VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Gemeinsam den Wandel gestalten.

GESCHÄFTSBERICHT 2017

Wesentliche Zahlen

VOLKSWAGEN KONZERN

	2017	2016	%
Mengendaten[1] in Tsd.			
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	10.741	10.297	+ 4,3
Absatz (Fahrzeuge)	10.777	10.391	+ 3,7
Produktion (Fahrzeuge)	10.875	10.405	+ 4,5
Belegschaft am 31.12.	642,3	626,7	+ 2,5
Finanzdaten nach IFRS in Mio. €			
Umsatzerlöse	230.682	217.267	+ 6,2
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17.041	14.623	+ 16,5
in % der Umsatzerlöse	7,4	6,7	
Sondereinflüsse	−3.222	−7.520	−57,1
Operatives Ergebnis	13.818	7.103	+ 94,5
Operative Umsatzrendite (%)	6,0	3,3	
Ergebnis vor Steuern	13.913	7.292	+ 90,8
Umsatzrendite vor Steuern (%)	6,0	3,4	
Ergebnis nach Steuern	11.638	5.379	x
Konzernbereich Automobile[2]			
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672	−3,9
F&E-Quote (%)	6,7	7,3	
Cash-flow laufendes Geschäft	11.686	20.271	−42,4
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft[3]	17.636	15.941	+ 10,6
davon: Sachinvestitionen	12.631	12.795	−1,3
Sachinvestitionsquote (%)	6,4	6,9	
Netto-Cash-flow	−5.950	4.330	x
Netto-Liquidität am 31.12.	22.378	27.180	−17,7
Kapitalrendite (RoI) in %	12,1	8,2	
Konzernbereich Finanzdienstleistungen			
Eigenkapitalrendite vor Steuern[4](%)	9,8	10,8	

VOLKSWAGEN AG

	2017	2016	%
Mengendaten in Tsd.			
Belegschaft am 31.12.	117,4	113,9	+ 3,1
Finanzdaten nach HGB in Mio. €			
Umsatzerlöse	76.729	75.310	+ 1,9
Jahresüberschuss	4.353	2.799	+ 55,5
Dividende (€)			
je Stammaktie	3,90	2,00	
je Vorzugsaktie	3,96	2,06	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Die Vorjahresauslieferungen wurden aufgrund statistischer Fortschreibung aktualisiert.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 17.512 (18.224) Mio. €.
4 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Alle Zahlen im Bericht sind jeweils für sich gerundet; dies kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen. Die Vergleichswerte des Vorjahres werden neben den Werten des aktuellen Geschäftsjahres in Klammern dargestellt.

Mobilität weltweit

Auslieferung des VOLKSWAGEN KONZERNS – in Tsd. Fahrzeugen

EUROPA/ÜBRIGE MÄRKTE

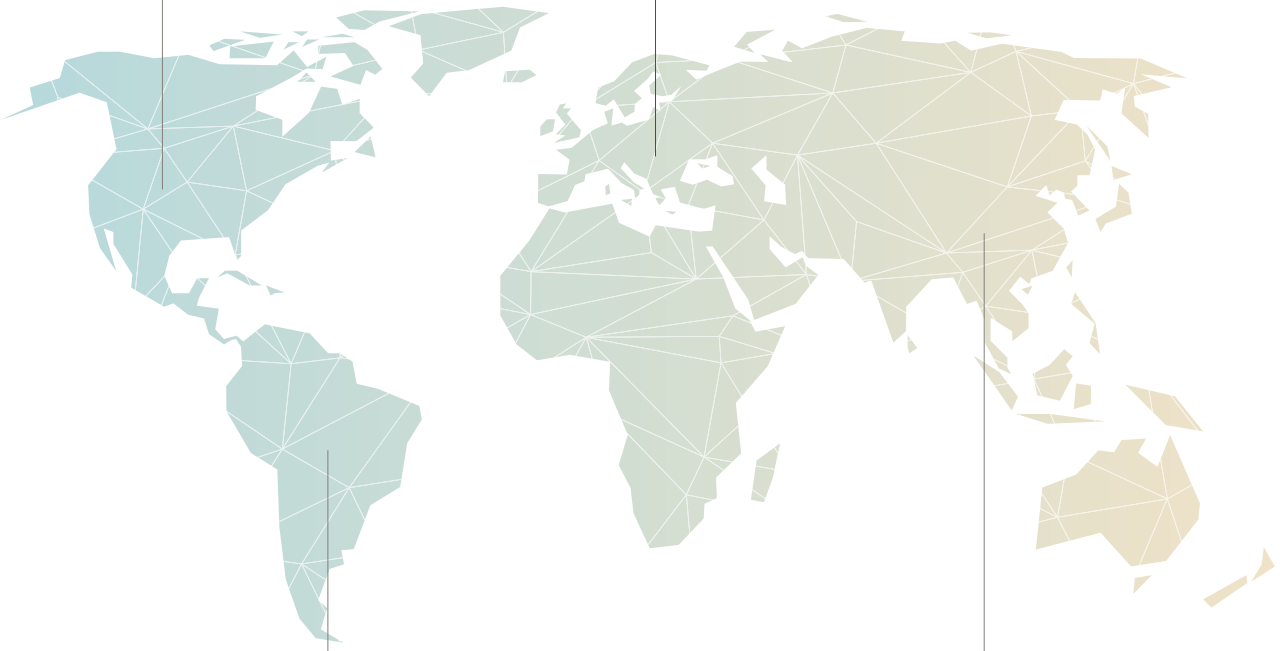
2015 4.505
2016 4.618
2017 **4.738**

+2,6 %

NORDAMERIKA

2015 932
2016 939
2017 **976**

+4,0 %



ASIEN-PAZIFIK

2015 3.935
2016 4.319
2017 **4.506**

+4,3 %

SÜDAMERIKA

2015 559
2016 422
2017 **522**

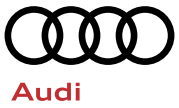
+23,7 %

Wir machen den Volkswagen Konzern
offener und effizienter,
innovationsfreudiger und kundennäher.
Die Zahlen zeigen,
dass wir auf dem richtigen Weg sind.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

























VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

07 Brief an unsere Aktionäre
10 Der Vorstand der Volkswagen Aktiengesellschaft
12 Bericht des Aufsichtsrats

2

KONZERNBEREICHE

21 Marken und Geschäftsfelder
24 Volkswagen Pkw
26 Audi
28 ŠKODA
30 SEAT
32 Bentley
34 Porsche
36 Volkswagen Nutzfahrzeuge
38 Volkswagen Truck & Bus
40 Scania
42 MAN
44 Volkswagen Group China
46 Volkswagen Finanzdienstleistungen

3 4 5

KONZERNLAGEBERICHT

51 Ziele und Strategien
54 Steuerung und Kennzahlen
56 Struktur und Geschäftstätigkeit
59 Corporate-Governance-Bericht
67 Vergütungsbericht
84 Organe
88 Übernahmerechtliche Angaben
91 Dieselthematik
95 Geschäftsverlauf
108 Aktie und Anleihen
114 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
130 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
134 Nachhaltige Wertsteigerung
157 Prognosebericht
164 Risiko- und Chancenbericht
190 Aussichten für das Jahr 2018

KONZERNABSCHLUSS

195 Gewinn- und Verlustrechnung
196 Gesamtergebnisrechnung
198 Bilanz
200 Eigenkapitalentwicklung
202 Kapitalflussrechnung
203 Anhang
315 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
316 Bestätigungsvermerk

WEITERE INFORMATIONEN

326 Fünf-Jahres-Übersicht
327 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
328 Glossar
330 Index
332 Termine

Dieser Geschäftsbericht ist zur Jahrespressekonferenz am 13. März 2018 erschienen.

„Die Karten werden derzeit neu gemischt. Durch neue Trends, neue Technologien und neue Zusammenschlüsse. Und wir von Volkswagen werden die Umbrüche in unserer Industrie für einen neuen Aufbruch nutzen.“

– MATTHIAS MÜLLER –

1

An unsere Aktionäre



AN UNSERE AKTIONÄRE

07 Brief an unsere Aktionäre

10 Der Vorstand der Volkswagen Aktiengesellschaft

12 Bericht des Aufsichtsrats

Brief an unsere Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

was ist für Sie ein gutes Unternehmen?

Zunächst sicher eines, das überzeugende Geschäftsergebnisse liefert. Und natürlich eines, das die nötigen Vorkehrungen trifft, um auch morgen und übermorgen erfolgreich zu sein. Aber vermutlich denken Sie wie ich: Zu einem guten Unternehmen gehört mehr. Nämlich das, was die Organisation im Kern ausmacht, was sie antreibt und zusammenhält. Es geht also auch um Haltung und um Werte.

Ergebnisse, Zukunft, Haltung: Wo steht Ihr Unternehmen, wo steht der Volkswagen Konzern in diesen drei Dimensionen heute?

Was die Geschäftszahlen angeht, so könnte der Befund kaum klarer sein: 2017 war für uns ein überaus erfolgreiches Jahr. 10,7 Millionen Kunden weltweit – mehr als jemals zuvor – haben sich für ein Fahrzeug einer unserer Marken entschieden. Für das Vertrauen, das darin zum Ausdruck kommt, sind wir dankbar. Auch unsere Finanzzahlen haben voll überzeugt: Der Umsatz stieg auf 230,7 Milliarden Euro. Das Operative Ergebnis fiel mit 13,8 Milliarden Euro so gut aus wie nie, und das trotz negativer Sondereinflüsse von 3,2 Milliarden Euro. Auch die Operative Rendite übertraf vor Sondereinflüssen mit 7,4 Prozent die ursprüngliche Prognose. Die Kennzahlen zeigen: Unser operatives Geschäft ist stark, die finanzielle Lage des Konzerns robust. Dass wir nach allem, was in den vergangenen Jahren war, heute so dastehen, ist das Ergebnis einer wirklich starken Teamleistung – für die ich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überall auf der Welt von Herzen danke.

Es versteht sich von selbst, dass Sie als Anteilseigner am Erfolg Ihres Unternehmens teilhaben: Vorstand und Aufsichtsrat schlagen für das Geschäftsjahr 2017 daher eine Dividende von 3,90 Euro je Stamm- und 3,96 Euro je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 17,3 Prozent.

Mit Blick nach vorn stehen wir, wie die gesamte Industrie, vor großen Aufgaben und tiefgreifenden Umbrüchen. Aber auch hier gibt es Grund zur Zuversicht. Das spiegelt auch unser Aktienkurs wider, der Ende 2017 zurück auf Vorkrisenniveau war. Für uns drückt sich darin auch das Vertrauen der Finanzmärkte in unsere Neuausrichtung aus. Und in der Tat: Unser Zukunftsplan „TOGETHER – Strategie 2025“ greift und wird immer konkreter.

Mit der „Roadmap E“ als Kernelement der Strategie haben wir aufgezeigt, wie wir der Elektromobilität zum Durchbruch verhelfen wollen – in unserem Unternehmen, aber auch für unsere Branche insgesamt. Gleichzeitig treiben wir auf dem Weg zur emissionsfreien Mobilität das gesamte Antriebsspektrum voran, einschließlich effizienter, hochmoderner Verbrennungsmotoren. Überall im Konzern arbeiten wir inzwischen mit großem Nachdruck auch an den anderen großen Zukunftsthemen: an Künstlicher Intelligenz, neuen Mobilitätsdiensten, an der digitalen Vernetzung und nicht zuletzt an vollautonomen Fahrzeugen wie unserem Sedric – dem ersten Auto des Konzerns, das ganz ohne Lenkrad und Pedale auskommt.

Bis Ende 2022 wollen wir aus eigener Kraft mehr als 34 Milliarden Euro in die Schlüsseltechnologien von morgen investieren.



Jeder Rückschlag sollte uns vor allem darin bestärken, mit ganzer Kraft weiter am Wandel bei Volkswagen zu arbeiten.

– MATTHIAS MÜLLER –

Auch das zeigt: Volkswagen steuert um. Wir sind auf Kurs in Richtung Zukunft. Und wir bleiben nicht auf halbem Wege stehen, sondern machen Tempo. Mit einem klaren Ziel vor Augen: Wir formen den Volkswagen Konzern vom Autobauer zu einem Unternehmen, das den Menschen weltweit nachhaltige Mobilität ermöglicht. Ich bin mir sicher: Wir können das. Weil wir einem klaren Zukunftsplan folgen. Weil wir operativ sehr erfolgreich sind. Und weil wir im Konzernverbund die Dimension, Innovationskraft und finanzielle Disziplin haben, den Wandel anzuführen.

Nun mögen Sie zu Recht fragen: Alles schön und gut, aber wie sieht es mit dem eingangs erwähnten dritten Kriterium aus, mit der Haltung im Unternehmen, mit unseren Werten? Ich gebe zu: Das ist der Punkt, an dem wir noch am weitesten vom Ziel entfernt sind.

Kulturveränderungen in großen Organisationen sind schwer. Sie brauchen Zeit, Ausdauer und Entschlossenheit. Und bei allen Fortschritten, die ich jeden Tag erlebe und die mich ermutigen, gibt es auch immer wieder Rückschläge. Sie schmerzen, aber sie gehören dazu. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Was wir daraus lernen. Jeder Rückschlag sollte uns vor allem darin bestärken, mit ganzer Kraft weiter am Wandel bei Volkswagen zu arbeiten: Es geht um eine offenere Zusammenarbeit zwischen unseren Marken. Um mehr Schnelligkeit, Pragmatismus und Entscheidungsfreude. Um Kritikfähigkeit und den Abbau von Machtdistanzen. Und nicht zuletzt geht es uns um eine authentisch gelebte integre und wertebasierte Führung.

Wenn Sie mich also heute fragen: „Ist Volkswagen ein gutes Unternehmen?“, dann lautet meine Antwort: „Ja, Volkswagen ist ein äußerst erfolgreicher Weltkonzern. Ja, wir arbeiten mit ganzer Kraft an der Zukunft der Mobilität und damit auch an unserer eigenen Zukunft. Und ja, wir bei Volkswagen haben erkannt, wie lebens- und überlebenswichtig ein solides Wertefundament und eine gesunde Unternehmenskultur sind.“

Aber richtig ist auch: Unser Konzern ist noch nicht so gut, wie er es sein könnte. Vor uns liegt noch ein weiter Weg. Für mich heißt das vor allem: Wir haben viele Möglichkeiten, Volkswagen zu einem noch erfolgreicheren, einem noch besseren Unternehmen zu machen. Für unsere Kunden, die Mitarbeiter und Geschäftspartner. Für Umwelt und Gesellschaft. Für unsere Investoren. Und für Sie, unsere Anteilseigner.

Dieser Konzern hat noch riesiges Potenzial. Das wollen und werden wir ausschöpfen. Ich freue mich, wenn Sie uns auf diesem Weg weiter begleiten und unterstützen.

Ihr



Matthias Müller

Der Vorstand

der Volkswagen Aktiengesellschaft



Prof. Rupert Stadler
Vorstandsvorsitzender der Audi AG

Matthias Müller
Vorsitzender des Vorstands der
Volkswagen Aktiengesellschaft





Hiltrud Dorothea Werner
Integrität und Recht







Dr.-Ing. Herbert Diess
Vorsitzender des Markenvorstands
Volkswagen Pkw





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



Frank Witter
Finanzen und Controlling

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











Dr. rer. soc. Karlheinz Blessing
Personal und Organisation

Andreas Renschler
Nutzfahrzeuge



Bericht des Aufsichtsrats

(nach § 171 Abs 2 AktG)

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Neuausrichtung des Volkswagen Konzerns im Rahmen der Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ und die Aufarbeitung der Dieselthematik bildeten auch im Geschäftsjahr 2017 den Schwerpunkt der Arbeit des Aufsichtsrats der Volkswagen AG und seiner Gremien. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG beschäftigte sich im Berichtsjahr regelmäßig und vor diesem Hintergrund besonders intensiv mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens. Den uns nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben entsprechend überwachten und unterstützten wir den Vorstand bei der Geschäftsführung und berieten ihn in Fragen der Unternehmensleitung. Stets beachteten wir dabei die diesbezüglichen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). In sämtliche Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, wurde der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Darüber hinaus erörterten wir turnusmäßig mit dem Vorstand strategische Überlegungen.

Der Vorstand unterrichtete den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher oder mündlicher Form über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Planung und der Situation des Unternehmens. Dazu gehörten auch die Risikolage und das Risikomanagement. Insofern informierte der Vorstand insbesondere auch über Verbesserungen des Risiko- und des Compliance-Managementsystems mit Blick auf die Dieselthematik. Zudem wurde der Aufsichtsrat vom Vorstand fortlaufend über die Compliance und weitere aktuelle Themen in Kenntnis gesetzt. Entscheidungsrelevante Unterlagen erhielten wir stets rechtzeitig vor den Sitzungen. Darüber hinaus ging uns zu festen Terminen ein detaillierter Bericht des Vorstands über die aktuelle Geschäftslage und die Vorausschätzung für das laufende Jahr zu. Im Falle von Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen gab uns der Vorstand ausführliche Erläuterungen dazu in schriftlicher beziehungsweise mündlicher Form. Gemeinsam mit dem Vorstand analysierten wir die Ursachen der Abweichungen und leiteten daraus gegensteuernde Maßnahmen ab. Zudem berichtete der Vorstand in den Sitzungen des Sonderausschusses Dieselmotoren regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

Zwischen den Sitzungsterminen traf sich der Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden zu Gesprächen, um wichtige aktuelle Themen zu erörtern. Dazu gehörten neben der Dieselthematik unter anderem die Konzernstrategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement einschließlich der Fragen zu Integrität und Compliance des Volkswagen Konzerns.

Im Geschäftsjahr 2017 kam der Aufsichtsrat zu insgesamt zwölf Sitzungen zusammen. Die durchschnittliche Präsenzquote belief sich auf 84,6 %; alle Mitglieder des Aufsichtsrats haben an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, denen sie angehören, teilgenommen. Zudem wurden besonders eilige Angelegenheiten schriftlich oder unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden.

ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Der Aufsichtsrat hat fünf Ausschüsse gebildet, um die ihm obliegenden Aufgaben zu erfüllen: das Präsidium, den Nominierungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG, den Prüfungsausschuss und seit Oktober 2015 den Sonderausschuss Dieselmotoren. Das Präsidium und der Sonderausschuss Dieselmotoren setzen sich aus jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen. Die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium bilden den Nominierungsausschuss. Den übrigen beiden Ausschüssen gehören je zwei Vertreter der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite an. Die personelle Zusammensetzung dieser Ausschüsse zum 31. Dezember 2017 ist auf Seite 87 dieses Geschäftsberichts ersichtlich.

Das Präsidium des Aufsichtsrats traf sich im abgelaufenen Geschäftsjahr zu 17 Sitzungen, in denen vorrangig aktuelle Sachverhalte im Zusammenhang mit der Dieselthematik diskutiert wurden. Darüber hinaus bereitete das Gremium die Beschlüsse des Aufsichtsrats sorgfältig vor und beriet die personelle Besetzung sowie die nicht vergütungsbezogenen vertraglichen Angelegenheiten des Vorstands.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zu nennen. Dieser Ausschuss hielt im Jahr 2017 keine Sitzungen ab.

Der Vermittlungsausschuss musste im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

Der Prüfungsausschuss kam im Geschäftsjahr 2017 zu fünf Sitzungen zusammen. Dabei lag der Schwerpunkt auf den Themen Konzernabschluss, Risikomanagementsystem einschließlich der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems sowie Arbeit der Compliance-Organisation des Unternehmens. Darüber hinaus beschäftigte sich der Prüfungsausschuss mit den Quartalsberichten und dem Halbjahresfinanzbericht des Konzerns sowie mit aktuellen Fragen und der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses und deren Kontrolle durch den Abschlussprüfer. Des Weiteren hat der Prüfungsausschuss die Ausschreibung für die Abschlussprüfungen sowie weiterer Prüfungsleistungen im Volkswagen Konzern ab dem Geschäftsjahr 2020 angestoßen. Die Volkswagen AG sowie andere Unternehmen von öffentlichem Interesse des Volkswagen Konzerns führen dabei das Auswahlverfahren im Sinne des Art. 16 Abs. 3 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 durch.

Der Sonderausschuss Dieselmotoren hat die Aufgabe, sämtliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Dieselthematik zu koordinieren und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats vorzubereiten. Dazu wird der Sonderausschuss Dieselmotoren regelmäßig vom Vorstand unterrichtet. Zudem ist er mit der Prüfung etwaiger Konsequenzen aus den gewonnenen Erkenntnissen betraut. Der Vorsitzende des Sonderausschusses Dieselmotoren berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig über dessen Arbeit. Im Geschäftsjahr 2017 ist der Sonderausschuss Dieselmotoren zu elf Sitzungen zusammengetreten, in denen unter anderem die Details der Vergleiche mit US-amerikanischen Behörden sowie die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats hinsichtlich der Entlastung der im Geschäftsjahr 2016 amtierenden Organmitglieder diskutiert wurden.

Darüber hinaus trafen sich die Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer in der Regel vor den Aufsichtsratssitzungen zu getrennten Vorbesprechungen.

BERATUNGSPUNKTE IM AUFSICHTSRAT

Die erste Sitzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr fand am 11. Januar 2017 statt. Zentrales Thema an diesem Termin war die Zustimmung zum Abschluss von Vergleichen mit US-amerikanischen Behörden.

Am 26. Januar 2017 hielt der Aufsichtsrat eine Telefonkonferenz ab, die personelle Veränderungen im Vorstand zum Inhalt hatte.

In der Aufsichtsratssitzung am 24. Februar 2017 beschäftigten wir uns eingehend mit den neuen Vergütungssystemen von



Hans Dieter Pötsch

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Des Weiteren billigten wir nach eingehender Prüfung den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Volkswagen AG des Jahres 2016 sowie den zusammengefassten Lagebericht. Wir prüften den vom Vorstand vorgelegten Abhängigkeitsbericht und kamen nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung zu dem Schluss, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Berichts keine Einwendungen zu erheben waren. Darüber hinaus diskutierten wir insbesondere den aktuellen Sachstand zur Dieselthematik.

Eine weitere Sitzung des Aufsichtsrats fand am 28. März 2017 statt, in der wir uns überwiegend mit dem aktuellen Sachstand zur Dieselthematik und der Tagesordnung für die 57. Ordentliche Hauptversammlung der Volkswagen AG, insbesondere den Beschlussvorschlägen des Aufsichtsrats, beschäftigten.

Den Schwerpunkt der Aufsichtsratssitzung am 26. April 2017 bildeten strategische Themen wie Elektromobilität und die Ausrichtung des China-Geschäfts. Ferner berichtete der Vorstand unter anderem zur Zusammenarbeit mit dem Monitor.

Im Rahmen der Hauptversammlung 2017 der Volkswagen AG traf sich der Aufsichtsrat am 9. und 10. Mai 2017 zu zwei weiteren Sitzungen. Dabei standen insbesondere die Vor- beziehungsweise Nachbereitung der 57. Ordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 10. Mai 2017, die Besetzung der Ausschüsse sowie der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik auf der Tagesordnung.

Am 26. Juli 2017 fand eine Sitzung des Aufsichtsrats statt, in der wir uns mit in den Medien diskutierten Vorwürfen zu angeblichen Kartellverstößen befassten.

Im Rahmen einer Telefonkonferenz am 1. August 2017 erhielt der Aufsichtsrat Informationen zu den Maßnahmen im Rahmen des „Nationalen Forum Diesel".

In der Sitzung des Aufsichtsrats am 29. September 2017 standen unter anderem ein Statusbericht zur Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025" und der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik auf der Agenda.

Am 2. November 2017 kam der Aufsichtsrat zu einer Sitzung zusammen, in der wir neben dem aktuellen Sachstand der Dieselthematik die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns diskutiert haben.

In der Aufsichtsratssitzung am 17. November 2017 erörterten wir eingehend die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns für die Jahre 2018 bis 2022. Einen weiteren Schwerpunkt der Sitzung bildete der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik. Im Rahmen der Abgabe der jährlichen Entsprechenserklärung zum DCGK beschlossen wir auch die Diversitätskonzepte für den Vorstand und den Aufsichtsrat sowie das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium und die Ziele für dessen Zusammensetzung. Das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium und die Ziele für dessen Zusammensetzung sind im Corporate-Governance-Bericht auf den Seiten 61 bis 62 beschrieben.

Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr durch Umlaufbeschlüsse unter anderem einer Erhöhung des Eigenkapitals der Volkswagen Bank GmbH durch die Volkswagen Financial Services AG und einem Beratungsauftrag zugestimmt.

INTERESSENKONFLIKTE

Herr Hans Dieter Pötsch war bis Oktober 2015 Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG. Sein Wechsel in den Aufsichtsrat war unabhängig von der Dieselthematik bereits geplant. Um denkbare Interessenkonflikte zu vermeiden, hat Herr Pötsch zu Diskussionen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats, die sein Verhalten im Zusammenhang mit der Dieselthematik betreffen könnten, grundsätzlich den Sitzungsraum verlassen.

Andere Interessenkonflikte sind im Berichtsjahr weder angezeigt worden noch erkennbar aufgetreten.

CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

Die Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK im Volkswagen Konzern war ein Schwerpunktthema in der Aufsichtsratssitzung am 17. November 2017. Wir diskutierten eingehend die von der zuständigen Regierungskommission am 24. April 2017 veröffentlichte Fassung des DCGK vom 7. Februar 2017 und gaben zusammen mit dem Vorstand die jährliche Erklärung nach § 161 AktG zu den Empfehlungen des DCGK ab.

Die gemeinsamen Entsprechenserklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat sind auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich. Weitere Ausführungen zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK finden Sie im Corporate Governance Bericht ab Seite 59 und im Anhang zum Konzernabschluss auf Seite 312 dieses Geschäftsberichts.

BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG am 6. April 2017 wurden Frau Ulrike Jakob,

stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG Werk Kassel, Frau Bertina Murkovic, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats Volkswagen Nutzfahrzeuge, und Herr Athanasios Stimoniaris, Vorsitzender des Konzern- und des SE-Betriebsrats der MAN SE, zu Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt. Sie traten die Nachfolge der Herren Uwe Fritsch, Stephan Wolf und Thomas Zwiebler an. Die Amtszeit begann mit der Beendigung der Hauptversammlung am 10. Mai 2017. Die übrigen bisherigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurden für eine weitere Amtszeit erneut in das Gremium gewählt.

Mit Wirkung vom 14. Dezember 2017 entsandte das Land Niedersachsen den neuen stellvertretenden Ministerpräsidenten und Minister für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung, Herrn Dr. Bernd Althusmann, als Nachfolger von Herrn Olaf Lies für dessen restliche Amtsdauer in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

Frau Annika Falkengren legte ihr Amt als Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung zum 5. Februar 2018 nieder. Das Registergericht Braunschweig hat mit Wirkung zum 14. Februar 2018 Frau Marianne Heiß befristet bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 3. Mai 2018 zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt. Der Aufsichtsrat schlägt der Hauptversammlung am 3. Mai 2018 vor, Frau Heiß zum Mitglied des Aufsichtsrats zu wählen.

Seit dem 1. Februar 2017 verantwortet Frau Hiltrud Dorothea Werner im Konzernvorstand das Ressort „Integrität und Recht“. Sie trat die Nachfolge von Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt an, die zum 31. Januar 2017 aus dem Vorstand der Volkswagen AG ausgeschieden war.

Am 30. März 2017 verstarb der Ehrenvorsitzende des Aufsichtsrats Herr Dr. Klaus Liesen im Alter von 85 Jahren. Herr Dr. Liesen gehörte dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG von 1987 bis 2006 an und hatte zwischen 1987 und 2002 dessen Vorsitz inne. In diesen Jahren hat er wesentlich zur Expansion und Internationalisierung des Konzerns beigetragen. Mit seiner unternehmerischen Erfahrung und seiner klugen und diplomatischen Art hat er sich dabei hohen Respekt und Anerkennung erworben.

Das ehemalige Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG Herr Dr. Martin Posth ist am 17. September 2017 im Alter von 73 Jahren verstorben. Herr Dr. Posth verantwortete von 1988 bis 1993 im Vorstand den Geschäftsbereich Personal und von 1993 bis 1997 den Bereich Asien-Pazifik. Während seiner Tätigkeit im Volkswagen Konzern hat er mit großem Engagement und hoher fachlicher Kompetenz die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich mitgestaltet.

Wir werden die Verstorbenen stets in ehrender Erinnerung behalten.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Unserem Vorschlag entsprechend wählte die Hauptversammlung der Volkswagen AG am 10. Mai 2017 die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2017. Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der Volkswagen AG und den Volkswagen Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

Der Aufsichtsrat hat PwC am 17. November 2017 auch mit einer externen inhaltlichen Überprüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2017 beauftragt.

Darüber hinaus analysierte der Abschlussprüfer das Risikomanagement- und das Interne Kontrollsystem. Er stellte abschließend fest, dass der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen getroffen hat, um Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Der vom Vorstand vorgelegte Bericht über die Beziehungen der Volkswagen AG zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht) für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 wurde

ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit folgendem Vermerk versehen: „Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind und bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war."

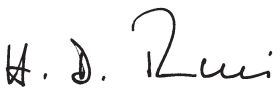
Für die Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats am 22. beziehungsweise 23. Februar 2018 erhielten die Mitglieder dieser Gremien jeweils rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und den Bericht von PwC zur externen inhaltlichen Überprüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2017. In beiden Sitzungen berichtete der Abschlussprüfer umfassend über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung und stand für ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Der Prüfungsausschuss hat unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und des Gesprächs mit ihm sowie auf Basis eigener Feststellungen die Unterlagen für die Prüfung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der Volkswagen AG, des zusammengefassten Lageberichts, des Abhängigkeitsberichts sowie des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2017 durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 23. Februar 2018 berichtet. Im Anschluss daran hat er dem Aufsichtsrat empfohlen, den Jahresabschluss zu billigen. In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts des Abschlussprüfers sowie in Gespräch und Diskussion mit diesen haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass sie ordnungsgemäß sind und die im Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen.

In unserer Sitzung am 23. Februar 2018, an der auch der Abschlussprüfer bei den Tagesordnungspunkten mit Bezug zum Abschluss teilnahm, stimmten wir deshalb dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt. Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung des Abhängigkeitsberichts sind gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts keine Einwendungen zu erheben. Den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands haben wir unter Berücksichtigung insbesondere der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre geprüft und uns dem Vorschlag angeschlossen. PwC hat eine externe inhaltliche Prüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2017 zur Erlangung begrenzter Sicherheit durchgeführt und einen uneingeschränkten Vermerk erteilt. Der Aufsichtsrat hatte nach seiner eigenständigen Prüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2017 keine Einwendungen.

Für die im Jahr 2017 geleistete Arbeit sprechen wir dem Vorstand, dem Betriebsrat, dem Management sowie allen Mitarbeitern der Volkswagen AG und den Beschäftigten der mit ihr verbundenen Unternehmen unseren Dank und unsere besondere Anerkennung aus. Sie alle haben mit hohem persönlichen Einsatz, großer Loyalität und der Bereitschaft, die eingeleiteten Veränderungen mitzutragen, einen Beitrag dazu geleistet, dass der Volkswagen Konzern das Geschäftsjahr 2017 erfolgreich abschließen und sich im Rahmen der Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025" in vielen Bereichen zum Positiven entwickeln konnte.

Wolfsburg, 23. Februar 2018



Hans Dieter Pötsch
Vorsitzender des Aufsichtsrats

2 Konzernbereiche

KONZERNBEREICHE

21 Marken und Geschäftsfelder
24 Volkswagen Pkw
26 Audi
28 ŠKODA
30 SEAT
32 Bentley
34 Porsche
36 Volkswagen Nutzfahrzeuge
38 Volkswagen Truck & Bus
40 Scania
42 MAN
44 Volkswagen Group China
46 Volkswagen Finanzdienstleistungen

Marken und Geschäftsfelder

In einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld und intensiven Wettbewerb erzielten wir 2017 mit unseren Marken einen neuen Absatzrekord. Sondereinflüsse aus der Dieselthematik belasteten erneut das Operative Ergebnis.

DIE KONZERNSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern gliedert sich in die zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Dabei setzt sich der Konzernbereich Automobile aus den Bereichen Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering zusammen. Im Bereich Pkw zeigen wir das Segment Pkw und die Überleitungsrechnung. Der Bereich Nutzfahrzeuge und der Bereich Power Engineering entsprechen dem jeweiligen Segment. Die Aktivitäten des Konzernbereichs Automobile umfassen die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw, Bussen und Motorrädern sowie das Geschäft mit Originalteilen, Großdieselmotoren, Turbomaschinen, Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen. Die Marke Ducati ist der Marke Audi und somit dem Bereich Pkw zugeordnet. Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen, der dem Segment Finanzdienstleistungen entspricht, sind die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote gebündelt.

BERICHTSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

KONZERNBEREICH AUTOMOBILE			KONZERNBEREICH FINANZDIENSTLEISTUNGEN
Bereich Pkw	**Bereich Nutzfahrzeuge**	**Bereich Power Engineering**	Händler- und Kundenfinanzierung
Volkswagen Pkw	Volkswagen Nutzfahrzeuge	MAN Power Engineering	Leasing
Audi	Scania Vehicles and Services		Direktbank
ŠKODA	MAN Nutzfahrzeuge		Versicherungen
SEAT			Flottenmanagement
Bentley			Mobilitätsangebote
Porsche Automobile			
Sonstiges			

In diesem Kapitel erläutern wir die wesentlichen Mengen- und Finanzzahlen der Konzernmarken sowie von Volkswagen Finanzdienstleistungen. Aufgrund der für den Volkswagen Konzern hohen Bedeutung der Geschäftsentwicklung auf dem weltweit größten Einzelmarkt berichten wir in diesem Kapitel darüber hinaus über den Geschäftsverlauf und das Ergebnis unseres Engagements in China.

Die Produktionszahlen und Auslieferungen an Kunden differenzieren wir nach Marken und deren Modellen, die das entsprechende Markenlogo tragen. Die Absatzzahlen enthalten die von den jeweiligen Markengesellschaften verkauften Fahrzeuge einschließlich der Modelle anderer Konzernmarken. Aus der Geschäftsentwicklung in China ergeben sich zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Auslieferungszahlen und dem Absatz.

Im Zuge der Neuausrichtung der Konzernstrukturen haben wir die Zuordnung von Gesellschaften zwischen der Marke Volkswagen Pkw und dem Konzern ab 2017 angepasst. Damit erhöhen wir die Transparenz und Vergleichbarkeit. Importeursgesellschaften, die auch Fahrzeuge anderer Konzernmarken vertreiben, sind ebenso wie markenübergreifende Logistik- und Serviceleistungen aus der Marke Volkswagen Pkw herausgelöst worden. Diese werden in der Zeile „Sonstiges“ und weiterhin innerhalb des Bereichs Pkw ausgewiesen. Für die Marke Volkswagen Pkw ergeben sich aus den Umgliederungen Reduzierungen bei Absatz, Umsatzerlösen und Operativem Ergebnis.

Darüber hinaus erläutern wir den Absatz und die Umsatzerlöse auf den Märkten in Europa/Übrige Märkte, Nordamerika, Südamerika und in Asien-Pazifik.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN

Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen übertraf im Geschäftsjahr 2017 mit 17,0 (14,6) Mrd. € den Wert des Vorjahres. Sondereinflüsse, die im Berichtsjahr ausschließlich aus der Dieselthematik resultierten, belasteten das Ergebnis mit –3,2 (–7,5) Mrd. €.

In einem herausfordernden und wettbewerbsintensiven Marktumfeld konnte der Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2017 mit 10,8 (10,4) Mio. Fahrzeugen einen neuen Absatzrekord aufstellen. Die Umsatzerlöse nahmen um 6,2 % auf 230,7 Mrd. € zu.

In der Region Europa/Übrige Märkte stieg der Absatz im Vergleich zum Vorjahr um 2,1 % auf 4,7 Mio. Fahrzeuge. Die Umsatzerlöse waren mit 142,8 Mrd. € unter anderem volumenbedingt um 3,4 % höher als 2016. Wechselkurseffekte hatten einen negativen Einfluss.

In Nordamerika setzten wir 1,0 Mio. Fahrzeuge ab; ein Plus von 2,5 % infolge der gestiegenen Nachfrage in den USA und Kanada. Die Umsatzerlöse erhöhten sich volumen- und mixbedingt um 9,5 % auf 38,8 Mrd. €.

Auf den Märkten der Region Südamerika verbesserten sich im Berichtsjahr die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Absatz des Volkswagen Konzerns legte dort um 25,1 % auf 0,5 Mio. Fahrzeuge zu. Die Umsatzerlöse stiegen um 25,3 % auf 10,0 Mrd. €, was neben dem höheren Volumen auf positive Mixeffekte zurückzuführen war.

In der Region Asien-Pazifik setzten wir im Geschäftsjahr 2017 – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – insgesamt 4,5 (4,4) Mio. Fahrzeuge ab. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 39,1 Mrd. € den Vorjahreswert um 9,4 %; der Anstieg resultierte insbesondere aus einem höheren Importvolumen sowie einem verbesserten Komponentengeschäft unserer vollkonsolidierten Gesellschaften. Die Umsatzerlöse unserer chinesischen Joint Ventures, die At Equity konsolidiert werden, sind nicht enthalten.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MARKEN UND GESCHÄFTSFELDERN[1]

	ABSATZ		UMSATZERLÖSE		OPERATIVES ERGEBNIS	
Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	**2017**	2016	**2017**	2016	**2017**	2016
Volkswagen Pkw[2]	3.573	4.347	79.979	105.651	3.301	1.869
Audi	1.530	1.534	60.128	59.317	5.058	4.846
ŠKODA	937	814	16.559	13.705	1.611	1.197
SEAT	595	548	9.892	8.894	191	153
Bentley	11	11	1.843	2.031	55	112
Porsche Automobile[3]	248	239	21.674	20.710	4.003	3.733
Volkswagen Nutzfahrzeuge	498	478	11.909	11.120	853	455
Scania[4]	92	83	12.789	11.303	1.289	1.072
MAN Nutzfahrzeuge	114	102	11.087	10.005	362	230
MAN Power Engineering	–	–	3.283	3.593	193	194
VW China[5]	4.020	3.873	–	–	–	–
Sonstiges[6]	−840	−1.638	−30.288	−56.617	−2.335	−1.343
Volkswagen Finanzdienstleistungen[7]		–	31.826	27.554	2.460	2.105
Volkswagen Konzern vor Sondereinflüssen	**–**	**–**	**–**	**–**	**17.041**	**14.623**
Sondereinflüsse	–	–	–	–	−3.222	−7.520
Volkswagen Konzern	**10.777**	**10.391**	**230.682**	**217.267**	**13.818**	**7.103**
Konzernbereich Automobile[8]	10.777	10.391	196.949	186.016	11.146	4.668
davon: Bereich Pkw	10.077	9.729	158.466	150.343	9.309	4.167
Bereich Nutzfahrzeuge	700	662	35.200	32.080	1.892	718
Bereich Power Engineering	–	–	3.283	3.593	−55	−217
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	–	–	33.733	31.251	2.673	2.435

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 2017 entsprechend neuer Zuordnung von Gesellschaften; die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.
3 Porsche (Automobile und Finanzdienstleistungen): Umsatz 23.491 (22.318) Mio. €, Operatives Ergebnis 4.144 (3.877) Mio. €.
4 Inklusive Finanzdienstleistungen.
5 Die Umsatzerlöse und Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten. Diese chinesischen Gesellschaften werden At Equity konsolidiert und erzielten ein anteiliges Operatives Ergebnis von 4.746 (4.956) Mio. €.
6 Vorjahr angepasst. Im Operativen Ergebnis im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögenswerte im Rahmen der Kaufpreisallokationen von Scania, Porsche Holding Salzburg, MAN und Porsche.
7 Ab 1. Januar 2017 wird das Porsche-Finanzdienstleistungsgeschäft innerhalb von Volkswagen Finanzdienstleistungen berichtet. Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.
8 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN[1]

	ABSATZ		UMSATZERLÖSE	
Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	**2017**	2016	**2017**	2016
Europa/Übrige Märkte	4.731	4.635	142.753	138.079
Nordamerika	992	968	38.818	35.454
Südamerika	526	421	9.988	7.973
Asien-Pazifik[2]	4.527	4.367	39.123	35.761
Volkswagen Konzern[2]	**10.777**	**10.391**	**230.682**	**217.267**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Die Umsatzerlöse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns und des Marktes Asien-Pazifik nicht enthalten.

Volkswagen

Die Marke Volkswagen Pkw hat 2017 ihre Strategie „Transform 2025+“ konsequent vorangetrieben und das Operative Ergebnis deutlich verbessert. Mit mehr als zehn neuen Modellen ist die weltweite Produktoffensive erfolgreich angelaufen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Volkswagen Pkw will „Menschen bewegen, Menschen voranbringen“. Im Mittelpunkt der Strategie „TRANSFORM 2025+“ steht daher eine weltweite Modelloffensive, mit der die Marke die Führungsrolle im Volumensegment bei Innovationen, Technologie und Qualität anstrebt. Im Geschäftsjahr 2017 sind mehr als zehn neue Modelle auf den Markt gekommen. Der Arteon – die neue Top-Limousine von Volkswagen – wurde unter anderem mit dem Goldenen Lenkrad 2017 ausgezeichnet. Der Polo hat im Kleinwagensegment neue Maßstäbe gesetzt. Im SUV-Segment hat die Marke ihr Angebot mit dem jungen, sportlichen T-Roc, dem Tiguan Allspace, dem Atlas für die USA und dem Teramont für China ausgebaut.

Volkswagen will die aktuelle Phase des technologischen Umbruchs in der Automobilindustrie aktiv mitgestalten. Dazu entwickelt die Marke eine neue Generation voll vernetzter Elektrofahrzeuge auf Basis des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Auf der Detroit Autoshow sorgte die MEB-Studie I.D. BUZZ für Begeisterung: Dieser vollelektrische Microbus bringt das legendäre Bulli-Gefühl zurück in die Gegenwart. Als weiteres Mitglied der I.D. Familie wurde 2017 die SUV-Studie I.D. CROZZ gezeigt. Die ersten Fahrzeuge der I.D. Familie werden am Standort Zwickau produziert, der zu diesem Zweck zum europäischen Kompetenzzentrum des Konzerns für Elektromobilität ausgebaut wird.

Mit weltweit 6,2 Mio. Fahrzeugen erzielte die Marke Volkswagen Pkw 2017 einen neuen Auslieferungsrekord (+4,2%). Während die Verkäufe in Deutschland im Zuge der Dieselthematik leicht zurückgingen, stiegen sie in allen anderen Kernregionen der Welt. Vor allem in China (+5,9%), Brasilien (+19,7%) und den USA (+5,2%) verzeichnete die Marke starke Zuwächse. Besonders beliebt war der Tiguan: Er wurde im Jahresverlauf über 720.000 Mal ausgeliefert und gehörte damit zu den im Berichtsjahr erfolgreichsten Automobilen der Welt.

Der Absatz der Marke Volkswagen Pkw belief sich 2017 auf 3,6 (4,3) Mio. Fahrzeuge; der Rückgang resultiert aus der neuen Zuordnung von Gesellschaften im Konzern. Die Differenz zwischen Auslieferungen und Absatz beruht im Wesentlichen darauf, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht den Gesellschaften der Marke Volkswagen Pkw zugerechnet werden.

Im Jahr 2017 fertigte die Marke Volkswagen Pkw weltweit 6,3 Mio. Fahrzeuge; das waren 4,0% mehr als ein Jahr zuvor. Im Stammwerk Wolfsburg lief Ende August der weltweit 150-millionste Volkswagen vom Band.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Infolge der neuen Zuordnung von Gesellschaften waren die Umsatzerlöse der Marke Volkswagen Pkw im Jahr 2017 mit 80,0 Mrd.€ um 24,3% niedriger als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen stieg auf 3,3 (1,9) Mrd.€. Volumen-, Mix- und Margeneffekte sowie Produktkostenoptimierungen wirkten positiv, wachstumsbedingte Fixkostensteigerungen und höhere Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens hingegen negativ. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen stieg auf 4,1 (1,8)%. Aus der Dieselthematik ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von –2,8 (im Vorjahr insgesamt –5,2) Mrd.€.

150 Mio.

Gefertigte Fahrzeuge seit 1945

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Golf	968.284	982.495
Jetta/Sagitar	883.346	968.135
Tiguan	769.870	548.687
Polo	755.506	794.388
Passat/Magotan	660.996	711.878
Lavida	507.574	547.187
Bora	334.900	236.427
Santana	293.313	312.177
Gol	203.148	160.130
up!	158.795	169.970
Touran	144.676	164.248
Lamando	138.943	146.285
Atlas/Teramont	129.724	386
Saveiro	66.431	47.460
Beetle	59.483	61.940
Fox	50.739	50.273
Sharan	45.695	41.949
Touareg	42.407	47.495
Arteon/CC	37.972	44.091
T-Roc	22.724	–
Suran	21.093	20.163
Phideon	13.014	5.131
Scirocco	8.199	11.963
Phaeton	–	452
	6.316.832	**6.073.310**

MARKE VOLKSWAGEN PKW[1]

	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	6.230	5.980	+4,2
Absatz	3.573	4.347	–17,8
Produktion	6.317	6.073	+4,0
Umsatzerlöse (Mio.€)	79.979	105.651	–24,3
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	3.301	1.869	+76,6
in % der Umsatzerlöse	4,1	1,8	

1 2017 entsprechend neuer Zuordnung von Gesellschaften; die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.

T-Roc



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	30,1 %
Nordamerika	9,5 %
Südamerika	6,7 %
Asien-Pazifik	53,7 %

WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen.de

2017 verzeichnete Audi einen weiteren Verkaufsrekord. Die neue Generation des Audi A8 ist für das hochautomatisierte Fahren ausgelegt. Das Markenzeichen „Audi AI“ steht künftig für Begriffe wie Autonomie, Intelligenz und Innovation.

GESCHÄFTSVERLAUF

„Vorsprung“ ist für Audi ein gelebtes Markenversprechen, das weltweit gültig ist und das Audi zu einer der begehrtesten Marken im Premiumsegment macht. Im Jahr 2017 präsentierte die Marke mit den Vier Ringen den neuen Audi A8 sowie im Rahmen des ersten Audi Summit weitere technologische Meilensteine aus den Zukunftsfeldern nachhaltige Fertigung, Leichtbau, Vernetzung, automatisiertes Fahren und Digital Services. Der A8, das Flaggschiff von Audi, läuft in seiner vierten Generation vom Band und wurde als erstes Serienauto der Welt für hochautomatisiertes Fahren entwickelt. Das Markenzeichen Audi AI steht künftig für Begriffe wie Autonomie, Intelligenz und Innovation: Der Audi der Zukunft lernt kontinuierlich dazu, entwickelt seine Fähigkeiten weiter, passt sich den individuellen Bedürfnissen des Menschen an und schlägt Dienstleistungen vor. Das macht das Leben unserer Kunden leichter und die Fahrt sicherer.

Im Geschäftsjahr 2017 erzielte die Marke Audi mit 1,9 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen (+0,6%) einen neuen Verkaufsrekord. Zuwächse waren unter anderem in Nordamerika (+8,4%) und in China (+1,1%) zu verzeichnen.

Der Absatz von Audi belief sich im vergangenen Jahr auf 1,5 (1,5) Mio. Fahrzeuge. Das chinesische Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen setzte weitere 552 (536) Tsd. Audi Fahrzeuge ab. Die Modelle Q2 und A5 waren bei den Kunden besonders beliebt. Der Absatz der Automobili Lamborghini S.p.A. belief sich auf 3.897 (3.465) Fahrzeuge.

Im Berichtsjahr produzierte Audi weltweit 1,9 (1,9) Mio. Einheiten; das waren 1,3% weniger als im Vorjahr. Bei Lamborghini lief 2017 die Produktion des Urus an, das erste Super Sport Utility Vehicle der Welt. Lamborghini fertigte im Vergleichszeitraum insgesamt 4.056 (3.579) Fahrzeuge.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Audi übertrafen 2017 mit 60,1 Mrd.€ den Vorjahreswert um 0,8 Mrd.€. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen lag mit 5,1 (4,8) Mrd.€ über dem Niveau des Vorjahres. Positiv wirkten Produktkostenoptimierungen und eine verbesserte Preispositionierung. Dem standen unter anderem gestiegene Abschreibungen im Zusammenhang mit dem Ausbau des internationalen Modell- und Technologieportfolios sowie der internationalen Fertigungsstrukturen gegenüber. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag bei 8,4 (8,2)%. Aus der Dieselthematik ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von −0,4 (im Vorjahr insgesamt −1,8) Mrd.€. In den Finanzkennzahlen der Marke Audi sind auch die Werte der Marken Lamborghini und Ducati enthalten.

A8

Hochautomatisiertes Fahren

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Audi		
A4	325.307	357.999
A3	313.380	361.983
Q5	289.959	297.750
A6	259.618	276.211
Q3	205.006	231.452
A5	119.595	65.117
Q7	106.515	103.344
Q2	102.084	19.419
A1	95.346	105.252
TT	22.174	26.886
A7	16.968	26.308
A8	15.854	24.179
R8	3.179	3.688
Q8/e-tron	368	–
	1.875.353	**1.899.588**
Lamborghini		
Huracán Coupé	1.822	1.315
Aventador Coupé	1.008	587
Huracán Spyder	827	1.104
Aventador Roadster	278	573
Urus	121	–
	4.056	**3.579**
Marke Audi	**1.879.409**	**1.903.167**

MARKE AUDI

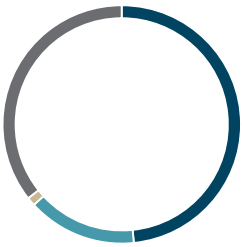
	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.882	1.871	+0,6
Audi	1.878	1.868	+0,6
Lamborghini	4	3	+10,4
Absatz	1.530	1.534	–0,3
Produktion	1.879	1.903	–1,2
Umsatzerlöse (Mio.€)	60.128	59.317	+1,4
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	5.058	4.846	+4,4
in % der Umsatzerlöse	8,4	8,2	

A8



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	48,4 %
Nordamerika	14,8 %
Südamerika	1,2 %
Asien-Pazifik	35,6 %

WEITERE INFORMATIONEN www.audi.de

Die Marke ŠKODA setzte im Geschäftsjahr 2017 mit dem neuen Karoq ihre SUV-Offensive fort. Das Modell trug dazu bei, dass ŠKODA mit 1,2 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen einen neuen Verkaufsrekord erzielte.

GESCHÄFTSVERLAUF

Intelligente Konzepte und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zeichnen die erfolgreiche Marke ŠKODA aus. Gemäß ihrem Leitspruch „Simply Clever" verbindet sie zukunftsweisende Funktionalität mit einem überzeugenden Raumkonzept, das technisch einfach ist, aber mit raffinierten und praktischen Details überzeugt. 2017 feierte ŠKODA die Weltpremiere des neuen Karoq, der das SUV-Modellangebot der tschechischen Marke erweitert. Der robuste Kompakte wurde komplett neu entwickelt, sein emotionales und dynamisches Design steht ganz im Zeichen der neuen SUV-Formensprache von ŠKODA. Er bietet außergewöhnlich viel Platz, neue Fahrerassistenzsysteme, Voll-LED-Scheinwerfer und – erstmalig in einem ŠKODA – eine frei programmierbare, digitale Instrumententafel. Darüber hinaus präsentierte ŠKODA 2017 die Studie Vision E. Das elektrisch betriebene Konzeptfahrzeug ermöglicht das hochautomatisierte Fahren und hebt die Konnektivität zwischen Fahrzeug und Fahrer auf eine neue Ebene.

Im Berichtsjahr lieferte die Marke ŠKODA weltweit 1,2 Mio. Fahrzeuge an Kunden aus (+6,6%) und erzielte damit einen neuen Verkaufsrekord. China war erneut der größte Einzelmarkt der Marke: Dort stiegen die Auslieferungen um 2,5%. In Westeuropa erhöhten sich die Verkäufe um 5,2%, in Zentral- und Osteuropa waren es 13,3%.

Der Absatz von ŠKODA war 2017 mit 937 (814) Tsd. Fahrzeugen höher als im Vorjahr. Der neue Kodiaq wurde sehr positiv im Markt aufgenommen und trug wesentlich zum Absatzanstieg bei. Der Unterschied zwischen den Auslieferungszahlen und den Absatzzahlen ergibt sich im Wesentlichen daraus, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht zu den Gesellschaften der Marke ŠKODA zählen.

ŠKODA produzierte im Geschäftsjahr 2017 weltweit 1,2 (1,2) Mio. Fahrzeuge in sieben Baureihen. Im Werk in Kvasiny, Tschechien, lief Ende September 2017 das 20-millionste Fahrzeug seit Bestehen der Marke vom Band.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke ŠKODA waren im vergangenen Geschäftsjahr mit 16,6 Mrd.€ um 20,8% höher als ein Jahr zuvor. Das Operative Ergebnis verbesserte sich um 34,6% auf 1,6 Mrd.€; der Anstieg resultierte vor allem aus dem gestiegenen Volumen und Mixeffekten. Dazu wirkten Wechselkurseffekte positiv, Fixkostensteigerungen negativ. Die operative Rendite nahm von 8,7% im Vorjahr auf 9,7% zu.

20 Mio.

Produzierte Fahrzeuge seit Bestehen der Marke

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Octavia	420.802	445.415
Rapid	210.002	216.603
Fabia	209.471	203.308
Superb	147.103	148.880
Kodiaq	123.982	1.167
Karoq/Yeti	81.963	95.417
Citigo	38.749	41.247
	1.232.072	**1.152.037**

MARKE ŠKODA

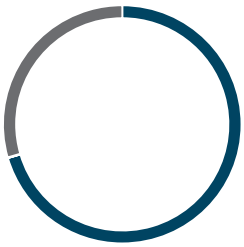
	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.201	1.126	+6,6
Absatz	937	814	+15,2
Produktion	1.232	1.152	+6,9
Umsatzerlöse (Mio.€)	16.559	13.705	+20,8
Operatives Ergebnis	1.611	1.197	+34,6
in % der Umsatzerlöse	9,7	8,7	

Karoq



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	70,4 %
Nordamerika	0,0 %
Südamerika	0,1 %
Asien-Pazifik	29,5 %

WEITERE INFORMATIONEN www.skoda.de

Die Marke SEAT stellte im Berichtsjahr neben der fünften Generation des Ibiza auch den kompakten Arona vor und erweiterte damit ihr SUV-Angebot. Die positive Entwicklung des Vorjahres setzte sich im Ergebnis von 2017 eindrucksvoll fort.

GESCHÄFTSVERLAUF

SEAT liefert Lösungen „Created in Barcelona", um Mobilität einfach zu machen. Nachdem die spanische Marke im Vorjahr mit dem Ateca erstmals in den SUV-Markt eingetreten war, setzte sie im Geschäftsjahr 2017 ihren Kurs fort und präsentierte mit dem Arona eine weitere Baureihe. Er vereint die Vorteile einer kompakten Abmessung mit den Eigenschaften eines Crossover-Modells und unterstreicht mit seinem attraktiven Design den sportlich-dynamischen Anspruch der Marke. Zudem punktet er mit zahlreichen Fahrerassistenzsystemen und einer beeindruckenden Konnektivität. Zu den weiteren Modellen, die 2017 vorgestellt wurden, gehörten die limitierte Auflage des Leon CUPRA R und die neue Generation des Ibiza. Der Ibiza basiert erstmals auf dem Modularen Querbaukasten und stellt damit einen entscheidenden Schritt der Marke Richtung Zukunft dar.

SEAT steigerte im Geschäftsjahr 2017 seine Auslieferungen an Kunden um 14,6 % auf 468 Tsd. Fahrzeuge. Nahezu alle Märkte trugen zu diesem Anstieg bei; die deutlichsten Zuwächse erzielte die Marke in Polen (+24,8 %), Spanien (+23,1 %), Großbritannien (+18,3 %), Frankreich (+15,6 %) und Deutschland (+13,4 %). SEAT war damit eine der am stärksten wachsenden Marken in Europa. Die Modelle Ibiza, Leon und Ateca waren bei den Kunden besonders beliebt, der neue Arona wurde positiv im Markt aufgenommen.

Der Absatz der Marke SEAT war im Berichtszeitraum mit 595 Tsd. Einheiten um 8,5 % höher als ein Jahr zuvor. In dieser Zahl ist auch der für Audi produzierte Q3 enthalten.

Im Jahr 2017 fertigte SEAT 479 Tsd. Fahrzeuge; das waren 14,9 % mehr als im Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

SEAT setzte im Geschäftsjahr 2017 seine positive Entwicklung fort: Die Umsatzerlöse übertrafen mit 9,9 Mrd. € den Rekordwert des Vorjahres um 11,2 %. Das Operative Ergebnis verbesserte sich um 24,8 % auf 191 (153) Mio. €; ebenfalls ein neuer Spitzenwert. Belastungen aus Kostensteigerungen konnten durch das höhere Volumen, positive Mixeffekte und verbesserte Margen kompensiert werden. Die operative Rendite der Marke SEAT belief sich auf 1,9 (1,7) %.

24,8 %

Ergebnissteigerung im Jahr 2017

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Leon	163.306	163.228
Ibiza	160.377	149.988
Ateca	77.483	35.833
Alhambra	33.638	31.214
Arona	17.527	–
Mii	13.825	18.720
Toledo	13.146	18.029
	479.302	**417.012**

MARKE SEAT

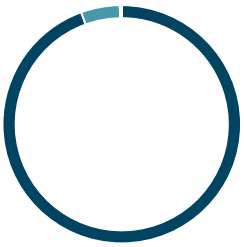
	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	468	409	+14,6
Absatz	595	548	+8,5
Produktion	479	417	+14,9
Umsatzerlöse (Mio. €)	9.892	8.894	+11,2
Operatives Ergebnis	191	153	+24,8
in % der Umsatzerlöse	1,9	1,7	

Arona



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	94,5 %
Nordamerika	5,3 %
Südamerika	0,2 %
Asien-Pazifik	0,0 %

WEITERE INFORMATIONEN www.seat.de

Bentley feierte 2017 die Weltpremiere der dritten Generation ihres Bestsellers, des Continental GT Coupé, der neue Standards im Segment der luxuriösen Grand Tourer setzt.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Bentley zeichnet sich durch Exklusivität, Eleganz und Stärke aus. Im Berichtsjahr wurde auf der IAA in Frankfurt am Main erstmals die dritte Generation des erfolgreichen Continental GT vorgestellt, die neue Standards im Segment der luxuriösen Grand Tourer setzt. Im Vergleich zum Vorgänger zeichnet sich der Nachfolger durch eine längere Haube, eine flachere Front und einen extrabreiten Kühlergrill aus. Im exklusiv gestalteten Innenraum kommt neben einem Virtual Cockpit ein versenkbarer 12,3-Zoll-Touchscreen in der Mittelkonsole zum Einsatz. Der W12-Motor bringt eine beeindruckende Leistung von 467 kW (635 PS) auf die Straße. Mit dem Bentayga Diesel ging 2017 das erste Modell der Luxusmarke an den Start, das mit einem Dieselmotor ausgestattet ist. Im Jahr 2018 folgt eine Hybridvariante, die den ersten Schritt von Bentley in die Welt des elektrifizierten Fahrens darstellt.

Bentley lieferte im Berichtsjahr 11.089 (11.023) Fahrzeuge an Kunden aus und übertraf damit den Rekordwert des Vorjahres. Während in den USA, dem größten Einzelmarkt der Marke, die Auslieferungen um 6,8 % zurückgingen, nahmen sie in Asien-Pazifik um 15,7 % und in Europa um 1,5 % zu.

Der Absatz der Marke Bentley lag 2017 mit weltweit 10.566 (11.298) Fahrzeugen, vor allem aufgrund des Generationswechsels beim Continental GT Coupé, unter dem Niveau des Vorjahres; die höchste Nachfrage verzeichnete der Bentayga.

Im Jahr 2017 fertigte die Marke Bentley 10.552 Fahrzeuge; ein produktzyklusbedingtes Minus von 10,7 % im Vergleich zum Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Bentley verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 1,8 Mrd. €; ein Rückgang um 9,2 % im Vergleich zu 2016. Das Operative Ergebnis ging auf 55 (112) Mio. € zurück; negativen Volumen-, Preis- und Mixeffekten standen positive Währungseinflüsse und geringere Kosten für die Entwicklung des Modellportfolios gegenüber. Die operative Rendite lag bei 3,0 (5,5) %.

3. Generation

Continental GT Coupé

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Bentayga	4.849	5.586
Flying Spur	2.295	1.731
Continental GT Cabriolet	1.468	1.600
Continental GT Coupé	1.345	2.272
Mulsanne	595	628
	10.552	**11.817**

MARKE BENTLEY

	2017	2016	%
Auslieferungen (Fzg.)	11.089	11.023	+0,6
Absatz	10.566	11.298	−6,5
Produktion	10.552	11.817	−10,7
Umsatzerlöse (Mio.€)	1.843	2.031	−9,2
Operatives Ergebnis	55	112	−50,8
in % der Umsatzerlöse	3,0	5,5	

Continental GT



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	48,5 %
Nordamerika	23,6 %
Südamerika	0,1 %
Asien-Pazifik	27,9 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.bentleymotors.com

Bei Porsche lief im vergangenen Geschäftsjahr der einmillionste 911 vom Band. Mit dem Panamera Sport Turismo betrat der Sportwagenhersteller ein neues Segment. Das Jahr brachte neue Spitzenwerte bei Absatz, Umsatz und Ergebnis.

GESCHÄFTSVERLAUF

Exklusivität und gesellschaftliche Akzeptanz, Innovation und Tradition, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität – das sind die Markenwerte des Sportwagenherstellers Porsche. Im Jahr 2017 stellte Porsche mit der neuen Generation des Cayenne eine eindrucksvolle Umsetzung dieser Werte vor: Der SUV wurde komplett neu entwickelt und verkörpert mehr denn je die für Porsche typischen Attribute. Trotz erweiterter Serienausstattung ist der Cayenne dank intelligentem Leichtbau bis zu 65 kg leichter als sein Vorgänger. Der Cayenne Turbo, das Topmodell der Baureihe, legt die Messlatte für sportliche Performance in seinem Segment ein Stück höher. Sein Vierliter-V8-Motor mit Biturbo-Aufladung bietet eine Leistung von 404 kW (550 PS), damit beschleunigt er in 4,1 Sekunden auf 100 km/h. Porsche präsentiert zudem mit dem Sport Turismo eine neue Karosserievariante des Panamera und stößt damit in ein neues Segment vor. Technisch und konzeptionell nutzt der Sport Turismo alle Innovationen der neuen Panamera-Baureihe, die im Berichtsjahr mit dem 500 kW (680 PS) starken Panamera Turbo S E-Hybrid auch eine zweite Hybridvariante bekam. Porsche hat 2017 zum dritten Mal hintereinander in Le Mans das härteste Langstreckenrennen der Welt gewonnen und außerdem den dritten Weltmeistertitel der WEC-Langstreckenweltmeisterschaft in Folge geholt.

Die Marke Porsche lieferte im abgelaufenen Geschäftsjahr 246 Tsd. Sportwagen aus; das waren 3,6 % mehr als im Vorjahr. China war mit 72 Tsd. Fahrzeugen (+9,6 %) unverändert der größte Einzelmarkt für Porsche. In Nordamerika nahmen die Verkäufe um 3,7 % zu.

Der Absatz von Porsche übertraf 2017 mit 248 Tsd. Fahrzeugen den Vorjahreswert um 3,7 %. Vor allem der neue Panamera wies eine deutliche Steigerungsrate auf.

Porsche feierte 2017 ein besonderes Jubiläum: Im Stammwerk Zuffenhausen lief der einmillionste 911 vom Band. Insgesamt produzierte Porsche im Berichtsjahr 256 Tsd. Fahrzeuge und damit 6,7 % mehr als 2016.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Ab 1. Januar 2017 wird das Finanzdienstleistungsgeschäft von Porsche innerhalb von Volkswagen Finanzdienstleistungen berichtet. Das Geschäftsjahr 2017 war für Porsche erneut sehr erfolgreich: Die Umsatzerlöse von Porsche Automobile legten um 4,7 % auf 21,7 (20,7) Mrd. € zu. Das Operative Ergebnis verbesserte sich um 7,2 % auf 4,0 Mrd. €; der Anstieg resultierte trotz Kostensteigerungen insbesondere aus dem höheren Volumen. Die operative Rendite belief sich auf 18,5 (18,0) %.

1 Mio.

Porsche 911 gefertigt

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Macan	98.763	97.177
Cayenne	59.068	71.693
Panamera	37.605	14.218
911 Coupé/Cabriolet	33.820	31.648
718 Boxster/Cayman	26.427	24.882
	255.683	**239.618**

PORSCHE AUTOMOBILE[1]

	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	246	238	+3,6
Absatz	248	239	+3,7
Produktion	256	240	+6,7
Umsatzerlöse (Mio. €)	21.674	20.710	+4,7
Operatives Ergebnis	4.003	3.733	+7,2
in % der Umsatzerlöse	18,5	18,0	

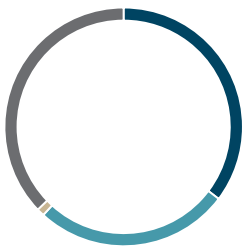
1 Porsche (Automobile und Finanzdienstleistungen): Umsatz 23.491 (22.318) Mio. €, Operatives Ergebnis 4.144 (3.877) Mio. €.

Cayenne



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	35,3 %
Nordamerika	26,5 %
Südamerika	1,0 %
Asien-Pazifik	37,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.porsche.com

Nutzfahrzeuge

Volkswagen Nutzfahrzeuge setzte im Geschäftsjahr 2017 den Weg hin zur emissionsfreien urbanen Mobilität und Logistik fort; der e-Crafter befindet sich derzeit im finalen Praxistest. Die Auslieferungen und die Produktion erreichten im Berichtsjahr neue Bestwerte.

GESCHÄFTSVERLAUF

Mit den drei Kernwerten Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit steht Volkswagen Nutzfahrzeuge für souveräne Mobilität. Der neue Crafter feierte 2017 eine erfolgreiche Markteinführung. Das Fahrzeug wurde auf der Grundlage von Kundenwünschen entwickelt und bietet kundengerechte Funktionalität und alltagstaugliche Lösungen für unterschiedlichste Transportaufgaben in allen Nutzungsbereichen. Der e-Crafter – derzeit bei Großkunden im finalen Praxistest – soll 2018 auf den Markt kommen und setzt für Handwerk, Kommunalfahrzeuge und Kurierdienste neue Maßstäbe im Bereich der emissionsfreien urbanen Logistik. Für Aufsehen sorgte im Berichtsjahr auch die Studie California XXL. Sie basiert auf dem neuen Crafter und demonstriert mit festem Hoch- und Panoramadach, einer verlängerten Heckpartie sowie einem nützlich konzipierten Innenraum, wie ein möglicher großer Bruder des California in Zukunft aussehen könnte. Vom aktuellen California, dem beliebtesten Reisemobil Europas, wurden 2017 über 15 Tsd. Einheiten gefertigt; das waren rund 20 % mehr als im bisherigen Rekordjahr 2016.

Volkswagen Nutzfahrzeuge lieferte im vergangenen Geschäftsjahr 498 Tsd. Fahrzeuge aus; das war eine Steigerung von 4,2 % gegenüber 2016. In Europa nahmen die Verkäufe um 2,6 % zu, in Südamerika stiegen sie um 28,1 %.

Im Berichtsjahr setzte Volkswagen Nutzfahrzeuge 498 Tsd. Fahrzeuge ab, ein Plus von 4,1 %. Besonders beliebt waren die Modelle Multivan/Transporter und Caddy.

Die Produktion der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge nahm 2017 um 16,0 % auf 490 Tsd. Fahrzeuge zu. In diesen Zahlen ist der im neuen Werk im polnischen Wrzesnia gefertigte Crafter enthalten. Außerdem fertigen wir in Polen den Caddy und den T6. Das Stammwerk in Hannover produziert die Modelle Amarok, Caravelle/Multivan und Transporter. Der Amarok wird zudem in Argentinien produziert.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Volkswagen Nutzfahrzeuge erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 Umsatzerlöse in Höhe von 11,9 (11,1) Mrd. €. Das Operative Ergebnis stieg trotz höherer Kosten infolge des Ausbaus des Produktionsnetzwerks margen-, volumen- und wechselkursbedingt sowie aufgrund von Produktkostenverbesserungen um 87,6 % auf 853 Mio. €. Die operative Rendite verbesserte sich deutlich auf 7,2 (4,1) %.

87,6 %

Ergebnissteigerung in 2017

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Caravelle/Multivan, Kombi	115.553	117.554
Caddy Kombi	93.167	86.841
Transporter	92.876	81.932
Amarok	80.328	63.367
Caddy	71.501	71.757
Crafter	36.313	596
	489.738	**422.047**

MARKE VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE

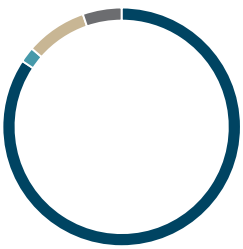
	2017	2016	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	498	478	+4,2
Absatz	498	478	+4,1
Produktion	490	422	+16,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.909	11.120	+7,1
Operatives Ergebnis	853	455	+87,6
in % der Umsatzerlöse	7,2	4,1	

California



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	84,3 %
Nordamerika	2,1 %
Südamerika	8,3 %
Asien-Pazifik	5,3 %

WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen-nutzfahrzeuge.de

VOLKSWAGEN TRUCK & BUS

Volkswagen Truck & Bus hat 2017 weitere Schritte in Richtung seines strategischen Ziels gemacht, Global Champion der Branche zu werden. Dazu trugen innovative Kooperationsprojekte zwischen den Marken der Volkswagen Truck & Bus und dem strategischen Allianzpartner Navistar bei.

GESCHÄFTSVERLAUF

Das Ziel von Volkswagen Truck & Bus ist, Global Champion der Branche zu werden. Bereits heute ist Volkswagen Truck & Bus Lkw-Marktführer in Europa und Brasilien. Im kommenden Jahrzehnt wollen wir bei Profitabilität, Innovationen für unsere Kunden, Mitarbeiterzufriedenheit und globaler Präsenz führend in der Branche sein.

„Driving transportation to the next level" – das ist der Leitspruch von Volkswagen Truck & Bus. Der Schlüssel zur Umsetzung liegt darin, die Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung zwischen den Marken zu fördern. Dazu koordiniert ein Büro die gemeinsamen Entwicklungsaktivitäten marken- und länderübergreifend und hilft damit den Marken, schneller mit neuen Technologien am Markt zu sein. Ein Beispiel ist die gemeinsame Plattform e-Drivetrain, die das elektrifizierte Fahren in der Gruppe revolutionieren soll. Teile der Plattform sollen in verschiedenen Fahrzeugen von Volkswagen Truck & Bus zum Einsatz kommen, wie in den elektrisch angetriebenen Citybussen von MAN und Scania. Die ersten dieser Busse werden bereits 2018 an ausgewählte europäische Städte geliefert, zum Beispiel Hamburg und Paris. Auch unser Allianzpartner Navistar will die gemeinsame e-Drivetrain Plattform nutzen.

Volkswagen Truck & Bus festigte Ende 2017 mit dem Start der Plattform RIO seine Rolle als Pionier in Sachen Digitalisierung. Die cloud-basierte Plattform steht auch allen anderen Marken und neuen Partnern zur Verfügung. Seit Januar 2018 kann die RIO Box in allen Fahrzeugen mit Flottenmanagement-Schnittstelle nachgerüstet werden. Daher eignet sich RIO auch für gemischte Flotten mit Fahrzeugen verschiedener Marken. Seit August 2017 ist jeder MAN Lkw, der in Europa ausgeliefert wird, mit einer RIO Box ausgestattet und hat standardmäßig Zugriff auf die RIO Plattform. Schon heute ist Volkswagen Truck & Bus Marktführer für vernetzte Lkw in Europa. Scania, Volkswagen Caminhões e Ônibus, Volkswagen Nutzfahrzeuge und der strategische Partner Navistar wollen in Zukunft ebenfalls die RIO Plattform verwenden.

211 Tsd.

Produzierte Fahrzeuge

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Lkw	188.234	167.354
Busse	19.217	18.713
Leichte Nutzfahrzeuge	3.891	–
	211.342	**186.067**

AUSLIEFERUNGEN

Fahrzeuge	2017	2016
Lkw	183.481	165.806
Busse	19.218	17.775
Leichte Nutzfahrzeuge	2.212	–
	204.911	**183.581**

Starke Marken



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	73,3 %
Nordamerika	1,5 %
Südamerika	16,9 %
Asien-Pazifik	8,4 %

Scania erweiterte 2017 seine neue Lkw-Generation um Fahrzeuge der Baubranche. Zudem wurden neue Lösungen für einen nachhaltigen Verkehr in Städten präsentiert.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die schwedische Marke Scania folgt den Grundwerten „Der Kunde steht an erster Stelle“, „Respekt gegenüber dem Einzelnen“, „Vermeidung von Verschwendung“ sowie „Zielstrebigkeit“, „Teamgeist“ und „Integrität“. Im Berichtsjahr setzte Scania die Einführung seiner neuen Lkw-Generation fort und stellte eine Reihe von Produkten und Dienstleistungen mit besonderem Fokus auf die Baubranche vor. Die Fahrzeuge zeichnen sich durch ein robustes Design aus und erfüllen höchste Anforderungen an Zuverlässigkeit und Produktivität. Scania präsentierte zudem zukunftsweisende Lösungen für den emissionsarmen Transport in Städten: Die leichteren Lkw, angetrieben von der neuen 7-Liter-Motorenreihe, bieten städtischen Verkehrsunternehmen Kraftstoffeinsparungen von bis zu 10 % und heben die Transporteffizienz auf ein neues Niveau. Zudem wurden 2017 weitere Motoren- und Fahrerhausvarianten präsentiert, etwa der neue 13-Liter-Gasmotor für den Fernverkehr und die neueste V8-Motorengeneration. Mit der Hybridversion des Interlink Low Decker und dem batterieelektrischen Citywide Low Floor stärkte Scania sein Angebot an Bussen mit alternativem Antrieb. Scania One, die neue digitale Plattform für vernetzte Dienste, ermöglicht es Fuhrparkbesitzern und Fahrern, auf die Scania Connected Services zuzugreifen und damit die Koordination ihrer Transportaufträge zu optimieren. Der Scania R 450 wurde bei der von Fachzeitschriften durchgeführten Wahl der umweltfreundlichsten Nutzfahrzeuge zum „Green Truck of the Year“ gekürt.

Die in diesem Kapitel dargestellten Kennzahlen umfassen das Geschäft mit Lkw und Bussen, mit Industrie- und Schiffsmotoren sowie das Finanzdienstleistungsgeschäft von Scania.

Die Auftragseingänge der Marke Scania nahmen im Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 27,9 % auf 109 Tsd. Fahrzeuge zu. Scanias führende Position bei Euro-6-Motoren, die langjährige Erfahrung mit verbrauchsoptimierten Fahrzeugen und das breite Angebot alternativer Antriebe trugen dazu bei, dass die Auftragseingänge in Westeuropa stiegen. Weltweit lieferte Scania 91 (81) Tsd. Fahrzeuge an Kunden aus. In Europa übertrafen die Verkäufe den Vorjahreswert, in Brasilien wurden deutliche Zuwächse verzeichnet. Die Auslieferungen von Bussen lagen mit 8 (8) Tsd. Einheiten auf Vorjahresniveau. Die Nachfrage nach Serviceleistungen und Ersatzteilen sowie nach Scania Finanzdienstleistungen war erneut höher als ein Jahr zuvor.

Die Marke Scania produzierte im Berichtsjahr 96 (84) Tsd. Nutzfahrzeuge (+ 14,1 %), darunter 8 (8) Tsd. Busse.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2017 waren die Umsatzerlöse der Marke Scania mit 12,8 (11,3) Mrd. € um 1,5 Mrd. € höher als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) verbesserte sich auf 1,3 (1,1) Mrd. €, was neben dem höheren Fahrzeugabsatz auf eine Steigerung des Servicegeschäfts zurückzuführen war. Die operative Rendite (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) lag im Berichtsjahr bei 10,1 (9,5) %.

1,3 Mrd. €

Operatives Ergebnis 2017

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Lkw	87.454	75.452
Busse	8.327	8.488
	95.781	**83.940**

MARKE SCANIA

	2017	2016	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	109	86	+27,9
Auslieferungen	91	81	+11,6
Absatz	92	83	+11,3
Produktion	96	84	+14,1
Umsatzerlöse (Mio.€)	12.789	11.303	+13,1
Operatives Ergebnis[1]	1.289	1.072	+20,3
in % der Umsatzerlöse	10,1	9,5	

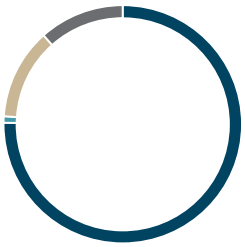
1 Im Vorjahr vor Sondereinflüssen.

R 650



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	75,2 %
Nordamerika	0,9 %
Südamerika	12,3 %
Asien-Pazifik	11,6 %

WEITERE INFORMATIONEN www.scania.com

MAN führte im Geschäftsjahr 2017 den Transporter MAN TGE erfolgreich in den Markt ein und ist nun Vollanbieter für alle Transportbedarfe. Das Zukunftsprogramm wirkte sich weiter positiv aus.

GESCHÄFTSVERLAUF

Bei MAN stehen Kundenorientierung, Produktbegeisterung und Effizienz im Mittelpunkt. Mit der Markteinführung des MAN TGE begann 2017 eine neue Ära für MAN: Erstmals bietet das Münchner Traditionsunternehmen ein leichtes Nutzfahrzeug an und bedient damit die hohe Nachfrage aus den Bereichen Logistik, Kundendienst und Handwerk sowie die der Kurier-, Express- und Paketdienstleister. Damit ist MAN nun Vollanbieter von Lösungen für alle Transportfragen. Mit dem e-Delivery stellte MAN zudem einen elektrisch angetriebenen Verteiler-Lkw für die urbane Logistik vor, der in Brasilien gefertigt werden soll. Bei den Bussen feierte der neue Lion's Coach Premiere; er erfüllt dank optimierter Versteifung die seit November 2017 geltenden Sicherheitsnormen. Der NEOPLAN Tourliner wurde im Berichtsjahr mit dem renommierten iF product design award ausgezeichnet. Im Bereich Power Engineering stellte MAN einen neuen Hochleistungsdieselmotor der 4x-Linie vor: Der 45/60CR wird zunächst als 12V- und 14V-Version angeboten und verfügt über eine Leistung von 15.600 beziehungsweise 18.200 kW.

In Südamerika verzeichnete MAN Nutzfahrzeuge im Geschäftsjahr 2017 aufgrund besserer konjunktureller Rahmenbedingungen eine steigende Nachfrage. Auch auf dem europäischen Nutzfahrzeugmarkt konnte MAN weiter zulegen. Die Auftragseingänge nahmen insgesamt um 13,9 % auf 120 Tsd. Fahrzeuge zu. Die Auslieferungen waren mit 114 (102) Tsd. Nutzfahrzeugen höher als ein Jahr zuvor, davon waren 11 (10) Tsd. Busse.

MAN fertigte im Berichtsjahr 116 (102) Tsd. Nutzfahrzeuge, darunter 11 (10) Tsd. Busse.

Trotz der anhaltend schwierigen Lage in der Schifffahrtsbranche, der wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Schwellenländern sowie des niedrigen Ölpreises legten die Auftragseingänge im Geschäftsfeld Power Engineering auf 3,7 (3,3) Mrd. € zu.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse von MAN Nutzfahrzeuge stiegen 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 10,8 % auf 11,1 Mrd. €. Das Operative Ergebnis (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) verbesserte sich volumen- und margenbedingt auf 362 (230) Mio. €, das eingeleitete Zukunftsprogramm wirkte sich weiter positiv aus. Die operative Rendite (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) lag bei 3,3 (2,3) %.

Im Segment Power Engineering gingen die Umsatzerlöse auf 3,3 (3,6) Mrd. € zurück. Das Operative Ergebnis (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) belief sich auf 193 (194) Mio. €, negative Volumeneffekte standen Mixverbesserungen gegenüber. Die operative Rendite (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) stieg auf 5,9 (5,4) %.

116 Tsd.

Produzierte Nutzfahrzeuge im Jahr 2017

PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Lkw	100.780	91.902
Busse	10.890	10.225
Leichte Nutzfahrzeuge	3.891	–
	115.561	**102.127**

MAN

	2017	2016	%
Nutzfahrzeuge			
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	120	105	+13,9
Auslieferungen	114	102	+11,6
Absatz	114	102	+11,6
Produktion	116	102	+13,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.087	10.005	+10,8
Operatives Ergebnis[1]	362	230	+57,6
in % der Umsatzerlöse	3,3	2,3	
Power Engineering			
Umsatzerlöse (Mio. €)	3.283	3.593	−8,6
Operatives Ergebnis[1]	193	194	−0,9
in % der Umsatzerlöse	5,9	5,4	

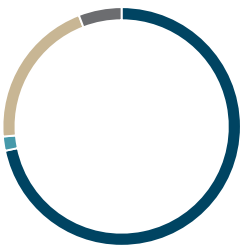
1 Im Vorjahr vor Sondereinflüssen.

Lion's Coach



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	71,7 %
Nordamerika	1,9 %
Südamerika	20,5 %
Asien-Pazifik	5,8 %

WEITERE INFORMATIONEN www.man.eu

Volkswagen Group China

Volkswagen trieb 2017 konsequent seine strategische Neuausrichtung in China voran und startete seine SUV-Offensive. Zusammen mit dem Hersteller JAC wurde ein neues Joint Venture für Elektromobilität auf den Weg gebracht.

GESCHÄFTSVERLAUF

In seinem wichtigen Absatzmarkt China gestaltet der Volkswagen Konzern den Aufbruch in die Mobilitätswelt von Morgen: Mit der Präsentation der Konzeptstudien Audi e-tron Sportback concept, ŠKODA VISION E und Volkswagen I.D. CROZZ bei der Shanghai Auto Show haben wir unsere ambitionierten Ziele in Sachen E-Mobilität unterstrichen und unsere strategische Neuausrichtung vorangetrieben. Die auf den chinesischen Markt zugeschnittene Elektromobilitätsstrategie sieht vor, dass unsere Joint Ventures neben bestehenden und weiteren Importmodellen sukzessive bis 2025 insgesamt rund 40 neue, lokal produzierte Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge auf den Markt bringen.

Unser vollautomatisch fahrendes Concept Car Sedric, das im Berichtsjahr in China präsentiert wurde, gibt einen Ausblick auf die Mobilität der Zukunft, an der auch im Future Center Asia gearbeitet wird.

Im Geschäftsjahr 2017 startete der Volkswagen Konzern zudem seine SUV-Offensive und brachte mit dem Teramont, dem Tiguan L, dem ŠKODA Kodiaq und dem Audi Q7 e-tron begeisternde Modelle auf den Markt.

Mit dem chinesischen Automobilhersteller Anhui Jianghuai Automobile (JAC) haben wir 2017 ein neues Joint Venture für Elektromobilität in China gegründet. An dem neuen Unternehmen, das Elektrofahrzeuge entwickeln, produzieren und vertreiben wird, sind beide Partner zu je 50% beteiligt. Die Vereinbarung sieht dafür unter anderem den Bau einer weiteren Fabrik sowie eines Forschungs- und Entwicklungszentrums vor. Die Partnerschaft umfasst zudem die Entwicklung und Produktion von Komponenten für die sogenannten New Energy Vehicles (NEV) sowie den Ausbau der Fahrzeugkonnektivität und von automobilen Diensten.

Mit unseren Joint Venture Gesellschaften SAIC VOLKSWAGEN und FAW-Volkswagen planen wir, zukünftig in China produzierte Fahrzeuge zu exportieren. Die dazu geschlossene Vereinbarung sieht vor, dass wir Modelle, die in China bereits ihre Popularität und Qualität unter Beweis gestellt haben, auch in anderen Märkten anbieten. Als erstes werden wir so das Angebot für unsere Kunden auf den Philippinen und später in weiteren süd-ostasiatischen Märkten ergänzen.

Aktuell fertigen wir an 20 chinesischen Standorten Fahrzeuge und Komponenten. Zusammen mit unserem Joint-Venture-Partner FAW starten 2018 zwei neue Fahrzeugwerke die Produktion für umweltfreundliche Modelle an der Ostküste Chinas, in Qingdao und Tianjin.

Der Volkswagen Konzern bietet auf dem chinesischen Markt mehr als 170 importierte und lokal gefertigte Modelle der Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA, Porsche, Bentley, Lamborghini sowie Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN, Scania und Ducati an. Im Berichtsjahr lieferten wir 4,2 (4,0) Mio. Fahrzeuge (inklusive der Importe) an chinesische Kunden aus. Die Modelle Tiguan, Teramont, Magotan, New Bora, Audi A4 L, Audi Q7, ŠKODA Kodiaq und Superb sowie Porsche Cayenne und Panamera wurden im Vergleich zum Vorjahr besonders stark nachgefragt.

4,2 Mio.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2017

Tsd. Fzg.	2017	2016	%
Auslieferungen	4.184	3.982	+5,1
Absatz[1]	4.020	3.873	+3,8
Produktion	4.041	3.896	+3,7

1 Aus lokaler Produktion.

ERGEBNIS

Mio. €	2017	2016
Operatives Ergebnis (100 %)	11.191	11.094
Operatives Ergebnis (anteilig)	4.746	4.956

Im Geschäftsjahr 2017 produzierten unsere beiden Gemeinschaftsunternehmen SAIC VOLKSWAGEN und FAW-Volkswagen insgesamt 4,0 Mio. Fahrzeuge; ein Plus von 3,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Joint Ventures fertigen sowohl etablierte Konzernmodelle als auch für chinesische Kunden modifizierte (zum Beispiel mit verlängertem Radstand) sowie speziell für den chinesischen Markt konzipierte Fahrzeuge (etwa die Volkswagen Modelle Lamando, Lavida, New Bora, New Jetta, New Santana und Teramont). Im Berichtsjahr startete unter anderem die Produktion des ŠKODA Kodiaq, Octavia Kombi und Karoq sowie die Produktaufwertungen des Golf und des Audi A3.

Das anteilige Operative Ergebnis der Joint Ventures belief sich 2017 auf 4,7 Mrd. €. Belastungen aus dem wettbewerbsintensiveren Marktumfeld und negative Wechselkurseffekte standen Mixverbesserungen, Volumensteigerungen und Produktkostenoptimierungen gegenüber.

Die Werte der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind im Operativen Ergebnis des Konzerns nicht enthalten, da sie At Equity konsolidiert werden. Ihre Ergebnisse werden anteilig ausschließlich im Finanzergebnis des Konzerns erfasst.

Audi Q3



LOKALE PRODUKTION

Fahrzeuge	2017	2016
Volkswagen Pkw	3.156.352	3.012.664
Audi	552.744	555.777
ŠKODA	332.168	327.858
	4.041.264	**3.896.299**

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Volkswagen Finanzdienstleistungen waren auch im Jahr 2017 weltweit gefragt und trugen wesentlich zum guten Ergebnis des Konzerns bei. Im Berichtsjahr wurden wieder Euro-Unternehmensanleihen auf den Primärmarkt begeben.

STRUKTUR DER VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Volkswagen Finanzdienstleistungen umfassen die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote in 51 Ländern. Die Volkswagen Financial Services AG ist für die weltweite Koordination der Finanzdienstleistungsaktivitäten verantwortlich. Ausgenommen sind lediglich das Finanzdienstleistungsgeschäft der Marke Scania sowie der Porsche Holding Salzburg. In Europa sind die wesentlichen Gesellschaften die Volkswagen Bank GmbH, die Volkswagen Leasing GmbH und die Volkswagen Versicherungsdienst GmbH. Die VW CREDIT, INC. betreibt die Finanzdienstleistungsaktivitäten in Nordamerika.

Volkswagen Finanzdienstleistungen leitete 2016 eine gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung ein, die das Ziel verfolgt, das Kredit- und Einlagengeschäft im Europäischen Wirtschaftsraum in der Volkswagen Bank GmbH zu bündeln: Mit Wirkung zum 1. September 2017 hat die Volkswagen Financial Services AG daher 100 % der Anteile an der Volkswagen Bank GmbH an die Volkswagen AG übertragen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Im Geschäftsjahr 2017 überzeugte Volkswagen Finanzdienstleistungen erneut mit vielfältigen Produkten, attraktiven Konditionen sowie einem überdurchschnittlichen Leistungsspektrum. Das Ergebnis erreichte in der Folge einen neuen Spitzenwert.

Volkswagen Finanzdienstleistungen setzt im Gebrauchtwagengeschäft einen strategischen Schwerpunkt und ging 2017 mit der neuen Online-Gebrauchtwagenplattform HeyCar an den Start. Die dafür gegründete Mobility Trader GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Volkswagen Financial Services AG, dient als Qualitätsportal für alle Automobilmarken, nicht nur die des Volkswagen Konzerns. HeyCar stellt für Kunden das Auto und die Qualität in den Mittelpunkt. Darüber hinaus ermöglicht die Plattform Händlern, Ertragspotenziale durch Zusatzgeschäfte zu erschließen. HeyCar verzichtet dabei völlig auf Werbung und gekaufte Inserate.

Volkswagen Finanzdienstleistungen baut die Digitalisierung seines Geschäfts weiter aus und bildet zukünftig alle Bezahldienstaktivitäten des Volkswagen Konzerns ab. Für den Auf- und Ausbau sowie die weltweite Abwicklung dieser Dienste – Zahlung von Parktickets, Carsharing, Strom, Kraftstoff oder Maut – hat Volkswagen Financial Services eine neue, eigenständige Gesellschaft in Luxemburg gegründet. Zusätzlich wurde das in München ansässige Start-up Conto-Works GmbH erworben; das Unternehmen bietet eine integrierte Plattform für Zahlungsdienste an.

2,5 Mrd. €

Operatives Ergebnis in 2017

Volkswagen Finanzdienstleistungen nutzt als wesentliche Refinanzierungsquellen Geld- und Kapitalmarktinstrumente, Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen sowie Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Im Berichtsjahr kehrte die Volkswagen Leasing GmbH erfolgreich auf den Primärmarkt für Euro-Unternehmensanleihen zurück. Es konnten zwei variabel verzinsliche Anleihen mit zwei und vier Jahren Laufzeit sowie eine festverzinsliche Anleihe mit siebeneinhalb Jahren Laufzeit am Kapitalmarkt platziert werden. Das Volumen lag insgesamt bei 3,5 Mrd. €; damit war dies die bisher größte Transaktion der Volkswagen Financial Services. Im weiteren Jahresverlauf wurden zudem zwei Anleihen mit einem Volumen von insgesamt 2,25 Mrd. € platziert. Die dritte Euro-Benchmark-Emission mit drei Anleihen und einem Volumen von insgesamt 2,0 Mrd. € wurde von der Volkswagen Bank GmbH begeben.

Auch international wurden zahlreiche Transaktionen platziert. Die zweite Anleihe, die die Volkswagen Finance (China) Co. Ltd. in China begab, umfasste ein Emissionsvolumen von 4 Mrd. CNY, rund 534 Mio. €. Eine Emission in Brasilien der lokalen Gesellschaft Banco Volkswagen S.A. hatte ein Volumen von 500 Mio. BRL, was rund 134 Mio. € entspricht. Die Volkswagen Financial Services Australia Pty Limited platzierte eine Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. AUD (etwa 339 Mio. €) sowie zwei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 325 Mio. AUD (etwa 217 Mio. €). In Großbritannien konnten über die Volkswagen Financial Services N.V. Anleihen über 850 Mio. GBP (etwa 1 Mrd. €) und 300 Mio. GBP (etwa 340 Mio. €) begeben werden. Weitere Anleihen wurden in Schweden, Norwegen, Indien, Mexiko und der Türkei platziert.

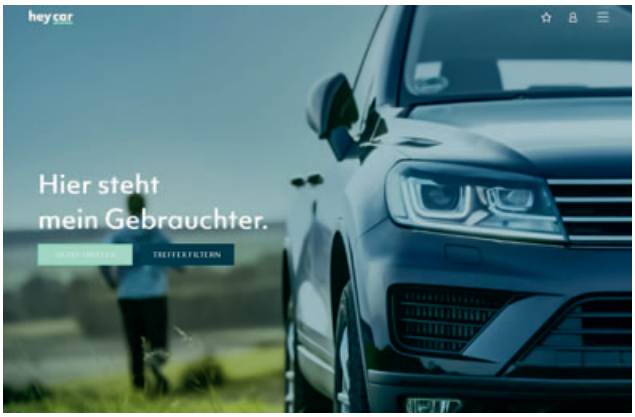
Die Volkswagen Financial Services AG begab 2017 erfolgreich ein Schuldscheindarlehen im Gesamtvolumen von rund 900 Mio. €, davon mehr als 500 Mio. in US-Dollar, der Rest in Euro. Die Laufzeiten betragen drei, fünf und sieben Jahre.

Die Volkswagen Leasing GmbH war auch im Geschäftsjahr 2017 mit ihren Asset Backed Securities (ABS)-Transaktionen am Markt aktiv. Im Rahmen des Programms „Volkswagen Car Lease 25“ wurden deutsche Leasingforderungen mit einem Volumen von rund 1,6 Mrd. € verbrieft.

Im Ausland haben die Volkswagen Finanzdienstleister verschiedene ABS-Transaktionen am Markt begeben, unter anderem in Australien, Großbritannien, Frankreich und China. Insgesamt wurden acht Anleihen platziert.

Weitere Instrumente der diversifizierten Refinanzierungsstrategie sind Kundeneinlagen, Commercial Paper und Banklinien.

Hey Car



Ab 1. Januar 2017 wird das Finanzdienstleistungsgeschäft von Porsche innerhalb von Volkswagen Finanzdienstleistungen berichtet.

Die Zahl der neuen Vertragsabschlüsse im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft übertraf im Berichtsjahr mit 6,8 Mio. Kontrakten den Vorjahreswert um 3,4%. Der Gesamtvertragsbestand lag am 31. Dezember 2017 bei 17,2 Mio. Kontrakten (+6,8%) und erreichte einen neuen Rekordwert. Auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing entfielen 9,6 Mio. Verträge; ein Plus von 7,6% im Vergleich zum Vorjahr. Im Bereich Service/Versicherungen nahmen die Verträge um 5,9% auf 7,6 Mio. Kontrakte zu. Bei gleichgebliebenen Vergabegrundsätzen lag die Penetrationsrate als Anteil der finanzierten oder geleasten Fahrzeuge am relevanten Auslieferungsvolumen des Konzerns – einschließlich der chinesischen Joint Ventures – konstant bei 33,1 (33,1)%.

Die Volkswagen Bank hatte am Ende des Berichtsjahres 1,5 (1,6) Mio. Einlagekonten im Bestand. Volkswagen Finanzdienstleistungen beschäftigte am 31. Dezember 2017 weltweit 13.955 Mitarbeiter, davon waren 6.809 im Inland tätig.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschaftete Volkswagen Finanzdienstleistungen Umsatzerlöse in Höhe von 31,8 Mrd.€; das waren 15,5% mehr als im Vorjahr. Mit 2,5 Mrd.€ übertraf das Operative Ergebnis den Vorjahreswert um 16,9% und erreichte damit einen neuen Rekordwert. Der Anstieg resultierte neben Porsche Finanzdienstleistungen vor allem aus Margenverbesserungen und dem Geschäftswachstum.

VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

		2017	2016	%
Vertragsbestand	Tsd. Stück	17.234	16.133	+6,8
Kundenfinanzierung[1]		5.672	5.421	+4,6
Leasing[1]		3.921	3.494	+12,2
Service/Versicherung		7.641	7.218	+5,9
Vermietvermögen	Mio.€	36.422	31.593	+15,3
Forderungen aus	Mio.€			
Kundenfinanzierung[1]		58.125	55.298	+5,1
Händlerfinanzierung		19.614	17.921	+9,4
Leasingverträgen[1]		39.553	34.902	+13,3
Direktbankeinlagen	Mio.€	30.408	32.412	−6,2
Bilanzsumme	Mio.€	186.917	170.070	+9,9
Eigenkapital	Mio.€	25.634	21.178	+21,0
Schulden[2]	Mio.€	154.410	141.830	+8,9
Eigenkapitalquote	%	13,7	12,5	
Eigenkapitalrendite vor Steuern[3]	%	9,8	10,4	
Leverage[4]		6,0	6,7	
Operatives Ergebnis	Mio.€	2.460	2.105	+16,9
Ergebnis vor Steuern	Mio.€	2.299	2.073	+10,9
Mitarbeiter am 31.12.		13.955	13.406	+4,1

1 Vorjahr angepasst, da Teile der Kundenforderungen nunmehr als Forderungen aus dem Leasinggeschäft berichtet werden.
2 Ohne Rückstellungen und latente Steuern.
3 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals (fortgeführte Aktivitäten).
4 Schulden zu Eigenkapital.

i WEITERE INFORMATIONEN
www.vwfsag.de

3

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

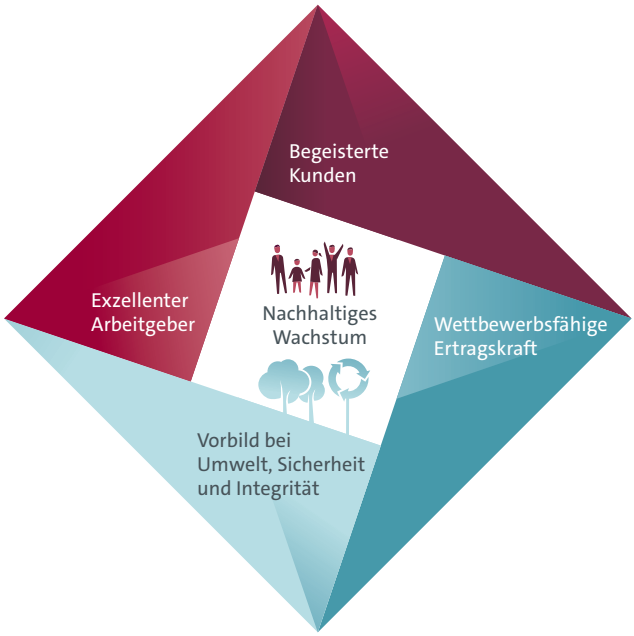
51 Ziele und Strategien
54 Steuerung und Kennzahlen
56 Struktur und Geschäftstätigkeit
59 Corporate-Governance-Bericht
67 Vergütungsbericht
84 Organe
88 Übernahmerechtliche Angaben
91 Dieselthematik
95 Geschäftsverlauf
108 Aktie und Anleihen
114 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
130 Volkswagen AG
(Kurzfassung nach HGB)
134 Nachhaltige Wertsteigerung
157 Prognosebericht
164 Risiko- und Chancenbericht
190 Aussichten für das Jahr 2018

Ziele und Strategien

Wir wollen auch in der Mobilitätswelt von morgen auf lange Sicht erfolgreich und einer der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität sein. Aus diesem Grund haben wir das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ im Unternehmen verankert.

Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.

ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



Der Zeithorizont bis 2025 zeigt, dass wir langfristig und zukunftsorientiert denken und handeln. Der Begriff „TOGETHER“ beschreibt die Haltung im Volkswagen Konzern, die für den zukünftigen und nachhaltigen Erfolg noch wichtiger sein wird. Mit dieser Konzernstrategie wollen wir gemeinsam im Volkswagen Konzern mit faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen auch in Zukunft unsere Kunden begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse mit einem Portfolio starker Marken erfüllen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft und wollen Vorbild auf diesen Gebieten sein. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. So streben wir die technologische Führung in der Branche an, sichern eine wettbewerbsfähige Ertragskraft und bleiben gleichzeitig ein exzellenter, zuverlässiger und sicherer Arbeitgeber.

Der im Zuge des Zukunftsprogramms erarbeitete Kodex der Zusammenarbeit bildet das Fundament der Konzernstrategie. Er 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.

VIER ECKPFEILER DES ZUKUNFTSPROGRAMMS „TOGETHER – STRATEGIE 2025“

Unsere Konzernstrategie umfasst eine Fülle weitreichender Richtungsentscheidungen sowie konkreter Initiativen und zielt auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab. Sie umfasst vier Eckpfeiler, denen insgesamt 16 strategische Konzerninitiativen zugeordnet sind.

Der erste Eckpfeiler ist die Transformation des automobilen Kerngeschäfts. Fahrzeuge zu entwickeln, zu bauen und zu vertreiben wird auch künftig essenziell für den Volkswagen Konzern bleiben. Dieses Geschäft wird sich in Zukunft jedoch massiv und nachhaltig verändern. Deshalb bauen wir unser Kerngeschäft für das neue Zeitalter der Mobilität umfangreich um.

Der Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen ist der zweite Eckpfeiler unserer Konzernstrategie. In diesem Geschäftsfeld entwickeln wir innovative und effiziente, am Kundenbedarf orientierte, attraktive und zugleich profitable Mobilitätsdienstleistungen mit dem Ziel, in Zukunft einer der führenden Anbieter auf diesem Wachstumsmarkt zu sein.

Mit dem dritten Eckpfeiler stärken wir unsere traditionell hohe Innovationskraft und stellen sie auf ein noch breiteres Fundament. Dies ist notwendig sowohl für die Transformation des Kerngeschäfts als auch für den Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen. Dafür forcieren wir den digitalen Wandel in allen Unternehmensteilen.

Der Weg zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfordert hohe Investitionen. Sie sollen vor allem durch Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktentstehung über den Einkauf und die Produktion bis hin zum Vertrieb sowie in den zentral unterstützenden Bereichen – finanziert werden. Zusätzliche Mittel für Zukunftsinvestitionen können auch durch eine Optimierung des bestehenden Marken- und Beteiligungsportfolios generiert werden. Durch den vierten Eckpfeiler der Konzernstrategie sichern wir die Finanzierung des Volkswagen Konzerns und stellen ihn auf eine solide Basis.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den strategischen Initiativen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Vision erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Dafür haben wir die vier Zieldimensionen Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft definiert, mit denen wir nachhaltig wachsen wollen.

Diese Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir künftig den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind jedoch abhängig vom 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.

ECKPFEILER UND STRATEGISCHE KONZERNINITIATIVEN



KERNGESCHÄFT TRANSFORMIEREN

- Positionierung der Marken schärfen
- Erfolgreiches Fahrzeug- und Antriebsportfolio entwickeln
- Partnerschaften mit regionalen Akteuren für Erfolg im Economy-Segment schließen
- Modulare Baukästen straffen
- Baureihenorganisation implementieren
- Komponentengeschäft neu ausrichten
- Batterietechnologie als neue Kernkompetenz aufbauen
- Self-Driving System für autonome Fahrzeuge und Künstliche Intelligenz entwickeln
- Best-in-class User Experience über alle Marken und Schnittstellen zum Kunden entwickeln



GESCHÄFTSFELD MOBILITÄTSLÖSUNGEN AUFBAUEN

- Geschäftsbereich für Mobilitätslösungen etablieren
- Attraktives und profitables Smart-Mobility-Angebot entwickeln und ausbauen



FINANZIERUNG SICHERN

- Operative Exzellenz verbessern
- Geschäftsfeld-Portfolio optimieren
- Strategie- und Planungsprozess integrieren



INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

- Digitale Transformation vorantreiben
- Organisation 4.0 schaffen

Im Folgenden beschreiben wir die zu den Zieldimensionen gehörenden strategischen Ziele des Konzerns.

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind im Konzern einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der Konzernstrategie an. Über die bereits definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir in den Kapiteln „Corporate-Governance-Bericht“ und „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 den Net Promoter Score, die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zur Loyalität, Kundenzufriedenheit und zur 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 Stammbelegschaft halten und neue Talente gewinnen.

Für diese Zieldimension wurden die strategischen Kennzahlen interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer, externe Arbeitgeberattraktivität und externes Arbeitgeberranking sowie eine Kennzahl zum markenübergreifenden Mitarbeiteraustausch und 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. Dies spiegelt sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen wider.

Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO_2-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

Zu unseren obersten Grundsätzen gehören das Einhalten von Regeln und Gesetzen, die Etablierung von sicheren Prozessen und der offene Umgang mit Fehlern, um solche zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

Zu den strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension gehören: Dekarbonisierungsindex, Messgrößen zu Emissionen sowie Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur.

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 dazu 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 Rendite[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. €	Positiv, ermöglicht eine Zielausschüttungsquote von 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5 %	~10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	–0,2 %	>15 %

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 der Konzerninitiative Operative Exzellenz wollen wir diese in allen Bereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern.

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

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Die Konzerninitiative „Strategie- und Planungsprozess integrieren“ hat die Durchgängigkeit und noch engere Verzahnung von Konzern- und Markenstrategien und operativer Planung im Fokus. Dies sorgt für eine verbesserte Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen. Die einmal im Jahr und grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte operative Planung wird 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 hinsichtlich des Grades der Zielerreichung 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, von denen zwei im Geschäftsjahr 2017 im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ neu eingeführt wurden:

- Auslieferungen an Kunden
- Umsatzerlöse
- Operatives Ergebnis
- Operative Rendite
- Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile (seit 2017)
- Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile
- Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile
- Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile (seit 2017)
- 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 Rendite 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. Die F&E-Quote belegt die Anstrengungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens: die auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtete Zielsetzung einer wettbewerbsfähigen Ertragskraft.

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 und Erweiterung 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.

Informationen und Erläuterungen zu den Verkaufszahlen und zu den finanziellen Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns erhalten Sie auf den Seiten 101 bis 107 beziehungsweise 114 bis 129.

Ausführliche Beschreibungen unserer Aktivitäten und weitere nichtfinanzielle Kennzahlen aus den Gebieten Nachhaltigkeit, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Qualitätssicherung, Mitarbeiter, Informationstechnologie sowie Umwelt finden Sie im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“, das auf Seite 134 dieses Geschäftsberichts beginnt. Nichtfinanzielle Kennzahlen zum Thema Compliance sind im „Corporate-Governance-Bericht“ auf Seite 65 beschrieben.

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 2017.

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 Scania AB, der MAN 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/ir 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 einem Tochterunternehmen die Funktionen Erzeugung und Handel 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 des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und der Vertrieb von Pkw sowie das Geschäft mit Originalteilen. Das Produktportfolio erstreckt sich von verbrauchsgünstigen Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment und beinhaltet auch Motorräder und wird sukzessive durch Mobilitätslösungen ergänzt.

Der Bereich Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von leichten Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen der Marken Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Die Zusammenarbeit der Nutzfahrzeugmarken MAN und Scania wird unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus GmbH gesteuert und koordiniert. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei Pickups und reicht bis zu schweren Lkw und Bussen.

Im Bereich Power Engineering wird das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen, Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen zusammengefasst.

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

Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien 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.

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet, der die unabhängige und eigenständige Entwicklung sowie den Geschäftsbetrieb der Marke sicherstellt. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben zu berücksichtigen, 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 und der einzelnen Marken.

Auf Konzernebene befassen sich zudem Ausschüsse mit wesentlichen strategischen Fragestellungen, zum Beispiel zur Produktplanung, zu Investitionen sowie zu Führungsfragen.

Um das Führungs- und Steuerungsmodell des Konzerns weiter zu stärken, haben wir im Berichtsjahr das Portfolio dieser Ausschüsse und die Regelungslandschaft auf Konzernebene überarbeitet. So wurde unter anderem ein Ausschuss zur digitalen Transformation geschaffen, und der Ausschuss für Liquidität und Devisen wurde vom Vorstandsausschuss Risikomanagement abgelöst. Durch diese Veränderungen konnte zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen die Governance im Konzern gestärkt werden. Darüber hinaus lag der Fokus der Konzernfunktionen weiter darauf, die wesentlichen Synergien über alle Marken und Geschäftsfelder hinweg zu heben, Kompetenzen zu bündeln und den Marken zur Verfügung zu stellen.

Außerdem wurde die operative Feinsteuerung auf Konzernebene weiter reduziert und gleichzeitig die unternehmerische Verantwortung in den Marken und Regionen gestärkt. Dadurch erhöhen sich die Entscheidungsgeschwindigkeit und die Agilität des Konzerns. Der Konzernvorstand kann sich stärker auf die Strategie und das Steuern wesentlicher Synergiefelder konzentrieren, beispielsweise den gemeinsamen Aufbau einer Digitalisierungsarchitektur, die Markenpositionierung, die Produktstrategie, die Entwicklung und Nutzung von Plattformen sowie Modulen, die Beschaffung und die Werksbelegung.

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ unterstützt außerdem die Konzerninitiative Organisation 4.0 die Transformation des Unternehmens und macht die Organisation des Konzerns bereit für die Zukunft. Diese Initiative hat das Ziel, Aktivitäten geschäftsbereichsübergreifend zu vernetzen, neue Organisationsansätze zu initiieren und diese nachhaltig im Unternehmen zu verankern. So sollen ganzheitliche Impulse für Innovationen, Unternehmertum und Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gefördert werden, und es soll sichergestellt werden, dass der Konzern auch in Zukunft agil und wettbewerbsfähig bleibt.

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Mit seiner Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 trat der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) zwischen der MAN SE als beherrschtem Unternehmen und der Volkswagen Truck & Bus GmbH, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, als herrschendem Unternehmen in Kraft. Durch den Abschluss des BGAV wurde das sogenannte faktische Konzernverhältnis durch einen Vertragskonzern ersetzt, der eine deutlich effizientere und unbürokratischere Zusammenarbeit zwischen der MAN Gruppe und dem übrigen Volkswagen Konzern ermöglicht. Die Minderheitsaktionäre der MAN SE haben das Recht, während der Laufzeit des im Juli 2013 eingeleiteten Spruchverfahrens, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird, sowie zwei Monate nach dessen Abschluss MAN Stamm- und Vorzugsaktien der Volkswagen Truck & Bus GmbH anzudienen. Ende Juli 2015 hat das Landgericht München in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Aktie anzuheben sei. Sowohl die Volkswagen Truck & Bus GmbH als auch einige Minderheitsaktionäre haben am Oberlandesgericht München Beschwerde gegen das Urteil eingelegt. Ende Dezember 2017 hielt die Volkswagen Truck & Bus GmbH 75,73 % der Stammaktien und 46,95 % der Vorzugsaktien der MAN SE.

Anfang September 2016 gaben die Volkswagen Truck & Bus GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, und der US-amerikanische Nutzfahrzeughersteller Navistar International Corporation (Navistar) bekannt, eine Vereinbarung zum Abschluss einer weitreichenden Allianz unterzeichnet zu haben. Der Vollzug der Transaktion erfolgte am 28. Februar 2017. Volkswagen Truck & Bus hat im Rahmen einer Kapitalerhöhung 16,6 % der Unternehmensanteile an Navistar erworben. Bis Ende 2017 wurde der Anteil auf 16,9 % erhöht. Navistar ist eine Holding, deren Tochtergesellschaften Lkw, Reise-, Linien- und Schulbusse, Dieselmotoren sowie Ersatzteile produzieren. Die Allianz umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskooperation sowie das Joint Venture Global Truck & Bus Procurement LLC mit Sitz in Lisle (Illinois), mit dem gemeinsame Potenziale im globalen Einkauf gehoben werden sollen. Der Schwerpunkt innerhalb der Kooperation wird auf der Entwicklung gemeinsamer Antriebssysteme liegen, aber gegebenenfalls auch andere Bereiche der Nutzfahrzeug-

entwicklung sowie den Einkauf umfassen. Zusätzlich werden Kooperationsmöglichkeiten auf den Gebieten Autonomes Fahren, alternative Treibstofftechnologien und Konnektivität geprüft. Ziel ist es, zusammen neue Synergien zu schaffen und von den Zyklen der Branche unabhängiger zu werden.

Am 1. Juni 2017 wurde die teilweise Veräußerung der PGA Group SAS, Paris, Frankreich, durch die POFIN Financial Services Verwaltungs GmbH, Freilassing, an die Emil Frey-Gruppe umgesetzt. Der Verkauf steht im Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung des Händlernetzes der Porsche Holding Salzburg und der damit verbundenen Fokussierung auf Handelsbetriebe der Marken des Volkswagen Konzerns. Die Transaktion umfasst Handelsbetriebe in Polen, den Niederlanden, Belgien sowie teilweise in Frankreich.

Mit der Konzerninitiative „Geschäftsfeld-Portfolio optimieren“ will der Vorstand die Wettbewerbsfähigkeit und finanzielle Leistungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns als zukunftsorientierter Mobilitätsdienstleister sicherstellen, indem sich der Konzern auf sein Kerngeschäft fokussiert und sein Kapital optimal einsetzt. Hierzu überwachen und analysieren wir unser Portfolio fortlaufend und können rechtzeitig durch notwendige Zu- oder Verkäufe reagieren.

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. Dabei handelt es sich vor allem um entwicklungs-, produkt-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften, unter anderem aber auch um aufsichts-, datenschutz-, finanz-, gesellschafts-, handels-, kapitalmarkt-, kartell- und steuerrechtliche Regelungen sowie solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

Corporate-Governance-Bericht

Corporate Governance bezeichnet die verantwortungsvolle, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgelegte Leitung und Überwachung von Unternehmen. Eine gute Corporate Governance bildet die Basis für nachhaltigen Erfolg und ist für uns zugleich eine wichtige Voraussetzung, um das Vertrauen unserer Stakeholder in unsere Arbeit zu stärken.

DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Corporate Governance bildet den Ordnungsrahmen für die Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Dazu gehören unter anderem seine Organisation und Werte sowie seine geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) gibt Empfehlungen und Anregungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle. Die für diesen Zweck eingerichtete Regierungskommission hat die Inhalte des DCGK auf Basis wesentlicher Vorschriften sowie national und international anerkannter Standards der Unternehmensführung erarbeitet. Sie überprüft diese regelmäßig unter Einbezug aktueller Entwicklungen und passt sie bei Bedarf an. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG richten ihre Arbeit an den Empfehlungen und Anregungen des DCGK aus. Eine gute Corporate Governance sehen wir als eine wesentliche Voraussetzung dafür, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Sie trägt dazu bei, das Vertrauen unserer Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Investoren in unsere Arbeit zu stärken und dem stetig wachsenden Informationsbedarf nationaler und internationaler Interessengruppen gerecht zu werden.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

Am 17. November 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1. Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex' in der Fassung vom 05. Mai 2015 (‚DCGK') wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 18. November 2016 bis zum Inkrafttreten der geänderten Kodexfassung vom 07. Februar 2017 am 24. April 2017 mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
  Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt.
- b) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
  Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende ‚unabhängig' im Sinne der Nummer 5.3.2 Satz 3 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende ‚Unabhängigkeit' könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Ausnahme erklärt.
- c) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
  Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex' unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Vorstand und Aufsichtsrat erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abweichung

vom Kodex. Dessen ungeachtet wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Empfehlung gerecht zu werden.

- d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)
  Die Vergütung des Aufsichtsrats war bis zu der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 beschlossenen und am 01. Juni 2017 wirksam gewordenen Satzungsänderung durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u. a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gingen insoweit zwar von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung' im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen war, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex' erklärt.

2. Den vom Bundesministerium der Justiz am 24. April 2017 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex' in der Fassung vom 07. Februar 2017 (‚DCGK 2017') wurde im Zeitraum seit Inkrafttreten dieser Fassung am 24. April 2017 und wird weiterhin mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- b) 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- c) 5.4.1 Abs. 6 bis 8 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Die Gründe für die vorstehenden Ausnahmen a) bis c) ergeben sich aus den oben unter Ziffer 1 stehenden Ausführungen.

- d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)
  Die Vergütung des Aufsichtsrats war bis zu der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 beschlossenen und am 01. Juni 2017 wirksam gewordenen Satzungsänderung durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u. a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gingen insoweit zwar von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung' im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK 2017 aus. Da aber nicht auszuschließen war, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wurde vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex' erklärt. Durch die am 01. Juni 2017 wirksam gewordene Änderung der Satzung wurde rückwirkend zum 01. Januar 2017 eine Festvergütung eingeführt, so dass der Empfehlung jedenfalls seit dem 01. Juni 2017 entsprochen wurde und wird.
- e) 4.2.3 Abs. 2 Satz 3 (variable Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen)
  Die Empfehlung, dass bei variablen Vergütungsbestandteilen mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage diese im Wesentlichen zukunftsbezogen sein sollen, wurde neu in den Kodex aufgenommen. Die entsprechenden Vergütungsbestandteile für die Mitglieder des Vorstands waren nach dem bisherigen System im Wesentlichen auf die Ergebnisse der vergangenen Geschäftsjahre bezogen und wurden dieser Empfehlung daher nicht gerecht. Im Februar 2017 hat der Aufsichtsrat ein neues System für die Vorstandsvergütung beschlossen, bei dem die mehrjährigen variablen Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen sind. Das neue Vergütungssystem ist rückwirkend zum 01. Januar 2017 vollständig umgesetzt.
- f) 5.4.1 Abs. 2 Satz 1 (Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats; Kompetenzprofil)
  Diese Empfehlung hinsichtlich der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurde mit Inkrafttreten des DCGK 2017 dahingehend ergänzt, dass der Aufsichtsrat neben den Zielen für seine Zusammensetzung auch ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten soll. Für die Zeit vom Inkrafttreten der geänderten Fassung der Empfehlung bis heute ist dieser Empfehlung hinsichtlich der Ergänzung aufgrund der Neuheit nicht entsprochen worden. Nach entsprechenden Beratungen und Festlegung durch den Aufsichtsrat wird dieser Empfehlung ab heute vollumfänglich entsprochen.
- g) 5.4.1 Abs. 5 Satz 2 (Lebenslauf der Mitglieder des Aufsichtsrats)
  Die Empfehlung, Lebensläufe aller Mitglieder des Aufsichtsrats samt einer Übersicht über die wesentlichen Nebentätigkeiten auf der Webseite des Unternehmens jährlich aktualisiert zu veröffentlichen, ist neu in den DCGK 2017 aufgenommen worden. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats samt Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat wurden am 01. August 2017 veröffentlicht. Seitdem wurde und wird der Empfehlung gefolgt."

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 9 (keine vorzeitige Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile) und Ziffer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) gefolgt. Eine vorzeitige Auszahlung mehrjähriger variabler Vergütungsbestandteile ist teilweise bei (vorzeitigem) Ausscheiden eines Mitglieds des Vorstands vorgesehen und auch unabhängig davon könnten solche Vergütungsbestandteile vorzeitig ausbezahlt werden. Die Dauer von Vorstands-

Erstbestellungen wird der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert festlegen. Die Anregung in Ziffer 2.3.2 Satz 2 (Erreichbarkeit des Stimmrechtsvertreters während der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2017 in der Weise umgesetzt, dass die Aktionäre bis 13:00 Uhr die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter auch auf elektronischem Weg zur Ausübung ihrer Stimmrechte erreichen konnten. Die Anregung in Ziffer 2.3.3 (Übertragung der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2017 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

Auch unsere börsennotierten Tochtergesellschaften AUDI AG, MAN SE und RENK AG haben jeweils eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben.

Die Entsprechenserklärungen unserer börsennotierten Tochtergesellschaften sind unter den nachfolgend aufgeführten Internetadressen abrufbar.

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Er ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG stimmen die strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns eng miteinander ab. Die beiden Gremien analysieren gemeinsam regelmäßig den Stand der Strategieumsetzung. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher oder mündlicher Form über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung und der Situation des Unternehmens, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance.

Weitere Informationen zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie zur Arbeit und zur Struktur der Ausschüsse des Aufsichtsrats finden Sie im Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 12 bis 17 dieses Geschäftsberichts.

Angaben zur personellen Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zu den Aufsichtsratsausschüssen können Sie den Seiten 84 bis 87 entnehmen.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER AUDI AG
www.audi.com/cgk-erklaerung

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE
www.corporate.man.eu

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENK AG
www.renk.eu/corporated-governance.html

ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND SOWIE DER OBERSTEN FÜHRUNGSEBENEN

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG strebt angesichts der unternehmensspezifischen Situation, des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils der internationalen Geschäftstätigkeit sowie unter Berücksichtigung der Eigentümerstruktur als Ziel eine Zusammensetzung des Aufsichtsrats an, die die folgenden Elemente berücksichtigt:

- Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern.
- Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können.
- Des Weiteren sollen aufseiten der Anteilseigner mindestens vier Mandate auf Personen entfallen, die unabhängig im Sinne von Nummer 5.4.2 des DCGK sind.
- Mindestens drei Aufsichtsratssitze sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße zur Vielfalt (Diversity) beitragen.
- Weiterhin sollen bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 75. Lebensjahr vollendet haben oder die zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als 15 Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat das folgende Kompetenzprofil für das Gesamtgremium beschlossen:

Der Aufsichtsrat als Gesamtgremium muss über die erforderliche Sachkunde und die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um seine Kontrollfunktion wahrnehmen und die Geschäfte, die die Gesellschaft betreibt, beurteilen und überwachen zu können. Dazu müssen die Mitglieder des Aufsichtsrats in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor vertraut sein, in dem die Gesellschaft tätig ist. Wesentliche Kompetenzen und Anforderungen an den Aufsichtsrat als Gesamtgremium sind insbesondere:

- Kenntnisse oder Erfahrungen in der Herstellung und im Vertrieb von Fahrzeugen und Motoren aller Art oder sonstigen technischen Erzeugnissen,
- Kenntnisse über die Automobilbranche, das Geschäftsmodell und den Markt, Know-how zu den Produkten,
- Kenntnisse auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung, insbesondere im Bereich der für das Unternehmen relevanten Technologien,
- Erfahrungen in unternehmerischen Führungspositionen oder Aufsichtsratsgremien großer Unternehmen,
- Kenntnisse auf den Gebieten Governance/Recht/Compliance,

- vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, in der Rechnungslegung oder in der Abschlussprüfung,
- Kenntnisse des Kapitalmarktes,
- Kenntnisse in den Bereichen Controlling/Risikomanagement, internes Kontrollsystem,
- Personalkompetenz (insbesondere Suche und Auswahl von Vorstandsmitgliedern, Nachfolgeprozess) sowie Kenntnisse von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vorstand,
- vertiefte Kenntnisse oder Erfahrungen in den Bereichen Mitbestimmung, Arbeitnehmerbelange und Arbeitswelt im Unternehmen.

Auch das Kompetenzprofil wird mit der aktuellen Besetzung des Aufsichtsrats erfüllt. Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne der Ziffer 5.4.2 des DCGK sind beziehungsweise waren Frau Hessa Sultan Al-Jaber, Frau Marianne Heiß, Frau Louise Kiesling, die Herren Hussain Ali Al-Abdulla, Bernd Althusmann und Stephan Weil sowie die inzwischen ausgeschiedenen Mitglieder Frau Annika Falkengren und Herr Olaf Lies. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind unter www.volkswagenag.com/ir abrufbar.

Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern. Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben beschlossen, dass jede Seite diese Quote eigenständig erfüllt (Getrennterfüllung). Aufseiten der Anteilseigner wird die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern seit der 56. Ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 erfüllt. Bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG am 6. April 2017 wurden Frau Ulrike Jakob, Frau Bertina Murkovic und Herr Athanasios Stimoniaris erstmals zu Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt. Die übrigen bisherigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurden erneut in das Gremium gewählt. Die Amtszeit begann mit der Beendigung der Hauptversammlung am 10. Mai 2017. Damit wird die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern auch aufseiten der Arbeitnehmer erreicht. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfüllten die Quote am 31. Dezember 2017.

Für den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand hat der Aufsichtsrat für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 eine Zielquote von 11,1% bestimmt. Die hierfür neu festgelegte Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021. Mit Frau Hiltrud Dorothea Werner, die seit dem 1. Februar 2017 das Ressort Integrität und Recht verantwortet, beläuft sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand auf 11,1%. Damit wurde die Zielquote am 31. Dezember 2017 erfüllt.

Für die Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 Zielquoten von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene gesetzt. Zum 31. Dezember 2017 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,4 (9,8)% und in der zweiten bei 14,0 (13,5)%.

VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 83 des Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 313 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 63.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernerklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich. Sie enthält auch die Beschreibung der Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

i KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
www.volkswagenag.com/ir

COMPLIANCE

Integres, regelkonformes und ehrliches Verhalten ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens, nationale und internationale Gesetze und Regeln, interne Bestimmungen sowie freiwillig eingegangene Verpflichtungen einzuhalten. Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden, unserer Geschäftspartner und Stakeholder in unser Unternehmen durch einen fairen Umgang miteinander stärken. Regelkonformes Verhalten ist die Grundlage dafür und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dieses Bewusstsein weiter zu stärken gehört derzeit zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Matthias Müller, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, hat im Rahmen der Global-Management-Informationsveranstaltung im März 2017 unterstrichen, dass integres und regelkonformes Verhalten Aufgabe jedes Einzelnen im Unternehmen ist: „Compliance und Integrität können nicht an eine andere Abteilung oder an eine einzelne Person delegiert werden – alle müssen ihren Beitrag leisten."

Auch Hiltrud Dorothea Werner, Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht, sagte anlässlich der Präsentation des neuen Code of Conduct (der Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns) im September 2017: „Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, den Begriff Integrität bei Volkswagen mit Leben zu füllen. Das bedeutet konkret, dass wir alle die bestehenden Regelwerke kennen, verantwortungsvoll handeln und die richtigen Entscheidungen treffen. Der neue Code of Conduct bildet dafür die elementare Grundlage."

Stärkung der Compliance-Organisation

Angesichts der gestiegenen Relevanz des Themas Compliance wurde die Compliance-Organisation des Konzerns im Berichtsjahr neu strukturiert. Seit April 2017 ist Group Compliance ein eigener Bereich mit direkter Berichtslinie des Group Chief Compliance Officers an den Vorstand für Integrität und Recht. Er berichtet zudem an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Auch innerhalb des Bereichs wurden die Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse weiter geschärft und gestärkt. Die Compliance-Organisation des Volkswagen Konzerns wurde mit divisionalen und regionalen Compliance-Büros aufgestellt. Zentrale Unternehmensbereiche können somit durch eigene Compliance-Ansprechpartner noch besser unterstützt und beraten werden. Ergänzende Centers of Competence entwickeln und steuern zentrale Compliance-Themen für den gesamten Konzern. Die Leiter der Centers of Competence sowie die divisionalen und die regionalen Compliance-Büros berichten direkt an den Group Chief Compliance Officer. Die Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren Vernetzung wurde im Berichtsjahr durch regelmäßige Treffen und Teamkonferenzen intensiviert.

Die direkte Kommunikation zu Compliance-Themen erfolgte im Berichtsjahr in Sitzungen von Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat vor allem durch das Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht sowie den Group Chief Compliance Officer.

2017 wurde auf Ebene des Top-Managements das Group Compliance Committee unter dem Vorsitz des Vorstands für Integrität und Recht gegründet. Es trägt dafür Sorge, dass Compliance- und Integritätsstandards bereichs- und markenübergreifend einheitlich angewandt und kommuniziert werden. Weiterhin Bestand hatte das Compliance-Kernteam, das die Expertise zu Compliance-Themen aus unterschiedlichen Fachbereichen bündelt.

Compliance-Managementsystem

Unser Compliance-Managementsystem orientiert sich an nationalen und internationalen Standards. Ziel ist, regelkonformes Verhalten im Unternehmen zu fördern und zu stärken. Der neue Code of Conduct ist dabei das zentrale Element, um in der Belegschaft das Bewusstsein dafür zu stärken, sich richtig zu verhalten beziehungsweise ihr in Zweifelsfällen passende Ansprechpartner zu vermitteln.

Im Falle von schweren Verstößen gegen Gesetze und Regeln haben wir mit unserem neu geordneten Hinweisgebersystem ein adäquates Instrument, um angemessen vorzugehen.

Um Compliance-Inhalte nachhaltig bei der Belegschaft zu verankern, setzen wir auf Kommunikation und Schulungen.

Die Basis der Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern bildet ein Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung gemäß IDW-Standard PS 980. Das Jahr 2017 haben wir genutzt, um die Inhalte und den Prozess der bisherigen Compliance-Risikoanalyse zu überarbeiten. Ziel ist es, auf Konzernebene Transparenz über die Risikoexposition aller Konzerngesellschaften zu erhalten, die im Compliance-Scope enthalten sind.

Wir sind uns aber auch bewusst, dass selbst das beste Compliance-Managementsystem kriminelle Handlungen Einzelner niemals vollständig verhindern kann.

Code of Conduct und Leitfäden

Der Code of Conduct des Volkswagen Konzerns wurde im Berichtsjahr grundlegend überarbeitet und durch den Konzernvorstand verabschiedet. Alle Konzerngesellschaften sind dazu verpflichtet, die neuen Verhaltensgrundsätze einzuführen. Auf Markenebene ist dies zum 31. Dezember 2017 erfolgt.

Basierend auf den Verhaltensgrundsätzen aus dem Jahr 2010, wurden Inhalte aktualisiert (zum Beispiel das Thema Umweltschutz) beziehungsweise neu aufgenommen (beispielsweise das Thema Produktkonformität). Die Lesbarkeit und der Praxisbezug wurden durch eine klare Gliederung, eine leichtere Sprache und konkrete Beispiele verbessert.

Besonders betont wird die Verantwortung jedes einzelnen Beschäftigten für regelkonformes Verhalten.

Die Einführung des neuen Code of Conduct wurde von einer intensiven internen Kommunikation in digitalen und in Printmedien begleitet.

Die Verhaltensgrundsätze sind wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen und auch in operative Prozesse integriert: Beispielsweise enthalten neu geschlossene Arbeitsverträge für alle Beschäftigten bei der Volkswagen AG einen Hinweis auf die Verhaltensgrundsätze und die Verpflichtung, diese einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns umfasst das Compliance-Regelwerk unter anderem auch die Leitfäden zu Anti-Korruption inklusive Checklisten und eines ausdrücklichen Verbots sogenannter „facilitation payments“ (Beschleunigungszahlungen), zum Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie zur Geldwäscheprävention. Außerdem gelten konzernweit Organisationsanweisungen zum Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie zur Vergabe von Spenden.

Compliance-Regelwerke stehen den Mitarbeitern insbesondere über die Compliance-Intranetseiten zur Verfügung.

Hinweisgebersystem

Unter dem Begriff Hinweisgebersystem (Whistleblower-System) versteht der Volkswagen Konzern sowohl die internen als auch die externen Anlaufstellen, bei denen Mitarbeiter und Dritte Hinweise zu potenziellen schweren Verstößen gegen Gesetze und unternehmensinterne Regeln durch Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns melden können, sowie die Gremien, die die Arbeit dieser Anlaufstellen begleiten und kontrollieren.

Bereits seit 2006 besteht im Unternehmen ein System, über das Hinweise auf Gesetzes- und Regelverstöße gemeldet werden können. Im Jahr 2017 wurde das Hinweisgebersystem verbessert und teilweise neu geordnet. Zum 1. November 2017 wurden die Verfahren weiter optimiert, um Hinweisen noch schneller, fairer und transparenter nachgehen zu können. Unter anderem wurde zum Jahresanfang im Bereich Compliance ein zentrales Aufklärungs-Büro eingerichtet, das für die Koordination des Hinweisgebersystems im Volkswagen Konzern und für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich ist, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen – mit Ausnahme der AUDI AG, der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und der Volkswagen Truck & Bus GmbH. Diese Gesellschaften betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein Aufklärungs-Büro.

Das Hinweisgebersystem arbeitet nach festgelegten Prozessen, um Hinweise auf Verstöße aufzuklären und gegebenenfalls zu ahnden. Bei den maßgeblichen Verfahrensgrundsätzen und -garantien steht der Schutz sowohl des Hinweisgebers als auch des Betroffenen im Vordergrund. Darüber hinaus regelt eine Konzernrichtlinie die Zuständigkeiten im Konzern und die konkrete Vorgehensweise für die Bearbeitung von Hinweisen.

Hinweise auf Fehlverhalten können in allen wichtigen Konzernsprachen gemeldet werden und werden vertraulich behandelt. Hinweisgeber haben aufgrund der Abgabe von Hinweisen keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Der Hinweisgeber entscheidet grundsätzlich selbst, ob er seine Anonymität wahren will oder nicht. 2017 wurde daher zudem ein speziell geschützter Online-Meldekanal eingerichtet, über den Hinweise von Hinweisgebern anonymisiert an das Aufklärungs-Büro gemeldet werden können. Auf bestehende bewährte Kanäle, wie beispielsweise die Ombudsleute (Vertrauensanwälte), setzen wir auch weiterhin.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Hinweisgebersystems wurde das Berichtswesen neu aufgestellt, unter anderem um eine konzernweit einheitliche Handhabung sicherzustellen. Im Jahr 2017 wurden konzernweit 1.489 Hinweise registriert. Bei allen substantiierten Hinweisen wurden beziehungsweise werden Untersuchungen durchgeführt und dabei festgestelltes Fehlverhalten sanktioniert.

Kommunikation, Schulung und Beratung

Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen über Compliance zu informieren, beziehungsweise ihnen beratend zur Seite zu stehen, spielt bei unserer Compliance-Arbeit eine zentrale Rolle.

Über die interne, konzernweite Kommunikationsplattform „Group Connect“ informiert die Compliance-Organisation die Belegschaft regelmäßig über Compliance-relevante Inhalte. Auch über die Kanäle der internen Kommunikation von Konzern und Marken werden Inhalte zu regelkonformem Verhalten veröffentlicht. Schwerpunktthemen der Compliance-Kommunikation waren im Berichtsjahr die Einführung der überarbeiteten Verhaltensgrundsätze und die Weiterentwicklung des Hinweisgebersystems.

CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code_of_Conduct_2017_VW_Konzern_deutsch.pdf

HINWEISGEBERSYSTEM
www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html
E-Mail: io@volkswagen.de

Darüber hinaus wurde das Thema regelkonformes Verhalten auf Mitarbeiterveranstaltungen sowie Betriebsversammlungen intensiv behandelt.

Im Jahr 2017 wurden konzernweit rund 219.000 Beschäftigte in unterschiedlichen Formaten zu Compliance-Themen geschult. Einem risikobasierten Ansatz folgend, werden verpflichtende Compliance-Schulungen zielgruppenspezifisch durchgeführt. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräftetrainings. Zudem fand 2017 die Volkswagen Convention „Integrität, Kultur und Compliance“ statt, an der insgesamt mehr als 7.300 Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder der Volkswagen AG, von Volkswagen Sachsen und von Volkswagen Osnabrück teilgenommen haben. Ziel der Convention war, den Veränderungsprozess bei Volkswagen weiter voranzutreiben.

Beschäftigte können sich über spezielle E-Mail-Adressen zu Compliance-Themen beraten lassen.

Compliance-Kennzahlen

Als Messgröße für den Stand der Zielerreichung haben wir für die großen Pkw-produzierenden Marken eine strategische Kennzahl definiert:

- Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur. Die Kennzahl basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, deren Transparenz und Kontrolle sowie den Umgang mit Risiken und Fehlern zum Inhalt haben. Im Falle von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Im Berichtsjahr verbesserte sich die Kennzahl auf 79,67 (79,03) %.

Für den Bereich Finanzdienstleistungen definieren wir ebenfalls eine strategische Kennzahl, den Compliance & Governance Indicator. Neben der Erreichung unserer wirtschaftlichen Ziele wollen wir auch die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben und Regelungen gewährleisten sowie auf eine von Compliance und Integrität geprägte Kultur hinwirken. Hierfür haben wir in den einzelnen Gesellschaften eine Compliance-Funktion eingerichtet, die die Umsetzung von angemessenen und wirksamen Compliance-Vorgaben für die als wesentlich identifizierten Rechtsfelder begleitet. Um deren Wirksamkeit zu beurteilen, werden wir sowohl die Prüfungs- und Kontrollfeststellungen der Internen und Externen Revision, des Risikomanagements und von Compliance als auch die fristgerechte Bearbeitung der von diesen Kontrolleinheiten definierten Maßnahmen heranziehen.

Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäscherichtlinie wurden neue Anforderungen an die Volkswagen AG als sogenannte Verpflichtete nach dem GWG (Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten) gestellt. Eine im Entwurf vorliegende Konzernrichtlinie wird den von allen Konzerngesellschaften umzusetzenden Mindeststandard zukünftig definieren.

Im Berichtsjahr wurde ein Konzept für einen neuen vertriebsbezogenen Geschäftspartnerprüfprozess erstellt. Ein wesentliches Ziel dieses neuen Prozesses ist die Schaffung von Transparenz innerhalb des Volkswagen Konzerns, um zu vermeiden, dass Konzerngesellschaften Geschäftsbeziehungen mit Geschäftspartnern eingehen, die von anderen Konzerngesellschaften zuvor als nicht integer eingestuft wurden. Der vertriebsbezogene Geschäftspartnerprüfprozess wird im Konzern ab 2019 sukzessive eingeführt.

Im Rahmen von „TOGETHER – Strategie 2025“ werden im Volkswagen Konzern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle erwogen. Dies gilt insbesondere bei Digitalisierung, Automatisierung und Elektrifizierung, aber auch bei der Entwicklung von und der Beteiligung an Mobilitätskonzepten. Group Compliance unterstützt die strategischen Geschäftseinheiten bei der Umsetzung ihrer zukunftsorientierten Projekte mit individuellen Risikoprüfungen und darauf basierenden Empfehlungen.

Darüber hinaus wird Compliance künftig noch stärker in Mergers & Acquisitions- und Immobilientransaktionen verankert.

Wirksamkeitsprüfung

Es wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird, zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten. Für 2017 haben wir keine Hinweise auf die Unwirksamkeit unseres gegenwärtigen Compliance-Managementsystems.

INTEGRITÄT

Die Volkswagen AG befindet sich im größten Veränderungsprozess der Unternehmensgeschichte. Vor allem der Vertrauensverlust infolge der Dieselthematik hat klargemacht, dass Volkswagen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden muss. Dieses Vorhaben stellt ein strategisches Ziel der „TOGETHER – Strategie 2025“ dar.

Mit der Schaffung des neuen Vorstandsressorts für Integrität und Recht zum 1. Januar 2016 haben wir die organisatorische Voraussetzung für ein zentrales Integritätsmanagement geschaffen. Die Konzernfunktion übernimmt die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Programmen und Projekten zur Sensibilisierung, Aufklärung und Intensivierung eines gemeinsamen Integritätsbewusstseins sowie zur Stärkung einer gemeinsamen Integritätskultur im Unternehmen. Ständiger Austausch und Dialog zu Fragen der Integrität sind grundlegende Bestandteile des Integritätsmanagements.

Integres Verhalten ist Grundvoraussetzung für geschäftlichen Erfolg und eine positive Zukunft des Unternehmens. Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Volkswagen wird die Integritätskultur im Unternehmen weiterentwickeln und ein gemeinsames konzernweites Bewusstsein für Integrität schaffen. Dafür haben wir bereits im Jahr 2016 ein Integritätsprogramm gestartet, das sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens richtet.

UNABHÄNGIGER MONITOR

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 bekannt gegebenen und am 21. April 2017 von einem US-Bundesgericht bestätigten sogenannten Plea Agreement mit dem US-Justizministerium wurde Herr Larry D. Thompson im Juni 2017 zum unabhängigen Compliance Monitor bei Volkswagen bestellt. Darüber hinaus wird er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem Bundesstaat Kalifornien und der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Ressources Board (CARB) vereinbarten Third California Partial Consent Decree agieren (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 178). Für einen Zeitraum von drei Jahren wird Herr Thompson die Erfüllung der im Plea Agreement und in den Consent Decrees dargelegten Bedingungen durch Volkswagen beurteilen und beaufsichtigen. Dazu zählen auch Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme bei Volkswagen sowie die Implementierung eines erweiterten Programms für Compliance und ethisches Verhalten.

RISIKOMANAGEMENT, ABSCHLUSSPRÜFUNG

Der sorgsame Umgang mit potenziellen Risiken für das Unternehmen ist in unserer täglichen Arbeit besonders wichtig. Das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns ist darauf ausgerichtet, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten, zu kommunizieren und zu steuern. Dieses System wird fortlaufend überprüft und gegebenenfalls an geänderte Rahmenbedingungen angepasst. Eine ausführliche Beschreibung des Risikomanagementsystems und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems finden Sie im Risikobericht auf den Seiten 164 bis 167.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung sowie der Compliance befasst. Darüber hinaus legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich dabei mit der Jahresprüfungsplanung, Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Der Volkswagen Konzern veröffentlicht in seinem Geschäftsbericht, in den Zwischenberichten und auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir einen Finanzkalender, der alle für seine Aktionäre relevanten Termine enthält. Auf dieser Internetseite sind außerdem unter anderem Einladungen und Tagesordnungen zu den Aktionärsversammlungen sowie die eingegangenen Ergänzungen der Tagesordnung und Gegenanträge zu finden. Den Aktionären steht die Entscheidung frei, auf den Aktionärsversammlungen das Stimmrecht selbst auszuüben, dieses Recht durch einen von ihnen bevollmächtigten Dritten ausüben zu lassen oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft zu beauftragen. Außerdem bieten wir unseren Aktionären die Möglichkeit, die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden im Internet zu verfolgen. Auf unserer Internetseite stehen zudem Nachrichten und Informationen über den Volkswagen Konzern zum Abruf bereit. Die dort veröffentlichten Mitteilungen und Informationen sind in deutscher und in englischer Sprache verfügbar.

Die Ad-hoc-Mitteilungen des Unternehmens sind nach ihrer gesetzesgemäßen Veröffentlichung unverzüglich auch auf der gleichen Internetseite unter der Rubrik „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“ zugänglich.

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung beziehungsweise § 15a WpHG können unter der Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Directors’ Dealings“ eingesehen werden.

Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“, Menüpunkt „Stimmrechtsmitteilungen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 21 ff. WpHG sowie die Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten abrufbar.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 84 bis 87 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 110 dargestellt.

i PFLICHTVERÖFFENTLICHUNGEN DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht enthält die individualisierte und nach Bestandteilen aufgegliederte Aufstellung der Vergütungen von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie individualisierte Angaben zur Altersversorgung der Mitglieder des Vorstands. Darüber hinaus erläutern wir in diesem Kapitel die Grundzüge des neuen Vergütungssystems des Vorstands.

GRUNDSÄTZE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Über das Vergütungssystem und die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG beschließt das Aufsichtsratsplenum auf Vorschlag des Präsidiums. Das Vergütungssystem setzt die gesetzlichen Vorgaben des Aktiengesetzes (AktG) und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) um. Insbesondere ist die Vergütungsstruktur gemäß dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG; § 87 Abs. 1 AktG) auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG beschloss Anfang des Jahres 2017, das Vorstandsvergütungssystem mit Wirkung zum 1. Januar 2017 anzupassen. Das neue System zur Vergütung des Vorstands wurde durch die Hauptversammlung am 10. Mai 2017 mit 80,96% der abgegebenen Stimmen gebilligt. Durch die Anpassung, bei deren Ausarbeitung der Aufsichtsrat von renommierten, unabhängigen externen Vergütungs- und Rechtsberatern unterstützt wurde, wird eine Ausrichtung auf die neue Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ erreicht.

Die Höhe der Vorstandsvergütung soll im nationalen und internationalen Vergleich angemessen und attraktiv sein. Kriterien sind sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten bei Volkswagen gilt. In diesem Zusammenhang werden regelmäßig Vergütungsvergleiche durchgeführt.

BESTANDTEILE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Im Folgenden geben wir zunächst einen Überblick über das neue Vergütungssystem und gehen anschließend auf die Bestandteile der Vergütung des Berichtsjahres ein.

Überblick über das neue Vergütungssystem

Das neue Vorstandsvergütungssystem setzt sich zusammen aus fixen und variablen Bestandteilen. Die variable Vergütung besteht aus einem Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit. Durch die Anknüpfung des Performance-Share-Plans an die Unternehmensentwicklung der kommenden drei Jahre hat dieser eine mehrjährige und zukunftsbezogene Bemessungsgrundlage, die sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung trägt. Der fixe Bestandteil schafft einen Verhaltensanreiz dahin, dass die Vorstandsmitglieder ihre Amtsführung an den wohlverstandenen Interessen des Unternehmens und den Pflichten eines ordentlichen Kaufmanns ausrichten, ohne dabei in Abhängigkeit von lediglich kurzfristigen Erfolgszielen zu geraten. Die variablen Bestandteile, die unter anderem vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens abhängen, stellen eine langfristige Wirkung der Verhaltensanreize sicher.

Bei einer Zielerreichung von 100% der jeweils vereinbarten Ziele beträgt die jährliche Zielvergütung für die Mitglieder des Vorstands jeweils insgesamt 4.500.000€, dies entspricht einer Grundvergütung in Höhe von 1.350.000€, einem Zielbetrag für den Jahresbonus in Höhe von 1.350.000€ und einem Zielbetrag für den Performance-Share-Plan in Höhe

von 1.800.000 €. Die jährliche Zielvergütung für den Vorsitzenden des Vorstands beläuft sich insgesamt auf 9.000.000 €: 2.125.000 € Grundvergütung, 3.045.000 € Zielbetrag für den Jahresbonus, 3.830.000 € Zielbetrag für den Performance-Share-Plan.

Mit Herrn Blessing wurde vertraglich eine jährliche Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. € (Summe aus Grundvergütung und variabler Vergütung) vereinbart.

Fixe Vergütung

Die fixe/erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Festvergütung enthält neben der Grundvergütung in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, werden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

Die Grundvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Variable Vergütung

Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit (Komponente mit langfristiger Anreizwirkung) und virtuellen Vorzugsaktien. Die Komponenten der variablen Vergütung tragen sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung.

Bei außerordentlichen Entwicklungen kann der Aufsichtsrat eine Begrenzung der variablen Vergütungsbestandteile vornehmen (Cap).

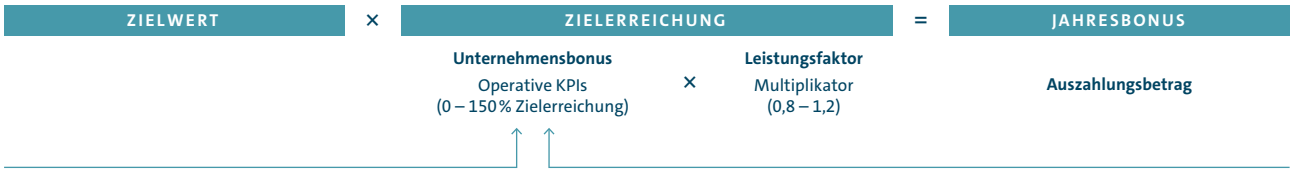
Jahresbonus

Der Jahresbonus orientiert sich am Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres. Er ist dabei jeweils zur Hälfte abhängig vom erreichten Operativen Ergebnis des Volkswagen Konzerns zuzüglich des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Joint Ventures einerseits und von der erreichten operativen Umsatzrendite des Volkswagen Konzerns andererseits. Die beiden Komponenten des Jahresbonus sind jeweils nur bei Überschreiten beziehungsweise Erreichen bestimmter Schwellenwerte zu zahlen.

Die Höhe des rechnerisch ermittelten Auszahlungsbetrags kann vom Aufsichtsrat sodann individuell unter Berücksichtigung des Erreichungsgrads der vom Aufsichtsrat mit jedem Vorstandsmitglied einzeln vereinbarten individuellen Ziele sowie der Erfolge des Gesamtvorstands bei der Transformation der Belegschaft des Volkswagen Konzerns in neue Aufgabenfelder um bis zu 20 % reduziert (Multiplikator 0,8) oder erhöht (Multiplikator 1,2) werden.

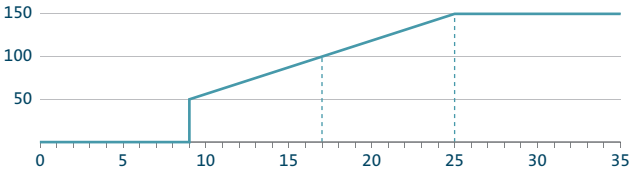
Der Auszahlungsbetrag für den Jahresbonus ist auf 180 % des Zielbetrags für den Jahresbonus begrenzt (Cap). Der Cap ergibt sich aus 150 % maximaler finanzieller Zielerreichung und einem Leistungsfaktor von maximal 1,2.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS DES JAHRESBONUS



50 PROZENT KOMPONENTE 1

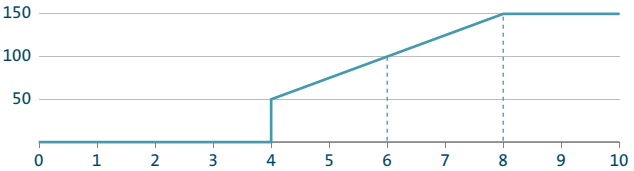
Zielerreichung in Prozent



Operatives Ergebnis inklusive chinesische Joint Ventures (anteilig) in Mrd. Euro

50 PROZENT KOMPONENTE 2

Zielerreichung in Prozent



Operative Umsatzrendite in Prozent

KOMPONENTE 1: OPERATIVES ERGEBNIS INKLUSIVE CHINESISCHE JOINT VENTURES (ANTEILIG)

Mrd. €	2017
Oberer Schwellenwert	25,0
Zielwert 100 %-Niveau	17,0
Unterer Schwellenwert	9,0
Ist-Wert	18,6
Zielerreichung (in %)	110

KOMPONENTE 2: OPERATIVE UMSATZRENDITE

%	2017
Oberer Schwellenwert	8,0
Zielwert 100 %-Niveau	6,0
Unterer Schwellenwert	4,0
Ist-Wert	6,0
Zielerreichung (in %)	100

Performance-Share-Plan – Long Term Incentive (LTI)

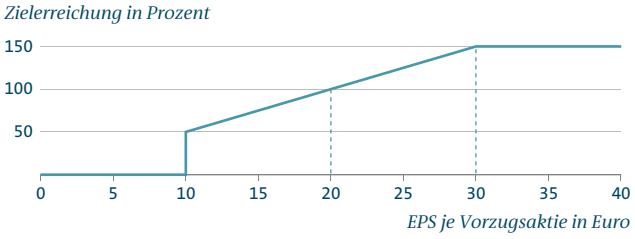
Der LTI wird dem Vorstand in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans gewährt. Jede Performance-Periode des Performance-Share-Plans hat eine dreijährige Laufzeit. Zum Zeitpunkt der Gewährung des LTI wird der jährliche Zielbetrag aus dem LTI auf Grundlage des Anfangs-Referenzkurses der Volkswagen Vorzugsaktie in Performance Shares der Volkswagen AG umgerechnet und dem jeweiligen Vorstandsmitglied als reine Rechengröße zugeteilt. Die Umwandlung erfolgt auf Basis des ungewichteten Durchschnitts der Schlusskurse der Volkswagen Vorzugsaktie an den letzten 30 Handelstagen vor dem 1. Januar eines Geschäftsjahres. Die endgültige Festschreibung der Anzahl der Performance Shares erfolgt jeweils zu einem Drittel am Ende eines jeden Jahres der dreijährigen Performance-Periode entsprechend dem Grad der Zielerreichung für das jährliche Ergebnis je Volkswagen Vorzugsaktie (Earnings per Share/EPS je Vorzugsaktie in €). Voraussetzung dafür ist das Erreichen eines Schwellenwertes.

Nach Ablauf der dreijährigen Laufzeit des Performance-Share-Plans findet dann ein Barausgleich statt. Der Auszahlungsbetrag entspricht der finalen Anzahl an festgeschriebenen Performance Shares multipliziert mit dem Schluss-Referenzkurs, der sich am Ende des Dreijahreszeitraums zuzüglich eines Dividendenäquivalents für die betreffende Laufzeit ergibt. Der Schluss-Referenzkurs ist der ungewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Volkswagen Vorzugsaktie an den letzten 30 Handelstagen vor Ablauf der dreijährigen Performance-Periode.

€	2017
Anfangs-Referenzkurs	127,84
Schluss-Referenzkurs	–[1]
Dividendenäquivalent	2,06

1 Wird am Ende der Performance-Periode ermittelt.

EPS-ERFOLGSMESSUNG



PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019

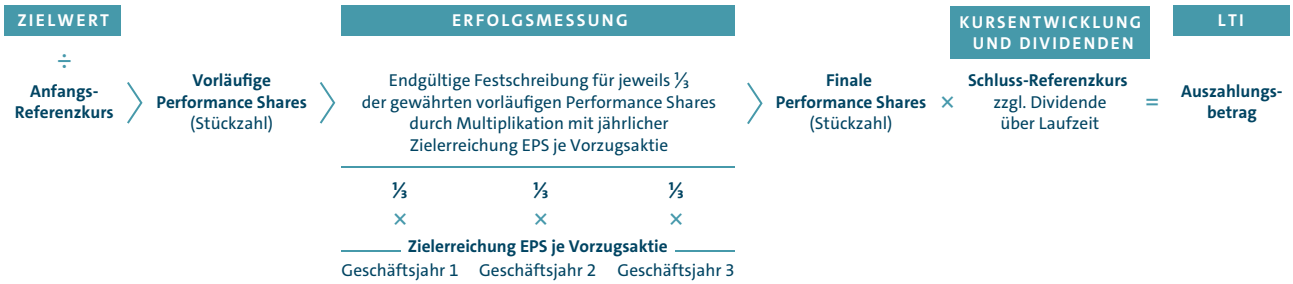
€	2017
Oberer Schwellenwert	30,00
Zielwert 100 %-Niveau	20,00
Unterer Schwellenwert	10,00
Ist-Wert	22,69
Zielerreichung (in %)	113

Der Auszahlungsbetrag aus dem Performance-Share-Plan ist auf 200 % des Zielbetrags begrenzt. Es erfolgt ein Abschlag auf den Auszahlungsbetrag von 20 %, sofern im Konzernbereich Automobile die durchschnittliche Sachinvestitionsquote oder die F&E-Quote der letzten drei Jahre kleiner als 5 % ist.

Scheidet ein Mitglied des Vorstands beispielsweise vor der Auszahlung des Barausgleichs für die Performance Shares auf eigenen Wunsch ohne wichtigen Grund aus dem Unternehmen aus oder beginnt das Vorstandsmitglied bei einem Konkurrenzunternehmen ein Arbeits- oder Dienstverhältnis, verfallen die nicht ausgezahlten Performance Shares. Für Mitglieder des Vorstands, die zum 31. Dezember 2016 ihr Mandat innehatten, gilt diese Regelung erst von einer künftigen Wiederbestellung an. Frau Werner ist zum 1. Februar 2017 zum Mitglied des Vorstands bestellt worden.

In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans (2017 bis 2018) erhalten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, Abschlagszahlungen in Höhe von 80 % ihres Zielbetrags. Der Vorstandsvorsitzende erhält 100 % seines Zielbetrags als Abschlagszahlung. Die beiden Abschlagszahlungen werden jeweils nach dem ersten Jahr der Performance-Periode geleistet. Nach Ablauf der jeweils dreijährigen Performance-Periode erfolgt eine Verrechnung auf Basis der tatsächlichen Zielerreichung. Der Vorstandsvorsitzende hat eine Option auf sofortige Abgeltung der Performance Shares zum Ende seines Dienstvertrages eingeräumt bekommen.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS AUS DEM PERFORMANCE-SHARE-PLAN



ANGABEN ZU DEN PERFORMANCE SHARES

	PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019	
€	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt
Matthias Müller	29.959	4.309.602
Karlheinz Blessing	14.080	2.025.408
Herbert Diess	14.080	2.048.640
Francisco Javier Garcia Sanz	14.080	1.890.944
Jochem Heizmann	14.080	2.031.040
Andreas Renschler	14.080	1.891.648
Rupert Stadler	14.080	2.025.408
Hiltrud Dorothea Werner	12.907	1.856.672
Frank Witter	14.080	2.025.408
Summe	**141.426**	**20.104.770**

€	Rückstellung zum 31.12.2017	Innerer Wert zum 31.12.2017	Gesamtergebnis 2017 aus Performance Shares
Matthias Müller	10.201.381	4.728.427	10.201.381
Karlheinz Blessing	5.202.356	2.222.245	5.202.356
Herbert Diess	3.673.623	2.222.245	3.673.623
Francisco Javier Garcia Sanz	5.405.211	2.222.245	5.405.211
Jochem Heizmann	4.102.990	2.222.245	4.102.990
Andreas Renschler	4.747.249	2.222.245	4.747.249
Rupert Stadler	4.698.709	2.222.245	4.698.709
Hiltrud Dorothea Werner	623.526	–	623.526
Frank Witter	5.128.707	2.222.245	5.128.707
Summe	**43.783.751**	**20.284.141**	**43.783.751**

Die Anzahl der Performance Shares umfasst die im Gewährungszeitpunkt des Performance-Share-Plans zugeteilten vorläufigen Performance Shares. Der Fair Value im Gewährungszeitpunkt wurde mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens ermittelt.

Die Rückstellung zum 31. Dezember 2017 bildet die Verpflichtung gegenüber den Vorstandsmitgliedern ab. Für ihre Ermittlung wurden neben den für die Performance-Periode 2017 bis 2019 festgeschriebenen beziehungsweise zugeteilten vorläufigen Performance Shares auch die für künftige Performance-Perioden erwarteten Performance Shares berücksichtigt. Der innere Wert wurde gemäß IFRS 2 ermittelt und entspricht dem Betrag, den die Vorstandsmitglieder erhalten hätten, wenn sie am 31. Dezember 2017 ausgeschieden wären. In seine Ermittlung sind lediglich die am Bilanzstichtag unverfallbar erdienten Performance Shares eingeflossen. Der innere Wert wurde auf Basis des ungewichteten durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 30 Handelstage (Xetra-Schlusskurse der Volkswagen Vorzugsaktie) vor dem 31. Dezember 2017 unter Berücksichtigung der während der Performance-Periode je Vorzugsaktie gezahlten Dividenden ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2017 aus Performance Shares“ nach IFRS wird der Saldo aller erfolgswirksamen Beträge für die Performance Shares im Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen.

Virtuelle Vorzugsaktien

Die auf dem Zurückbehalt der Vergütung des Jahres 2015 beruhenden virtuellen Vorzugsaktien sind bis zu ihrer Auszahlung im Jahr 2019 Bestandteil der Vorstandsvergütung.

Gesamtvergütungs-Cap

Über die Begrenzung der einzelnen variablen Bestandteile der Vorstandsvergütung hinaus darf der jährliche Zufluss gemäß DCGK aus Grundvergütung und variablen Vergütungsbestandteilen (Jahresbonus und Performance-Share-Plan) für ein Geschäftsjahr für den Vorsitzenden des Vorstands 10.000.000 € und für das jeweilige Mitglied des Vorstands 5.500.000 € nicht übersteigen. Im Falle eines Überschreitens des Gesamtbetrags werden die variablen Bestandteile proportional gekürzt.

Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

Die Höhe des Gesamtvergütungs-Cap sowie der einzelnen Zielsetzungen wird vom Aufsichtsrat regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Sonstige Vereinbarungen

Für Verträge mit Mitgliedern des Vorstands, die ab dem 1. Januar 2010 geschlossen wurden, besteht im Krankheitsfall Anspruch auf eine sechs- bis zwölfmonatige Fortzahlung der normalen Bezüge. Zuvor abgeschlossene Verträge gewähren eine sechsmonatige Fortzahlung. Bei Dienstunfähigkeit besteht Anspruch auf das Ruhegehalt.

Hinterbliebene erhalten 66⅔ % Witwenrente beziehungsweise 20 % Waisengeld bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds. Für Verträge mit Mitgliedern des Vorstands, deren erste Amtszeit nach dem 1. April 2015 begonnen hat, besteht – nach den Grundsätzen der auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung – Anspruch auf 60 % Witwenrente beziehungsweise 10 % Waisengeld für eine Halbwaise und 20 % für eine Vollwaise bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds.

LEISTUNGEN AUF BASIS VIRTUELLER VORZUGSAKTIEN AUS DEM ZURÜCKBEHALT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30% der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen.

Dies wird erreicht, indem zunächst der zurückbehaltene Betrag auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses der 30 Handelstage vor dem 22. April 2016 (Anfangs-Referenzkurs) in virtuelle Vorzugsaktien der Volkswagen AG mit einer dreijährigen Haltedauer umgewandelt und gleichzeitig ein Ziel-Referenzkurs definiert wird, der 125% des Anfangs-Referenzkurses entspricht. Während der Haltedauer entfällt auf die virtuellen Vorzugsaktien ein Dividendenäquivalent in Höhe der auf echte Vorzugsaktien ausgeschütteten Dividenden. Die Rückwandlung und Auszahlung erfolgt entweder nach Ablauf der Haltedauer von drei Jahren oder im Falle des vorzeitigen Ausscheidens zum entsprechenden Zeitpunkt.

Zur Bestimmung des Auszahlungsbetrags wird der durchschnittliche Aktienkurs der 30 Handelstage vor dem letzten Tag der Haltedauer, also dem 22. April 2019, beziehungsweise dem Tag des Ausscheidens ermittelt (Schluss-Referenzkurs). Die Differenz zwischen dem Ziel-Referenzkurs und dem Anfangs-Referenzkurs wird vom Schluss-Referenzkurs in Abzug gebracht, und die während der Haltedauer auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie ausgeschütteten Dividenden (Dividendenäquivalent) werden dem Schluss-Referenzkurs hinzugerechnet. Der sich so ergebende Wert wird mit der Anzahl virtueller Vorzugsaktien multipliziert, um den Auszahlungsbetrag für jedes Vorstandsmitglied zu errechnen. Hierdurch wird erreicht, dass – ohne Berücksichtigung der gegebenenfalls angefallenen Dividendenäquivalente – nur dann der zurückbehaltene Betrag zu 100% zur Auszahlung kommt, sofern der Anfangs-Referenzkurs der Vorzugsaktie um mindestens 25% gestiegen ist. Anderenfalls reduziert sich der Betrag entsprechend auf bis zu 0€. Der Auszahlungsbetrag darf das Zweifache des ursprünglich zurückbehaltenen Betrags nicht überschreiten. Scheiden Vorstandsmitglieder vor Ablauf der Haltedauer aus ihrem Dienstverhältnis aus, wird der Auszahlungsbetrag bezogen auf den Zeitpunkt der Beendigung des Dienstverhältnisses berechnet und ausgezahlt.

Die Anzahl der den damaligen Vorstandsmitgliedern am 22. April 2016 gewährten virtuellen Vorzugsaktien hat sich im Geschäftsjahr 2017 nicht geändert. Der Fair Value zum 31. Dezember 2017 wurde mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens ermittelt. Der innere Wert wurde gemäß IFRS 2 ermittelt und entspricht dem Betrag, den die Vorstandsmitglieder erhalten hätten, wenn sie am 31. Dezember 2017 ausgeschieden wären. Der innere Wert wurde auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 30 Handelstage (Xetra-Schlusskurse der Volkswagen Vorzugsaktie) vor dem 31. Dezember 2017 unter Berücksichtigung des Anfangs-Referenzkurses und der Dividenden für die jeweiligen Geschäftsjahre ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2017 aus virtuellen Vorzugsaktien“ nach IFRS wird der Saldo aus dem Fair Value zum 31. Dezember 2017 und zum 31. Dezember 2016 ausgewiesen. Im „Gesamtergebnis 2016 aus virtuellen Vorzugsaktien“ nach IFRS wird der Saldo aus dem Zurückbehalt (nominal) aufgrund der Annahme der Erklärung der Vorstandsmitglieder durch den Aufsichtsrat am 22. April 2016 und der Erfassung des dazugehörigen Fair Value zum 31. Dezember 2016 ausgewiesen.

ANGABEN 2017 ZU DEN VIRTUELLEN VORZUGSAKTIEN

€	Anzahl virtueller Vorzugsaktien	Rückstellung 31.12.2017	Rückstellung 31.12.2016	Innerer Wert 31.12.2017	Innerer Wert 31.12.2016	Gesamtergebnis 2017 aus virtuellen Vorzugsaktien	Gesamtergebnis 2016 aus virtuellen Vorzugsaktien[1]
Matthias Müller	10.583	1.462.126	1.046.032	1.520.036	1.058.194	416.094	–139.880
Herbert Diess	4.317	596.428	426.696	620.051	431.657	169.732	–57.024
Francisco Javier Garcia Sanz	8.633	1.192.718	853.293	1.239.958	863.214	339.425	–114.147
Jochem Heizmann	8.633	1.192.718	853.293	1.239.958	863.214	339.425	–114.147
Andreas Renschler	7.914	1.093.382	782.226	1.136.688	791.321	311.156	–104.594
Rupert Stadler	8.633	1.192.718	853.293	1.239.958	863.214	339.425	–114.147
Frank Witter	1.990	274.934	196.693	285.824	198.980	78.241	–26.356
Summe	**50.703**	**7.005.022**	**5.011.525**	**7.282.472**	**5.069.793**	**1.993.496**	**–670.296**

1 In 2016 Ertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS HGB

	2017				2016
€	Erfolgsunabhängige Komponenten	Erfolgsabhängige Komponente	Komponente mit langfristiger Anreizwirkung	**Gesamtbezüge**	Gesamtbezüge
Matthias Müller[1]	2.317.735	3.513.207	4.309.602	10.140.544	7.251.929
Karlheinz Blessing	1.610.515	1.557.579	2.025.408	5.193.502	3.334.940
Herbert Diess	1.428.104	1.557.579	2.048.640	5.034.323	3.226.587
Francisco Javier Garcia Sanz	1.560.686	1.557.579	1.890.944	5.009.209	3.215.679
Jochem Heizmann	1.551.145	1.557.579	2.031.040	5.139.764	3.155.508
Christine Hohmann-Dennhardt (01.01.2016 bis 31.01.2017)[2,3]	109.361	–	–	109.361	10.051.621
Andreas Renschler	1.576.037	1.557.579	1.891.648	5.025.264	3.223.705
Rupert Stadler	1.419.734	1.557.579	2.025.408	5.002.721	3.050.317
Hiltrud Dorothea Werner (seit 01.02.2017)	1.341.819	1.427.781	1.856.672	4.626.272	–
Frank Witter	1.421.980	1.557.579	2.025.408	5.004.967	3.037.327
Summe	**14.337.116**	**15.844.041**	**20.104.770**	**50.285.927**	**39.547.612**

1 Aus Sicht des Einzelabschlusses 2016 der Volkswagen AG beliefen sich die Gesamtbezüge auf 6.420.151 €.
2 Zur Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielt Frau Hohmann-Dennhardt 6,3 Mio. € im Jahr 2016.
3 Enthält im Jahr 2016 Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS DCGK

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK als „Zufluss“ ausgewiesenen Werte entsprechen grundsätzlich den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans (2017 bis 2018) erhalten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, Abschlagszahlungen auf den Zielbetrag, die in den Tabellen gemäß DCGK als Zufluss für das Geschäftsjahr ausgewiesen werden, in dem der Performance-Share-Plan zugeteilt wurde.

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK als „Gewährte Zuwendungen“ ausgewiesenen Werte basieren für den Jahresbonus auf dem 100 %-Niveau der Zielwerte und für den Performance-Share-Plan auf dem beizulegenden Zeitwert (Fair Value) im Gewährungszeitpunkt. Da die Vorstandsmitglieder zu unterschiedlichen Zeitpunkten der neuen Vergütung zugestimmt haben, ergibt sich für jedes Vorstandsmitglied ein individueller Gewährungszeitpunkt und folglich ein unterschiedlicher beizulegender Zeitwert.

Die Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK, die den Zufluss ausweisen, enthalten keine Eintragungen für die virtuellen Vorzugsaktien aus dem Zurückbehalt für das Geschäftsjahr 2015, da im Geschäftsjahr 2017 keine Auszahlungen an die Vorstandsmitglieder erfolgten. Weder war die Haltedauer von drei Jahren abgelaufen noch sind am Zurückbehalt beteiligte Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2017 ausgeschieden. Da die Leistungen auf Basis virtueller Vorzugsaktien erst nach Ende des Geschäftsjahres 2015 vereinbart wurden, erfolgt die Berücksichtigung der Auswirkungen dieser Vereinbarungen in den Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK, die die gewährten Zuwendungen ausweisen, in der Spalte für das Geschäftsjahr 2016. Der dort auszuweisende Korrekturbetrag ist die Differenz aus dem Fair Value der virtuellen Vorzugsaktien und dem Zurückbehalt im Zeitpunkt der Gewährung (22. April 2016).

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

	MATTHIAS MÜLLER Vorsitzender des Vorstands					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	2.125.000	1.584.000	1.584.000	2.125.000	2.125.000	2.125.000
Nebenleistungen	192.735	178.651	178.651	192.735	192.735	192.735
Summe	**2.317.735**	**1.762.651**	**1.762.651**	**2.317.735**	**2.317.735**	**2.317.735**
Einjährige variable Vergütung	3.513.207	1.499.278	1.313.200	3.045.000	0	5.481.000
Mehrjährige variable Vergütung	3.830.000	3.990.000	6.352.610	4.309.602	0	7.660.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	3.830.000	–	–	4.309.602	0	7.660.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.335.000	3.283.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	2.655.000	3.375.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–305.390	–	–	–
Summe	**9.660.942**	**7.251.929**	**9.428.461**	**9.672.337**	**2.317.735**	**15.458.735**
Versorgungsaufwand	612.807	526.589	526.589	612.807	612.807	612.807
Gesamtvergütung	**10.273.749**	**7.778.518**	**9.955.050**	**10.285.144**	**2.930.542**	**16.071.542**

	KARLHEINZ BLESSING Personal und Organisation					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.056.000	1.056.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	260.515	347.440	347.440	260.515	260.515	260.515
Summe	**1.610.515**	**1.403.440**	**1.403.440**	**1.610.515**	**1.610.515**	**1.610.515**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.732.000	2.025.408	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.025.408	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Summe[1]	**4.608.094**	**3.334.940**	**4.628.240**	**4.985.923**	**3.760.515**	**7.640.515**
Versorgungsaufwand	686.413	742.542	742.542	686.413	686.413	686.413
Gesamtvergütung	**5.294.507**	**4.077.482**	**5.370.782**	**5.672.336**	**4.446.928**	**8.326.928**

1 Der Minimum-Betrag 2017 enthält den Aufstockungsbetrag auf die Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

	HERBERT DIESS Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.260.000	1.260.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	78.104	35.087	35.087	78.104	78.104	78.104
Summe	**1.428.104**	**1.295.087**	**1.295.087**	**1.428.104**	**1.428.104**	**1.428.104**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.607.461	2.048.640	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.048.640	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–124.539	–	–	–
Summe	**4.425.683**	**3.226.587**	**4.395.348**	**4.826.744**	**1.428.104**	**7.458.104**
Versorgungsaufwand	814.654	699.856	699.856	814.654	814.654	814.654
Gesamtvergütung	**5.240.337**	**3.926.443**	**5.095.204**	**5.641.398**	**2.242.758**	**8.272.758**

	FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ Beschaffung					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.079.009	1.079.009	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	210.686	205.170	205.170	210.686	210.686	210.686
Summe	**1.560.686**	**1.284.179**	**1.284.179**	**1.560.686**	**1.560.686**	**1.560.686**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.482.839	1.890.944	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	1.890.944	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–249.161	–	–	–
Summe	**4.558.265**	**3.215.679**	**4.259.818**	**4.801.630**	**1.560.686**	**7.590.686**
Versorgungsaufwand	889.410	760.864	760.864	889.410	889.410	889.410
Gesamtvergütung	**5.447.675**	**3.976.543**	**5.020.682**	**5.691.040**	**2.450.096**	**8.480.096**

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

	JOCHEM HEIZMANN					
	China					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.351.278	1.102.017	1.102.017	1.351.278	1.351.278	1.351.278
Nebenleistungen	199.867	121.991	121.991	199.867	199.867	199.867
Summe	**1.551.145**	**1.224.008**	**1.224.008**	**1.551.145**	**1.551.145**	**1.551.145**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.482.839	2.031.040	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.031.040	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–249.161	–	–	–
Summe	**4.548.724**	**3.155.508**	**4.199.647**	**4.932.185**	**1.551.145**	**7.581.145**
Versorgungsaufwand	–	–	–	–	–	–
Gesamtvergütung	**4.548.724**	**3.155.508**	**4.199.647**	**4.932.185**	**1.551.145**	**7.581.145**

	CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT					
	Integrität und Recht					
	Eintritt: 1. Januar 2016, Austritt: 31. Januar 2017					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung[1]	88.000	7.346.000	7.346.000	88.000	88.000	88.000
Nebenleistungen	21.361	261.621	261.621	21.361	21.361	21.361
Summe	**109.361**	**7.607.621**	**7.607.621**	**109.361**	**109.361**	**109.361**
Einjährige variable Vergütung	–	0	492.800	–	–	–
Mehrjährige variable Vergütung	–	0	2.732.000	–	–	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	0	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	0	1.500.000	–	–	–
Sonstiges[2]	–	2.444.000	–	–	–	–
Summe	**109.361**	**10.051.621**	**10.832.421**	**109.361**	**109.361**	**109.361**
Versorgungsaufwand	54.091	704.657	704.657	54.091	54.091	54.091
Gesamtvergütung	**163.452**	**10.756.278**	**11.537.078**	**163.452**	**163.452**	**163.452**

1 Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 6,3 Mio. €.
2 Enthält im Vorjahr Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

	ANDREAS RENSCHLER Nutzfahrzeuge					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.056.000	1.056.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	226.037	236.205	236.205	226.037	226.037	226.037
Summe	**1.576.037**	**1.292.205**	**1.292.205**	**1.576.037**	**1.576.037**	**1.576.037**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.503.637	1.891.648	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	1.891.648	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–228.363	–	–	–
Summe	**4.573.616**	**3.223.705**	**4.288.642**	**4.817.685**	**1.576.037**	**7.606.037**
Versorgungsaufwand	5.361.551	4.660.006	4.660.006	5.361.551	5.361.551	5.361.551
Gesamtvergütung	**9.935.167**	**7.883.711**	**8.948.648**	**10.179.236**	**6.937.588**	**12.967.588**

	RUPERT STADLER Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.056.000	1.056.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	69.734	62.817	62.817	69.734	69.734	69.734
Summe	**1.419.734**	**1.118.817**	**1.118.817**	**1.419.734**	**1.419.734**	**1.419.734**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.482.839	2.025.408	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.025.408	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–249.161	–	–	–
Summe	**4.417.313**	**3.050.317**	**4.094.456**	**4.795.142**	**1.419.734**	**7.449.734**
Versorgungsaufwand	829.730	665.679	665.679	829.730	829.730	829.730
Gesamtvergütung	**5.247.043**	**3.715.996**	**4.760.135**	**5.624.872**	**2.249.464**	**8.279.464**

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

	HILTRUD DOROTHEA WERNER					
	Integrität und Recht					
	Eintritt: 1. Februar 2017					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.237.500	–	–	1.237.500	1.237.500	1.237.500
Nebenleistungen	104.319	–	–	104.319	104.319	104.319
Summe	**1.341.819**	**–**	**–**	**1.341.819**	**1.341.819**	**1.341.819**
Einjährige variable Vergütung	1.427.781	–	–	1.237.500	0	2.227.500
Mehrjährige variable Vergütung	–	–	–	1.856.672	0	3.300.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	1.856.672	0	3.300.000
Summe	**2.769.600**	**–**	**–**	**4.435.991**	**1.341.819**	**6.869.319**
Versorgungsaufwand	930.689	–	–	930.689	930.689	930.689
Gesamtvergütung	**3.700.289**	**–**	**–**	**5.366.680**	**2.272.508**	**7.800.008**

	FRANK WITTER					
	Finanzen und Controlling					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
€	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.056.000	1.056.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	71.980	49.827	49.827	71.980	71.980	71.980
Summe	**1.421.980**	**1.105.827**	**1.105.827**	**1.421.980**	**1.421.980**	**1.421.980**
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.674.522	2.025.408	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.025.408	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Virtuelle Aktien	–	–	–57.478	–	–	–
Summe	**4.419.559**	**3.037.327**	**4.273.149**	**4.797.388**	**1.421.980**	**7.451.980**
Versorgungsaufwand	692.743	587.216	587.216	692.743	692.743	692.743
Gesamtvergütung	**5.112.302**	**3.624.543**	**4.860.365**	**5.490.131**	**2.114.723**	**8.144.723**

LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

Den Mitgliedern des Vorstands sind im Falle der regulären Beendigung ihrer Tätigkeit ein Ruhegehalt einschließlich einer Hinterbliebenenversorgung und für die Dauer des Bezugs des Ruhegehalts die Nutzung von Dienstwagen zugesagt. Die zugesagten Leistungen werden mit Vollendung des 63. Lebensjahres gezahlt beziehungsweise zur Verfügung gestellt. Abweichend hiervon besteht für Herrn Renschler die Möglichkeit, sein Ruhegehalt nach Vollendung des 62. Lebensjahres zu beziehen.

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz der Grundvergütung. Der individuelle Prozentsatz steigt, ausgehend von einem Prozentsatz von 50%, mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte. Beim Vorstandsvorsitzenden ist eine Erhöhung um 4,5 Prozentpunkte zum 1. März 2017, 4,5 Prozentpunkte zum 1. März 2018 sowie 5,0 Prozentpunkte zum 1. März 2019 vorgesehen. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Bei Herrn Renschler wurde abweichend von dieser Regelung bei Amtsantritt ein Ruhegehaltsanspruch von 62% der Grundvergütung angesetzt. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70%. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Die Herren Garcia Sanz und Heizmann haben zum Jahresende 2017 einen Ruhegehaltsanspruch von 70% ihrer Grundvergütung erreicht, bei den Herren Renschler und Stadler beläuft sich dieser Anspruch auf 66%. Für Herrn Müller wurde zum Jahresende 2017 ein Ruhegehaltsanspruch von 57,5% der Grundvergütung erreicht. Die Anhebung der Grundvergütung infolge des ab dem Geschäftsjahr 2017 geltenden neuen Vergütungssystems bleibt insofern für die derzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer endgehaltsabhängigen Altzusage der betrieblichen Altersversorgung ohne Berücksichtigung.

Bei den bestehenden beitragsabhängigen Versorgungszusagen für die derzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG erhöht sich die Bemessungsgrundlage für die Versorgungsbeiträge jeweils um die Differenz zwischen der bisherigen Grundvergütung und der neu festgesetzten Grundvergütung (bei einem unveränderten Beitragsprozentsatz von 50% der Grundvergütung).

Für künftige Vorstandsmitglieder mit einer beitragsabhängigen Versorgungszusage gilt zukünftig ein Beitragsprozentsatz von 40% der Grundvergütung. Der daraus resultierende Betrag wird auf das Versorgungskonto eingestellt.

Frau Hohmann-Dennhardt, Frau Werner sowie die Herren Blessing, Diess und Witter haben eine beitragsorientierte Leistungszusage erhalten, die sich grundsätzlich nach einer auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung richtet und Alters-, Erwerbsminderungs- sowie Hinterbliebenenleistungen umfasst. Für jedes Jahr der Vorstandsbestellung wird ein Versorgungsbeitrag in Höhe von 50% der Grundvergütung zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres in den Volkswagen Pension Trust e.V. eingebracht. Aus den jährlichen Versorgungsbeiträgen ergeben sich – nach Maßgabe der Regelungen, die auch für Tarifmitarbeiter Anwendung finden – Bausteine einer grundsätzlich lebenslangen Rentenzahlung. Die jeweiligen Rentenbausteine sind bei Einbringung in den Volkswagen Pension Trust e.V. unmittelbar unverfallbar. Anstelle der lebenslangen Rentenzahlung kann eine Kapitalleistung wahlweise als Einmal- oder als Ratenzahlung zum Zeitpunkt des Renteneintritts – derzeit frühestens ab Vollendung des 63. Lebensjahres – erfolgen. Die Volkswagen AG hat Pensionsansprüche von Herrn Witter aus seinen Vordienstzeiten übernommen, die jedoch nicht vor Vollendung des 60. Lebensjahres in Anspruch genommen werden können.

Die Pensionsverpflichtungen nach IAS 19 betrugen am 31. Dezember 2017 für Mitglieder des Vorstands 125,4 (113,5) Mio. €. Der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 12,9 (11,7) Mio. € zugeführt. In die Bewertung der Pensionsverpflichtungen sind auch die sonstigen Versorgungsleistungen wie die Hinterbliebenenrente und die Überlassung von Dienstwagen eingeflossen. Die nach handelsrechtlichen Vorschriften bewerteten Pensionsverpflichtungen betrugen 92,4 (77,2) Mio. €. Der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 15,8 (7,0) Mio. € zugeführt. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog zur Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 19,9 (11,1) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften 19,9 (11,1) Mio. € erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach IAS 19 in Höhe von 269,0 (270,0) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 214,9 (205,6) Mio. €.

Für Vorstandsverträge, die vor dem 5. August 2009 für die erste Amtszeit abgeschlossen wurden, gilt: Die nach Ausscheiden aus dem Unternehmen zu gewährende Altersversorgung ist bei Nichtverlängerung des Vertrages durch das Unternehmen sofort und ansonsten mit Vollendung des 63. Lebensjahres zu zahlen. Werden bis zum 63. Lebensjahr auch von anderer Stelle Vergütungen bezogen, sind diese bis zu einem bestimmten Festbetrag auf den Versorgungsanspruch anzurechnen.

Für Verträge mit Vorstandsmitgliedern für deren erste Amtszeit, die nach dem 5. August 2009 abgeschlossen wurden, gilt grundsätzlich: Die nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu gewährende Altersversorgung wird mit Vollendung des 63. Lebensjahres gezahlt.

LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

Sofern die Tätigkeit aus einem nicht von dem Vorstandsmitglied zu vertretenden wichtigen Grund beendet wird, sind die Ansprüche bei nach dem 20. November 2009 abgeschlossenen Vorstandsverträgen entsprechend der Empfehlung aus Nummer 4.2.3 Abs. 4 des DCGK auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt (Abfindungs-Cap). Für vor dem 20. November 2009 abgeschlossene Vorstandsverträge wird ab der dritten Amtszeit Bestandsschutz gewährt.

Für den Fall, dass die Tätigkeit aus einem von einem Vorstandsmitglied zu vertretenden wichtigen Grund beendet wird, erfolgt keine Abfindungszahlung an das Vorstandsmitglied.

Den Mitgliedern des Vorstands sind auch für den Fall der vorzeitigen Beendigung ihrer Tätigkeit ein Ruhegehalt beziehungsweise eine Hinterbliebenenversorgung und für die Dauer des Bezugs des Ruhegehalts die Nutzung von Dienstwagen zugesagt.

Weitergehende individuelle Angaben zu im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedenen Mitgliedern des Vorstands sind den Angaben 43 und 46 im Konzernanhang sowie den Angaben im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG zu entnehmen.

PENSIONEN DES VORSTANDS 2017 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)

€	Versorgungsaufwand	Barwert zum 31. Dezember[1]
Matthias Müller	612.807	30.065.068
	(526.589)	(27.254.749)
Karlheinz Blessing	686.413	1.623.275
	(742.542)	(742.542)
Herbert Diess	814.654	2.169.255
	(699.856)	(1.298.635)
Francisco Javier Garcia Sanz	889.410	22.544.823
	(760.864)	(21.752.138)
Jochem Heizmann	–	19.254.055
	–	(19.836.613)
Christine Hohmann-Dennhardt (1. Januar 2016 bis 31. Januar 2017)	54.091	–
	(704.657)	(704.657)
Andreas Renschler	5.361.551	16.278.653
	(4.660.006)	(11.231.016)
Rupert Stadler	829.730	22.262.176
	(665.679)	(21.530.818)
Hiltrud Dorothea Werner (seit 1. Februar 2017)	930.689	975.823
	–	–
Frank Witter	692.743	10.214.190
	(587.216)	(9.100.545)
Summe	**10.872.088**	**125.387.318**
	(9.347.409)	**(113.451.713)**

1 Der Betrag ist in dem in der Bilanz enthaltenen Gesamtbetrag für leistungsorientierte Zusagen erfasst (siehe Anhangangabe 29 im Konzernabschluss).

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Als Ergebnis seiner turnusmäßigen Überprüfung der Aufsichtsratsvergütung schlug der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2017 eine Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung vor, das diese am 10. Mai 2017 mit 99,98 % der abgegebenen Stimmen beschlossen hat. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder der Volkswagen AG enthält nunmehr keine erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten, sondern besteht ausschließlich aus erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteilen. Dies entspricht der Entwicklung bei der Aufsichtsratsvergütung der im DAX notierten Unternehmen, deren Aufsichtsratsvergütung inzwischen überwiegend aus einer reinen Festvergütung besteht. Die Höhe der vorgeschlagenen Vergütungskomponenten ist auch im Vergleich mit anderen großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland marktüblich und angemessen. Dies wurde von einem renommierten externen Vergütungsberater bestätigt, der den Aufsichtsrat bei der Neugestaltung des Systems zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder unterstützt hat. Die Vergütung für Aufsichtsratstätigkeiten bei Tochterunternehmen besteht unverändert teilweise aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten.

Rückwirkend zum 1. Januar 2017 gilt für die Aufsichtsratsmitglieder der Volkswagen AG:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten je Geschäftsjahr eine feste Vergütung von 100.000 €.
- Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine feste Vergütung von 300.000 €, sein Stellvertreter erhält eine Vergütung von 200.000 €.
- Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten zudem für ihre Tätigkeiten in den Ausschüssen des Aufsichtsrats pro Geschäftsjahr eine zusätzliche feste Vergütung von 50.000 € pro Ausschuss, sofern der Ausschuss mindestens einmal im Jahr zur Erfüllung seiner Aufgaben getagt hat. Die Mitgliedschaften im Nominierungs- sowie im Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG bleiben unberücksichtigt.
- Die Ausschussvorsitzenden erhalten den doppelten, ihre Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag der vorstehend aufgeführten Ausschussvergütung.
- Ausschusstätigkeiten werden für höchstens zwei Ausschüsse berücksichtigt, wobei bei Überschreiten dieser Höchstzahl die zwei höchstdotierten Funktionen maßgeblich sind.
- Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat beziehungsweise einem seiner Ausschüsse angehört haben, erhalten die Vergütung zeitanteilig.
- Für die Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrates und eines Ausschusses erhält das jeweilige Mitglied ein Sitzungsgeld von 1.000 €; bei mehreren Sitzungen am Tag wird das Sitzungsgeld nur einmal gezahlt.
- Die Vergütung und die Sitzungsgelder sind jeweils zahlbar nach Ende des Geschäftsjahres.

Im Geschäftsjahr 2017 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.786.839 (5.396.565) € erhalten. Auf die Tätigkeit im Aufsichtsrat entfielen davon 2.000.000 €, auf die Tätigkeit in den Ausschüssen 836.389 €.

VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS

€	FESTE VERGÜTUNG	TÄTIGKEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN	SONSTIGES[1]	GESAMT 2017	VERZICHT FÜR 2016	GESAMT 2016
Hans Dieter Pötsch	–	–	–	–	65.500	585.800
Jörg Hofmann[2]	200.000	75.000	20.000	295.000	31.333	330.333
Hussain Ali Al-Abdulla	100.000	–	7.000	107.000	60.167	170.167
Hessa Sultan Al-Jaber	100.000	–	11.000	111.000	31.504	89.865
Bernd Althusmann[3] (seit 14.12.2017)	4.583	–	–	4.583	–	–
Birgit Dietze[2]	100.000	50.000	13.000	163.000	47.807	143.252
Annika Falkengren	100.000	38.750	12.000	150.750	84.250	249.250
Hans-Peter Fischer[2]	100.000	–	9.000	109.000	60.167	171.167
Uwe Fritsch[2] (bis 10.05.2017)	35.972	17.986	9.000	62.958	70.629	214.990
Uwe Hück[2]	100.000	–	80.500	180.500	60.167	234.667
Johan Järvklo[2]	100.000	–	10.000	110.000	60.167	170.167
Ulrike Jakob[2] (seit 10.05.2017)	64.028	–	4.000	68.028	–	–
Louise Kiesling	100.000	–	11.000	111.000	60.167	171.167
Olaf Lies[3] (bis 14.12.2017)	95.417	47.639	20.000	163.056	80.250	250.250
Peter Mosch[2]	100.000	91.007	102.100	293.107	61.250	301.850
Bertina Murkovic[2] (seit 10.05.2017)	64.028	32.014	6.000	102.042	–	–
Bernd Osterloh[2]	100.000	98.021	28.000	226.021	19.250	251.250
Hans Michel Piëch	100.000	–	150.600	250.600	60.167	266.736
Ferdinand Oliver Porsche	100.000	150.000	147.100	397.100	54.333	417.933
Wolfgang Porsche	100.000	150.000	161.400	411.400	49.333	441.233
Athanasios Stimoniaris[2] (seit 10.05.2017)	64.028	–	106.750	170.778	–	–
Stephan Weil[3]	100.000	50.000	24.000	174.000	75.250	250.250
Stephan Wolf[2] (bis 10.05.2017)	35.972	17.986	11.000	64.958	75.250	251.250
Thomas Zwiebler[2] (bis 10.05.2017)	35.972	17.986	7.000	60.958	81.250	251.250
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglieder	–	–	–	–	–	183.739
Summe	**2.000.000**	**836.389**	**950.450**	**3.786.839**	**1.188.190**	**5.396.566**

1 Sitzungsgelder, weitere Konzernmandate (erfolgsunabhängig: 257.000 €; erfolgsabhängig: 270.450 €).
2 Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen.
3 Diese Aufsichtsratsmitglieder sind gemäß § 5 Abs. 3 Niedersächsisches Ministergesetz verpflichtet, die für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat gezahlten Vergütungen an das Land Niedersachsen abzuführen, sobald und soweit sie 6.200 € im Jahr übersteigen. Vergütungen in diesem Sinne sind: Aufsichtsratsvergütungen sowie Sitzungsgelder, soweit sie den Betrag von 200 € übersteigen.

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016 zeigt die Beträge, die sich nach dem alten System der Aufsichtsratsvergütung ergaben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben gegenüber dem Vorstand erklärt, auf denjenigen Teil ihrer Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 zu verzichten, der über den Betrag hinausgeht, der sich bei der Umsetzung der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 rückwirkend zum 1. Januar 2017 beschlossenen Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung für das Geschäftsjahr 2016 ergeben hätte. Der Gesamtbetrag dieses Verzichts der Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 beläuft sich auf 1.188.190 €. Herr Pötsch verzichtete zusätzlich auf einen Betrag von 115.700,00 € seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 und vollständig auf seine Vergütung für das Geschäftsjahr 2017. Hintergrund dieses Verzichts ist die im Zusammenhang mit dem Wechsel von Herrn Pötsch vom Vorstand in den Aufsichtsrat zum 8. Oktober 2015 getroffene Vereinbarung, die bis zum 31. Dezember 2017 erhaltenen Aufsichtsratsvergütungen auf seine Ausgleichszahlung für die für den Zeitraum vom 8. Oktober 2015 bis zum 31. Dezember 2017 an sich zustehende Vorstandsvergütung anzurechnen.

Organe

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2017 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Vorstand der Volkswagen AG

MATTHIAS MÜLLER (64)
Vorsitzender (seit 26.09.2015)
01.03.2015[1]
Mitglied des Vorstands der
Porsche Automobil Holding SE
13.10.2010[1]

DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (60)
Personal und Organisation
01.01.2016[1]
Mandate:
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg

DR.-ING. HERBERT DIESS (59)
Vorsitzender des Markenvorstands
Volkswagen Pkw
01.07.2015[1]
Mandate:
○ Infineon Technologies AG, Neubiberg

DR. RER. POL. H.C.
FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ (60)
Beschaffung
01.07.2001[1]
Mandate:
○ Hochtief AG, Essen
⊙ Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

PROF. DR. RER. POL. DR.-ING. E.H.
JOCHEM HEIZMANN (65)
China
11.01.2007[1]
Mandate:
○ Lufthansa Technik AG, Hamburg

DR. JUR. CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT (67)
Integrität und Recht
01.01.2016 – 31.01.2017[1]
Mandate (am 31.01.2017):
⊙ Messe Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

ANDREAS RENSCHLER (59)
Nutzfahrzeuge
01.02.2015[1]
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover

PROF. RUPERT STADLER (54)
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG
01.01.2010[1]
Mandate:
○ FC Bayern München AG, München

HILTRUD DOROTHEA WERNER (51)
Integrität und Recht
01.02.2017[1]

FRANK WITTER (58)
Finanzen und Controlling
07.10.2015[1]

Die Mitglieder des Vorstands nehmen im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe der Konzernsteuerung und -überwachung weitere Aufsichtsratsmandate bei Konzern- und wesentlichen Beteiligungsunternehmen wahr.

○ Mitgliedschaft in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten.
⊙ Vergleichbare Mandate im In- und Ausland.

1 Beginn der jeweiligen Vorstandstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Vorstand.

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2017 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG

HANS DIETER PÖTSCH (66)
Vorsitzender (seit 07.10.2015)
Vorsitzender des Vorstands und
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE
07.10.2015[1]
Mandate:
- ○ AUDI AG, Ingolstadt
- ○ Autostadt GmbH, Wolfsburg (Vorsitz)
- ○ Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- ○ Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- ○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- ○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Retail GmbH, Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg (stv. Vorsitz)
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

JÖRG HOFMANN (62)
Stv. Vorsitzender (seit 20.11.2015)
1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall
20.11.2015[1]
Mandate:
- ○ Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. JUR. KLAUS LIESEN (86)
02.07.1987 – 03.05.2006[1]
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der
Volkswagen AG (03.05.2006 – 30.03.2017)
Herr Dr. Liesen verstarb am 30.03.2017.

DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (60)
Minister of State
22.04.2010[1]
Mandate:
- ⊙ Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait
- ⊙ Kirnaf Finance, Riad (Vorsitz)
- ⊙ Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
- ⊙ Qatar Holding, Doha
- ⊙ Qatar Investment Authority, Doha

DR. HESSA SULTAN AL-JABER (58)
Minister of State
22.06.2016[1]
Mandate:
- ⊙ Droobi Health Technology, Doha
- ⊙ Malomatia, Doha
- ⊙ Qatar Satellite Company, Doha
- ⊙ Trio Investment, Doha

DR. BERND ALTHUSMANN (51)
Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit,
Verkehr und Digitalisierung
14.12.2017[1]
Mandate:
- ○ Deutsche Messe AG, Hannover
- ⊙ Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
- ⊙ JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
- ⊙ JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven
- ⊙ Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG, Oldenburg (Vorsitz)

BIRGIT DIETZE (44)
Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der IG Metall
01.06.2016[1]

ANNIKA FALKENGREN (55)
Managing Partner der
Compagnie Lombard Odier SCmA
03.05.2011 – 05.02.2018[1]
Mandate (am 05.02.2018):
- ⊙ FAM AB, Stockholm

DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (58)
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen
Management Association
01.01.2013[1]
Mandate:
- ⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

UWE FRITSCH (61)
Vorsitzender des Betriebsrats Werk Braunschweig
der Volkswagen AG
19.04.2012 – 10.05.2017[1]
Mandate (am 10.05.2017):
- ⊙ Eintracht Braunschweig GmbH & Co KGaA, Braunschweig
- ⊙ Basketball Löwen Braunschweig GmbH, Braunschweig

MARIANNE HEISS (45)
Chief Financial Officer der BBDO Group
Germany GmbH, Düsseldorf
14.02.2018[1]

○ Mitgliedschaft in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten.
⊙ Vergleichbare Mandate im In- und Ausland.

1 Beginn der jeweiligen Aufsichtsratstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

UWE HÜCK (55)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
01.07.2015[1]
Mandate:
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (stv. Vorsitz)

JOHAN JÄRVKLO (44)
Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB
22.11.2015[1]
Mandate:
⊙ Scania CV AB, Södertälje
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

ULRIKE JAKOB (57)
Stv. Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG Werk Kassel
10.05.2017[1]

DR. LOUISE KIESLING (60)
Designerin und Unternehmerin
30.04.2015[1]

OLAF LIES (50)
19.02.2013 – 14.12.2017[1]
Mandate (am 14.12.2017):
○ Deutsche Messe AG, Hannover
⊙ Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
⊙ Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft GmbH, Hannover (Vorsitz)
⊙ JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
⊙ JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven

PETER MOSCH (45)
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG
18.01.2006[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Audi Pensionskasse – Altersversorgung der AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt

BERTINA MURKOVIC (60)
Vorsitzende des Betriebsrats Volkswagen Nutzfahrzeuge
10.05.2017[1]

BERND OSTERLOH (61)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2005[1]
Mandate:
○ Autostadt GmbH, Wolfsburg
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
⊙ Allianz für die Region GmbH, Braunschweig
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ SEAT, S.A., Martorell
⊙ ŠKODA Auto a.s., Mladá Boleslav
⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. JUR. HANS MICHEL PIËCH (75)
Selbstständiger Rechtsanwalt
07.08.2009[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (stv. Vorsitz)
⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See
⊙ Volksoper Wien GmbH, Wien

DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (56)
Vorstand der Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft
07.08.2009[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (74)
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE;
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
24.04.2008[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (Vorsitz)
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (Vorsitz)
⊙ Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft, Salzburg (Vorsitz)
⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

○ Mitgliedschaft in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten.
⊙ Vergleichbare Mandate im In- und Ausland.

1 Beginn der jeweiligen Aufsichtsratstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

ATHANASIOS STIMONIARIS (46)
Vorsitzender des Betriebsrats und des Gesamtbetriebsrats der MAN Truck & Bus AG sowie Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE und des SE-Betriebsrats
10.05.2017[1]
Mandate:
- ○ MAN SE, München
- ○ MAN Truck & Bus AG, München (stv. Vorsitz)
- ○ Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

STEPHAN WEIL (59)
Niedersächsischer Ministerpräsident
19.02.2013[1]

STEPHAN WOLF (51)
01.01.2013 – 10.05.2017[1]
Mandate (am 10.05.2017):
- ○ Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig
- ○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

THOMAS ZWIEBLER (52)
15.05.2010 – 10.05.2017[1]

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS
STAND 31. DEZEMBER 2017

Mitglieder des Präsidiums
Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)
Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)
Peter Mosch
Bernd Osterloh
Dr. Wolfgang Porsche
Stephan Weil

Mitglieder des Vermittlungsausschusses gemäß § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz
Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)
Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)
Bernd Osterloh
Stephan Weil

Mitglieder des Prüfungsausschusses
Dr. Ferdinand Oliver Porsche (Vorsitz)
Bernd Osterloh (stv. Vorsitz)
Birgit Dietze
n.n.

Mitglieder des Nominierungsausschusses
Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)
Dr. Wolfgang Porsche
Stephan Weil

Sonderausschuss Dieselmotoren
Dr. Wolfgang Porsche (Vorsitz)
Peter Mosch
Bertina Murkovic
Bernd Osterloh
Dr. Ferdinand Oliver Porsche
n.n.

○ Mitgliedschaft in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten.
⊙ Vergleichbare Mandate im In- und Ausland.

1 Beginn der jeweiligen Aufsichtsratstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

Übernahmerechtliche Angaben

Dieses Kapitel enthält die übernahmerechtlichen Angaben des Volkswagen Konzerns gemäß §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB.

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2017 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, und das Recht, 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 ausgestattet (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 Fünftel 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/ir abrufbar ist. Unter der gleichen Adresse sind auch die aktuellen Stimmrechtsmitteilungen gemäß Wertpapierhandelsgesetz 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 sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 61 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 85 bis 87 dieses Geschäftsberichts.

GESETZLICHE VORSCHRIFTEN UND BESTIMMUNGEN DER SATZUNG ÜBER DIE ERNENNUNG UND ABBERUFUNG 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 Fünftel 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 19. April 2012 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 18. April 2017 durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stammaktien und/oder stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Bareinlage und/oder Sacheinlage – auch unter Ausschluss des Bezugsrechts – einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 110,0 Mio. € (das entspricht circa 43 Mio. Aktien) zu erhöhen. Von dieser Ermächtigung ist im Juni 2014 mittels einer Kapitalerhöhung durch Ausgabe von 10.471.204 neuen Vorzugsaktien aus genehmigtem Kapital gegen Bareinlage und unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre teilweise Gebrauch gemacht worden; das Grundkapital wurde um 26,8 Mio. € erhöht und ein Bruttoemissionserlös von 2,0 Mrd. € erzielt.

Auf der Ordentlichen Hauptversammlung am 5. Mai 2015 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 4. Mai 2020 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 auf Seite 256 dargestellt.

Die Möglichkeiten, eigene Aktien zu erwerben, bestimmen sich nach § 71 AktG. Zuletzt wurde der Vorstand auf der Ordentlichen Hauptversammlung am 19. April 2012 ermächtigt, eigene Aktien bis zu einem Anteil von höchstens 10 % des Grundkapitals zu erwerben. Diese Ermächtigung galt bis zum 18. April 2017 und wurde nicht genutzt.

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG bis April 2020 eine syndizierte Kreditlinie über 5,0 Mrd. € eingeräumt. Den Mitgliedern des Konsortiums wurde das Recht gewährt, ihren Anteil an der syndizierten Kreditlinie zu kündigen, wenn die Volkswagen AG mit einem Dritten verschmolzen oder Tochtergesellschaft eines anderen Unternehmens wird. Dieses Kündigungsrecht besteht jedoch nicht im Falle einer Verschmelzung durch Aufnahme mit der Porsche Holding SE, einer ihrer Tochtergesellschaften oder einer ihrer Holding-Gesellschaften und der Volkswagen AG, bei der die Volkswagen AG der übernehmende Rechtsträger ist.

Des Weiteren hatte die Volkswagen AG mit einem Bankenkonsortium zunächst bis Dezember 2016 eine zusätzliche syndizierte Kreditlinie über bis zu 20,0 Mrd. € abgeschlossen und diese zwischenzeitlich bis Juni 2017 verlängert. Den Mitgliedern des Konsortiums wurde das Recht gewährt, ihren Anteil an der syndizierten Kreditlinie zu kündigen, wenn die Volkswagen AG mit einem Dritten oder einer Gruppe von Dritten verschmolzen oder eine Tochtergesellschaft eines anderen Unternehmens beziehungsweise einer Gruppe von anderen Unternehmen wird. Von diesem Kündigungsrecht wurden für verschiedene Konstellationen mit den derzeitigen Großaktionären Ausnahmen vereinbart. Im Juni 2017 wurde diese Kreditlinie vertragsgemäß beendet.

Dieselthematik

Im Geschäftsjahr haben wir umfangreiche Vergleichsvereinbarungen in den USA erzielt. Die technischen Maßnahmen für alle betroffenen Fahrzeuge des Motortyps EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos freigegeben und überwiegend durchgeführt. Zudem haben wir die Aufklärung der Dieselthematik fortgesetzt. Im Geschäftsjahr waren weitere Sondereinflüsse in Höhe von 3,2 Mrd. € zu berücksichtigen.

UNREGELMÄßIGKEITEN BEI NO_x-EMISSIONEN

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.

In den USA und dem Rest der Welt wurden daraufhin zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Im Geschäftsjahr 2017 ist es uns gelungen, einen Großteil der wesentlichen gerichtlichen und behördlichen Verfahren in den USA durch Abschlüsse von Vergleichsvereinbarungen zu beenden. Hierzu zählen insbesondere Vergleiche mit dem US-Justizministerium (DOJ – Department of Justice). Außerhalb der USA haben wir zudem mit zahlreichen Behörden Vereinbarungen in Bezug auf die Umsetzung der technischen Maßnahmen erzielt. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Vergleichsvereinbarungen sowie zu laufenden gerichtlichen und behördlichen Verfahren finden Sie im Risiko- und Chancenbericht ab Seite 178.

EINLEITUNG UMFANGREICHER UNTERSUCHUNGEN DURCH DIE VOLKSWAGEN AG

Die Volkswagen AG hat unverzüglich nach Veröffentlichung der ersten „Notice of Violation" eigene interne und auch externe Ermittlungen eingeleitet.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der Dieselthematik für den Aufsichtsrat koordiniert.

Die internationale Anwaltskanzlei Jones Day wurde angesichts der Untersuchungen des DOJ und der Braunschweiger Staatsanwaltschaft sowie weiterer, seinerzeit zu erwartender Ermittlungen und Verfahren von der Volkswagen AG mit der Durchführung einer umfassenden Untersuchung der Dieselthematik beauftragt. Jones Day wurde von der Volkswagen AG angewiesen, dem DOJ Tatsachenbeweise vorzulegen.

Um US-amerikanische strafrechtliche Ansprüche beizulegen, haben die Volkswagen AG und das DOJ ein Plea Agreement abgeschlossen, das ein „Statement of Facts" beinhaltet, welches eine Zusammenfassung der Tatsachenbehauptungen enthält, die aus Sicht des DOJ für den Vergleich mit der Volkswagen AG relevant waren. Das „Statement of Facts" stützt sich sowohl auf die faktischen Erkenntnisse von Jones Day als auch auf die vom DOJ selbst ermittelten Beweise.

Jones Day hat die Arbeiten abgeschlossen, die dazu dienten, die Volkswagen AG bei der Einschätzung der strafrechtlichen Vorwürfe gegen das Unternehmen in den USA in Zusammenhang mit der Dieselthematik zu unterstützen. Arbeiten im Zusammenhang mit in den USA und im Rest der Welt anhängigen Rechtsstreitigkeiten dauern jedoch an, bedürfen erheblicher Anstrengungen und werden noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Hierbei wird die Volkswagen AG von mehreren externen Anwaltskanzleien beraten.

Des Weiteren hat die Volkswagen AG – ebenso wie die AUDI AG – im September 2015 in Deutschland Strafanzeige gegen unbekannt erstattet. Die Volkswagen AG und die AUDI AG kooperieren im Rahmen der Aufarbeitung der Vorkommnisse mit allen zuständigen Behörden.

Die Dieselthematik hatte ihren Ursprung in einer – nach Rechtsauffassung der Volkswagen AG nur nach US-amerikanischem Recht unzulässigen – Veränderung von Teilen der betreffenden Motorsteuerungssoftware für das seinerzeit von der Volkswagen AG entwickelte Dieselaggregat 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 in der betreffenden Motorsteuerungseinheit der EA 189-Dieselmotoren.

In den Monaten nach der Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen intern durch die Volkswagen AG wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten 2,0 l Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA bestätigt. Dieses Ergebnis wurde dem California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – mitgeteilt, und es wurde gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin in den USA geplanten Servicemaßnahme eine Rekalibrierung der Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde vom Ausschuss für Produktsicherheit (APS) bewertet und beschlossen. Der APS veranlasst erforderliche und zweckmäßige Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und Konformität der in Verkehr gebrachten Produkte der Volkswagen AG. Es gibt keine Erkenntnisse, dass dem APS oder den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der Auffälligkeiten 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 im Rahmen einer Feldmaßnahme 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 wurde, die später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ gegenüber der EPA und der CARB 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 bei der AUDI AG wurden umfangreiche Untersuchungen im Hinblick auf den etwaigen Einsatz von nach US-Recht unzulässigen „Defeat Devices“ in V6 3,0 l Dieselmotoren durchgeführt. Die im Auftrag der Volkswagen AG durchgeführte Untersuchung von Jones Day deckte diese Thematik mit ab.

Die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur Information durch die EPA im November 2015 keine Kenntnisse von dem Einsatz einer unzulässigen „Defeat Device Software“ nach US-amerikanischem Recht in V6 3.0 l TDI-Motoren 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 Sechszylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel 3,0 l Dieselmotoren des Typs V6.

Auch aus den bis zum Aufstellungszeitpunkt erfolgten Veröffentlichungen sowie aus den fortgeführten Untersuchungen und Befragungen zur Dieselthematik haben sich für den Vorstand der Volkswagen AG keine belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich des Sachverhalts ergeben, die zu einer anderen Bewertung der damit verbundenen Risiken (zum Beispiel Anlegerklagen) führen würden.

FAHRZEUGE DES TYPS EA 189 IN DER EU/IM REST DER WELT

Außerhalb der USA und Kanadas waren rund 10 Millionen Fahrzeuge mit Dieselmotoren des Typs EA 189 betroffen.

Im ersten Quartal 2017 erteilte das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) die letzten noch ausstehenden behördlichen Genehmigungen für die technischen Maßnahmen zur Umrüstung von 14 Tsd. in seinen Zuständigkeitsbereich fallenden Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns mit Dieselmotoren des Typs EA 189.

Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO_2-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Die Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung auch weiterhin die gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen.

Im zweiten Quartal 2017 erteilte die Typengenehmigungsbehörde in Großbritannien, die Vehicle Certification

Agency, die noch ausstehenden behördlichen Genehmigungen für die technischen Maßnahmen zur Umrüstung der in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden ŠKODA und SEAT Modelle mit Dieselmotoren des Typs EA 189.

Die technischen Maßnahmen für alle betroffenen Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos freigegeben und überwiegend durchgeführt.

In einigen Ländern außerhalb der EU sind die technischen Maßnahmen durch die nationalen Behörden zu genehmigen. Dieser Freigabeprozess konnte – mit Ausnahme von Südkorea und Chile – in allen Ländern abgeschlossen werden. Dort wurde die Mehrzahl der Freigaben ebenfalls erteilt; Volkswagen steht mit den Behörden zu den noch ausstehenden Freigaben in engem Kontakt.

Nach aktueller Planung wird sich die Umsetzung der technischen Maßnahmen, die für unsere Kunden kostenlos sind, ins Jahr 2018 erstrecken.

WEITERE NACHRÜSTPROGRAMME FÜR V6/V8 MOTOREN

Seit vielen Monaten untersucht die AUDI AG mit Hochdruck alle Diesel-Konzepte auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungspotenzial. Seit 2016 läuft ein systematischer Überprüfungsprozess für alle Motor- und Getriebevarianten. Dabei wurde mit den Behörden eng zusammengearbeitet und diesen detailliert berichtet, speziell dem Bundesverkehrsministerium und dem KBA. In diesem Kontext hat die AUDI AG am 21. Juli 2017 angekündigt, europaweit bis zu 850 Tsd. Fahrzeuge über Servicemaßnahmen im Emissionsverhalten zu verbessern. Das Nachrüstpaket besteht aus freiwilligen sowie zu einem geringeren Teil aus behördlich angeordneten Maßnahmen; hierbei handelt es sich um Maßnahmen im Rahmen eines Rückrufs, die von der AUDI AG selbst vorgeschlagen, dem KBA mitgeteilt und von diesem aufgegriffen und angeordnet wurden.

BETROFFENE FAHRZEUGE IN DEN USA/KANADA

In den USA und Kanada sind drei Generationen bestimmter Fahrzeuge mit 2,0 l TDI-Motor sowie zwei Generationen bestimmter Fahrzeuge mit V6 3,0 l TDI-Motor betroffen, insgesamt rund 700 Tsd. Fahrzeuge. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte – im Vergleich zur Europäischen Union und dem Rest der Welt – ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass die für die Fahrzeuge in den Vergleichsvereinbarungen festgelegten Emissionsvorgaben erreicht werden.

Die EPA und die CARB haben für die Mehrzahl der betroffenen Fahrzeuge mit 2,0 l TDI-Motor emissionsbezogene Anpassungen genehmigt sowie Wiederverkaufsgenehmigungen erteilt. Die genehmigten Anpassungen betreffen bestimmte Fahrzeuge der ersten und der zweiten Generation sowie den ersten Teil einer aus zwei Schritten bestehenden Anpassung für Fahrzeuge der dritten Generation. Der zweite Teil dieser Anpassung wurde zur Genehmigung eingereicht. Wir arbeiten in enger Kooperation mit der EPA und der CARB daran, die noch ausstehende Genehmigung zu erhalten. Für Fahrzeuge der zweiten Generation mit Schaltgetriebe haben wir den Anpassungsvorschlag zurückgezogen.

Für Fahrzeuge mit V6 3,0 l TDI-Motor der zweiten Generation haben die EPA und die CARB die Anpassungsmaßnahmen genehmigt. Für Fahrzeuge mit V6 3,0 l TDI-Motor der ersten Generation haben wir Vorschläge für emissionsbezogene Anpassungen eingereicht. Diese Vorschläge werden von der EPA und der CARB geprüft.

Bis zur Erteilung dieser ausstehenden Genehmigungen haben die jeweiligen US-amerikanischen und kanadischen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns einen Verkaufsstopp für die betroffenen Neuwagen und zertifizierte Gebrauchtwagen ausgesprochen. Die schon von den Behörden freigegebenen technischen Lösungen werden bereits umgesetzt.

RECHTSRISIKEN

Im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehen vielfältige Rechtsrisiken. Aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Sachverhaltsaufklärung sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die für die Dieselthematik gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Sollten sich diese Rechtsrisiken verwirklichen, kann dies zu erheblichen finanziellen Belastungen führen.

Eine ausführliche Beschreibung dieser sowie weiterer Risiken aus der zuvor dargestellten Dieselthematik finden Sie im Risiko- und Chancenbericht ab Seite 178.

OPERATIVES ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich aus der Dieselthematik – im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für die Rückkauf-/Nachrüstprogramme – Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis in Höhe von –3,2 (–6,4) Mrd. €.

Insgesamt ergaben sich in den Jahren 2015 bis 2017 aus der Dieselthematik Sondereinflüsse in Höhe von –25,8 Mrd. €.

UNABHÄNGIGER MONITOR

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 bekannt gegebenen und am 21. April 2017 von einem US-Bundesgericht bestätigten sogenannten Plea Agreement mit dem DOJ wurde Herr Larry D. Thompson im Juni 2017 zum unabhängigen Compliance Monitor für Volkswagen bestellt. Darüber hinaus wird er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit der EPA separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem Bundesstaat Kalifornien und der CARB vereinbarten Third California Partial Consent Decree agieren (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 178). Für einen Zeitraum von drei Jahren wird Herr Thompson die Erfüllung der im Plea Agreement und in den Consent Decrees dargelegten Bedingungen durch Volkswagen beurteilen und beaufsichtigen. Dazu zählen auch Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme bei Volkswagen sowie die Implementierung eines erweiterten Programms für Compliance und ethisches Verhalten.

AN UNSERE STAKEHOLDER

Die Dieselthematik war Anstoß für einen Prozess, bei dem wir unsere Unternehmenskultur insbesondere hinsichtlich der Compliance und der internen Kontrollmechanismen gestärkt haben. Diese Entwicklung hat zur Initiierung von Programmen und Projekten geführt, die darauf ausgerichtet sind, das kollektive Bewusstsein von Volkswagen für Integrität zu intensivieren.

Wir haben unsere internen Kontrollsysteme für den Prozess der Produktentwicklung und die Tests von Fahrzeugen verbessert, unseren Code of Conduct und das Hinweisgebersystem überarbeitet sowie entsprechende Schulungen für Mitarbeiter in einer höheren Frequenz angeboten.

Das Zusammenspiel aus Integrität, Compliance und Kultur ist ein wichtiger und unabdingbarer Teil des Transformationsprozesses, in dem wir uns befinden. Wir erneuern uns von innen heraus und entwickeln uns stetig weiter, um unser höchstes Gut, das Vertrauen unserer Kunden und Stakeholder, jeden Tag aufs Neue zu verdienen.

Geschäftsverlauf

Die Weltwirtschaft wuchs im Geschäftsjahr 2017 kräftiger als im Vorjahr. Die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen stieg dagegen nicht so stark wie im Jahr zuvor. Der Volkswagen Konzern lieferte unter herausfordernden Marktbedingungen erstmals 10,7 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Die Weltwirtschaft verzeichnete 2017 beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) ein Wachstum von 3,2 (2,5) %. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern verstärkte sich die konjunkturelle Dynamik im Vergleich zum Vorjahr. Die Verbraucherpreise erhöhten sich weltweit – bei einem weiterhin niedrigen Zinsniveau sowie gestiegenen Energie- und Rohstoffpreisen – langsamer als im Vorjahr.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa nahm das Wachstum des BIP im Jahresverlauf leicht zu und erreichte 2,3 (1,8) %. Dabei konnte die Mehrzahl der Länder in dieser Region ihre Wachstumsrate steigern. Für Unsicherheit sorgten die begonnenen Austrittsverhandlungen Großbritanniens mit der Europäischen Union und die damit verbundene Frage nach der künftigen Ausgestaltung der Beziehungen. Die Arbeitslosenquote innerhalb der Eurozone sank weiter und lag durchschnittlich bei 9,6 (10,6) %; in Griechenland und Spanien war sie nach wie vor deutlich höher.

Die Region Zentral- und Osteuropa verzeichnete im Berichtsjahr mit einem Plus von 3,8 (1,8) % einen relativ starken Zuwachs des BIP. In Zentraleuropa verstärkte sich der allgemeine Aufwärtstrend und auch in Osteuropa wuchs die Wirtschaft deutlich kräftiger als im Vorjahr. Die höheren Energiepreise führten dazu, dass sich die ökonomische Lage in den rohstoffexportierenden Ländern dieser Region stabilisierte. Mit einer Wachstumsrate von 1,6 (–0,4) % beendete Russland seine rezessive Phase.

In Südafrika lag das Wachstum des BIP bei lediglich 0,9 (0,3) % und damit nur leicht über dem niedrigen Vorjahreswert. Die Volkswirtschaft litt unter anhaltenden strukturellen Defiziten, sozialen Konflikten und politischen Herausforderungen.

Deutschland

In Deutschland führten die nach wie vor optimistische Stimmung der Konsumenten und die gute Lage am Arbeitsmarkt dazu, dass das BIP im Jahr 2017 mit 2,5 (1,9) % stärker zulegte als im Vorjahr.

Nordamerika

Die Wachstumsrate der US-amerikanischen Wirtschaft fiel mit 2,2 (1,5) % höher aus als im Vorjahr. Gestützt wurde die Konjunktur vor allem durch den privaten Konsum und die expansive Geldpolitik. Auch die privaten Bruttoinvestitionen entwickelten sich positiv. Die Arbeitslosenquote lag durchschnittlich bei 4,4 (4,9) %. Der US-Dollar zeigte sich etwas schwächer als im Vorjahr. Das BIP-Wachstum in Kanada gewann mit einem Wert von 3,0 (1,4) % deutlich an Dynamik. Die Steigerungsrate der mexikanischen Wirtschaftsleistung ging mit 2,2 (2,7) % etwas zurück.

Südamerika

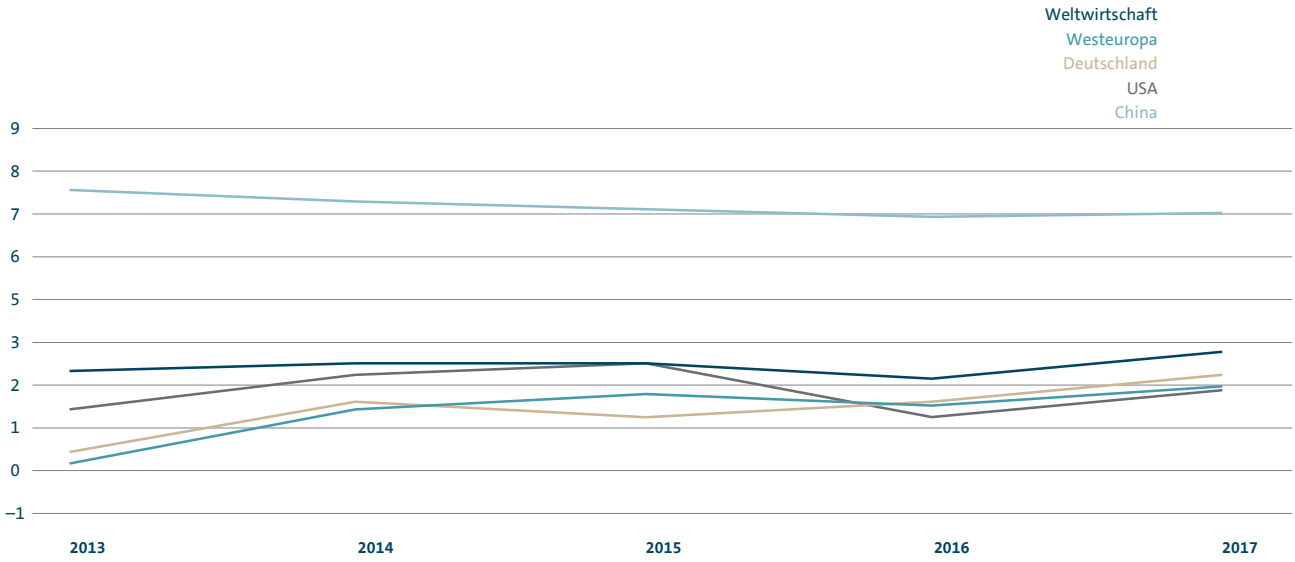
Brasilien konnte im Berichtsjahr die konjunkturelle Talsohle hinter sich lassen: Die Wirtschaftsleistung erhöhte sich um 1,0 (–3,5) %. Die Lage in Südamerikas größter Volkswirtschaft blieb unter anderem aufgrund politischer Unsicherheiten dennoch angespannt. Argentiniens BIP stieg um 2,8 (–2,2) %, trotz struktureller Defizite und einer anhaltend hohen Inflation.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft expandierte mit einer Wachstumsrate von 6,9 (6,7) % auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Die indische Wirtschaft setzte ihren positiven Trend fort, wuchs jedoch mit einer Steigerung um 6,5 (7,1) % etwas weniger kräftig als im Vorjahr. Eingeleitete Reformmaßnahmen wirkten hier zwischenzeitlich dämpfend. Japan registrierte ein solides BIP-Wachstum von 1,8 (0,9) %.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent



ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Im Geschäftsjahr 2017 wuchs das globale Pkw-Marktvolumen um 2,9% auf 83,5 Mio. Fahrzeuge und verbuchte damit den siebten Rekordwert in Folge. Während sich in den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika, Westeuropa sowie Zentral- und Osteuropa die Nachfrage erhöhte, lag das Marktvolumen in Nordamerika sowie in Nahost und Afrika unter den Vorjahreswerten.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen wurden wesentlich durch fiskalpolitische Maßnahmen beeinflusst, die im abgelaufenen Geschäftsjahr maßgeblich zur uneinheitlichen Absatzentwicklung in den Märkten beigetragen haben. Die hierbei eingesetzten Instrumente waren Steuersenkungen beziehungsweise -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

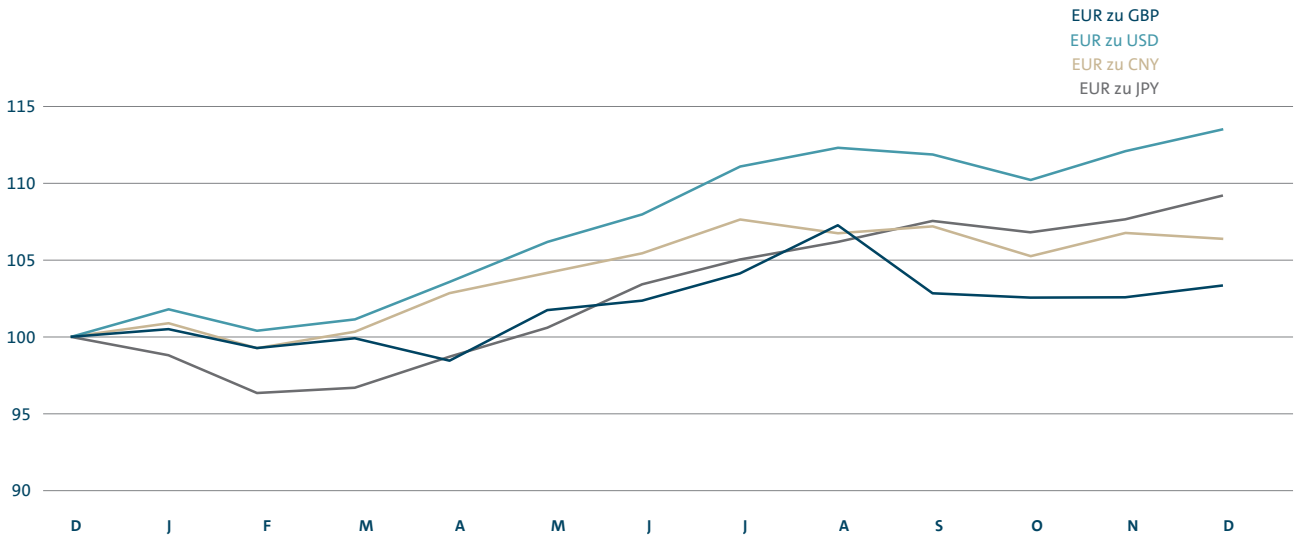
In Westeuropa stieg die Zahl der Pkw-Neuzulassungen um 2,5% auf 14,3 Mio. Fahrzeuge und erreichte damit das höchste Niveau der vergangenen zehn Jahre. Die positive Entwicklung wurde vor allem durch das gute gesamtwirtschaftliche Umfeld, die vorteilhafte Konsumentenstimmung sowie niedrige Zinsen begünstigt. In Italien (+8,1%) und Spanien (+7,7%) profitierte die Nachfrage vom Ersatzbedarf und insbesondere von einer deutlichen Ausweitung der Verkäufe an gewerbliche Kunden. Die Wachstumsrate des französischen Pkw-Marktes fiel im Vergleich dazu mit 4,8% geringer aus. In Großbritannien verfehlte das Nachfragevolumen das Rekordniveau aus dem Vorjahr um 5,7% – unter anderem bedingt durch die Änderung der Kfz-Steuer zum 1. April 2017. Der Anteil der Dieselfahrzeuge (Pkw) in Westeuropa ging im Berichtsjahr auf 44,4 (49,5)% zurück.

Das Pkw-Marktvolumen in der Region Zentral- und Osteuropa verzeichnete im Geschäftsjahr 2017 mit einer Steigerung um 12,6% auf 3,0 Mio. Fahrzeuge einen deutlichen Zuwachs gegenüber dem Vorjahreswert. Dabei legte die Zahl der Neuzulassungen in den zentraleuropäischen EU-Ländern mit 12,5% auf 1,3 Mio. Einheiten zu. Auch in Osteuropa erreichten die Pkw-Verkäufe ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau eine zweistellige Steigerungsrate (+12,6%). Wichtigster Wachstumsträger in der Region war der russische Markt, der mit einer Steigerung um 12,3% auf 1,5 Mio. Fahrzeuge erstmals nach vier rückläufigen Jahren wieder eine höhere Nachfrage verzeichnete.

In Südafrika lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr (370 Tsd. Fahrzeuge) mit einer Veränderungsrate von 2,4% leicht über dem vergleichsweise geringen Niveau des Vorjahres. Ursachen für diesen Anstieg trotz schwacher gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen waren attraktive Kaufanreize und gesunkene Zinsen.

DEVISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2016 BIS DEZEMBER 2017

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2016 = 100



Deutschland

Im Geschäftsjahr 2017 übertraf die Pkw-Nachfrage in Deutschland mit 3,4 Mio. Einheiten den Vorjahreswert um 2,7%. Dass sie den höchsten Stand seit 2009 erreichte, war neben der guten gesamtwirtschaftlichen Situation auch auf Preisnachlässe in Form einer Umstiegsprämie bei älteren Dieselmodellen sowie auf einen Umweltbonus für elektrisch betriebene Fahrzeuge (reine Elektro- und Plug-in-Hybridantriebe) zurückzuführen. Dabei erhöhte sich sowohl die Zahl der privaten (+4,4%) als auch die der gewerblichen Neuzulassungen (+1,7%).

Die Inlandsproduktion und der Export blieben 2017 dagegen hinter den vergleichbaren Vorjahreswerten zurück. Die Pkw-Produktion fiel um 1,7% auf 5,6 Mio. Fahrzeuge. Die Pkw-Ausfuhren sanken um 0,9% auf 4,4 Mio. Fahrzeuge; Hauptursache war das deutlich geringere Volumen der Exporte Richtung Nordamerika aufgrund von Produktionsverlagerungen bei einer gleichzeitigen Abschwächung des nordamerikanischen Marktes.

Nordamerika

Mit 20,8 Mio. Fahrzeugen (–1,4%) lagen die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) in der Region Nordamerika im Geschäftsjahr 2017 leicht unter dem Rekordwert des Vorjahres. Auf dem US-Markt verringerte sich die Nachfrage gegenüber dem hohen Niveau aus dem Jahr 2016 um 1,8% auf 17,2 Mio. Einheiten. Die gute Beschäftigungslage, das hohe Verbrauchervertrauen sowie großzügige Kaufanreizprogramme der Hersteller konnten die Abwärtstendenz nicht aufhalten. Der Nachfragetrend hin zu SUV- und Pickup-Modellen (+5,7%) bei einem gleichzeitigen Rückgang der Verkaufszahlen von klassischen Pkw (–10,9%) hielt an.

In Kanada verzeichnete der Automobilmarkt eine erneute Steigerung (+4,6% auf 2,0 Mio. Fahrzeuge) und übertraf damit den Rekordwert des Vorjahres. Dagegen verfehlten in Mexiko die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (–4,6% auf 1,5 Mio. Einheiten) das Rekordvolumen aus dem Vorjahreszeitraum.

Südamerika

Südamerika verzeichnete im Berichtsjahr – ausgehend von einem geringen Niveau – einen deutlichen Anstieg der Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen um 12,6% auf 4,2 Mio. Einheiten. Dabei registrierte der brasilianische Automobilmarkt nach vier Jahren mit rückläufigen Neuzulassungszahlen erstmals wieder einen Zuwachs (+9,4% auf 2,2 Mio. Fahrzeuge). Allerdings lag das Marktvolumen noch um rund ein Viertel unter dem Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre. Die Fahrzeugexporte Brasiliens nahmen 2017 mit einem Plus von 46,5% auf 762 Tsd. Einheiten kräftig zu und übertrafen den bisherigen Höchststand aus dem Jahr 2005. Die Ausfuhren profitierten insbesondere von der dynamischen Marktentwicklung in Argentinien. Dort erhöhte sich die Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr um 26,2% auf 855 Tsd. Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Begünstigt wurde das zweitbeste Zulassungsergebnis der Geschichte vor allem durch Preissenkungen und attraktive Finanzierungsmodelle seitens der Hersteller.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik stieg das Marktvolumen im abgelaufenen Geschäftsjahr um 4,7 % auf 37,0 Mio. Einheiten und erreichte damit die weltweit höchste absolute Steigerung bei den Neuzulassungen. Hauptwachstumsträger war erneut der chinesische Pkw-Markt, der mit einem Anstieg um 4,5 % auf 23,9 Mio. Fahrzeuge jedoch eine im Verhältnis zu den Vorjahren geringere Zuwachsrate verzeichnete. Ursache waren vor allem vorgezogene Käufe zum Jahresende 2016 aufgrund der Anhebung des Steuersatzes bei der Anschaffung von Fahrzeugen bis 1,6 l Hubraum zu Beginn des Jahres 2017.

In Indien übertraf die Zahl der Pkw-Verkäufe den Vorjahreswert um 9,3 % und lag mit 3,1 Mio. Fahrzeugen erstmals über der Marke von 3 Mio. Einheiten. Dies war neben dem hohen Konsumentenvertrauen, einer Vielzahl neuer Modelle sowie attraktiven Finanzierungsangeboten vor allem auf die zum 1. Juli 2017 eingeführte Waren- und Dienstleistungssteuer zurückzuführen, aus der für die Verbraucher teilweise bessere Kaufkonditionen resultierten.

Der japanische Pkw-Markt verzeichnete im Berichtsjahr mit 4,4 Mio. Fahrzeugen einen merklichen Anstieg gegenüber dem niedrigen Vorjahresniveau (+6,1 %). Hauptgründe für die positive Entwicklung waren der Markterfolg neuer Modelle sowie die anhaltende staatliche Förderung verbrauchsgünstiger und emissionsarmer Fahrzeuge.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Im Geschäftsjahr 2017 war die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen insgesamt leicht niedriger als im Vorjahr. Weltweit wurden 9,1 (9,3) Mio. Fahrzeuge zugelassen.

In Westeuropa stieg die Anzahl der Fahrzeuge, die im Laufe des Jahres neu registriert wurden, infolge der weiterhin positiven wirtschaftlichen Entwicklung um 4,7 % auf 1,9 Mio. Einheiten. Die Märkte in Italien, Frankreich und Spanien wiesen moderate bis hohe Wachstumsraten auf, während in Großbritannien ein Rückgang zu verzeichnen war. In Deutschland wurde der Vergleichswert von 2016 um 3,6 % übertroffen.

Die Märkte in Zentral- und Osteuropa verzeichneten einen insgesamt spürbaren Zuwachs: Dort wurden 326 (306) Tsd. Fahrzeuge zugelassen. Allein in Russland waren es 123 (116) Tsd. leichte Nutzfahrzeuge. Dort profitierte die Marktentwicklung von der Erholung des Rubel und der gesunkenen Inflation. Die meisten Märkte dieser Region konnten ihre Vorjahresergebnisse halten oder übertreffen.

Für Nord- und Südamerika berichten wir über den „light vehicle market“ im Bereich der Pkw-Märkte. Darin sind sowohl Pkw als auch leichte Nutzfahrzeuge enthalten.

In der Region Asien-Pazifik sank das Zulassungsvolumen bei den leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr auf 6,0 Mio. Einheiten (–3,1 %). In China, dem dominierenden Markt der Region, lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 3,4 Mio. Einheiten um 8,2 % signifikant unter dem Wert des Vorjahres. Dieser Rückgang ist vor allem auf die Veränderung der Nachfrage nach Micro Vans hin zu preisgünstigeren MPV und SUV zurückzuführen. Aufgrund des anhaltenden Wirtschaftswachstums in Indien wurden deutlich mehr Fahrzeuge zugelassen als 2016; dort beliefen sich die Neuregistrierungen auf 560 (510) Tsd. Einheiten. In Japan ging das Marktvolumen infolge der anhaltend schwachen Wirtschaftsentwicklung zurück (–5,0 %).

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t war im Geschäftsjahr 2017 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten höher als ein Jahr zuvor: 547 Tsd. Fahrzeuge wurden neu zugelassen (+7,4 %).

In Westeuropa erreichte die Zahl der Neuzulassungen von Lkw mit insgesamt 289 Tsd. Fahrzeugen den Wert des Vorjahres. Während der Markt in Spanien auf Vorjahresniveau lag, verzeichnete er in Italien einen Anstieg. Die Nachfrage in Großbritannien und den Niederlanden war rückläufig. In Deutschland, dem größten Markt Westeuropas, wurde das Vorjahresniveau erreicht.

Zentral- und Osteuropa verzeichnete aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung eine Nachfragesteigerung um 17,7 % auf 153 Tsd. Einheiten. Dieses Wachstum ist auf den russischen Markt zurückzuführen: Hier stiegen die Zulassungszahlen, ausgehend von einem niedrigen Vorjahresniveau, um 47,7 % auf 72 Tsd. Fahrzeuge. Gründe dafür waren die beginnende Erholung der Wirtschaft, rückläufige Inflationsraten und der Ersatzbeschaffungsbedarf.

Zu einer signifikanten Steigerung des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr kam es in Südamerika. Die Anzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge erhöhte sich hier um 11,8 % auf 105 Tsd. Einheiten. In Brasilien, dem größten Markt der Region, lag die Lkw-Nachfrage um 2,9 % über dem niedrigen Vorjahreswert. Hierbei zeigte sich eine Erholung des Marktes, nachdem sich das schwierige wirtschaftliche Klima aufhellte. In Argentinien stieg die Zahl der Neuzulassungen sehr stark (+78,7 %). Gründe waren die politischen Reformen sowie Impulse aus dem landwirtschaftlichen Sektor.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten lag die Nachfrage nach Bussen deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Zu diesem Wachstum trugen insbesondere die Märkte in Zentral- und Osteuropa sowie Südamerika bei.

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.

Im ersten Halbjahr 2017 wurden weiterhin nur sehr wenige Handelsschiffe bestellt. Insbesondere der Neubau von Schüttgutfrachtern und Containerschiffen blieb aufgrund der insgesamt niedrigen Frachtraten hinter den Erwartungen

zurück. In der zweiten Jahreshälfte 2017 lag das Marktvolumen in der Handelsschifffahrt aber insgesamt auf einem höheren Niveau und es zeichnete sich ein leicht positiver Trend bei den Neubestellungen von Schiffen ab. Trotz der fortschreitenden Erholung des Ölpreises hemmten allerdings die vorhandenen Überkapazitäten im Offshore-Sektor weiterhin die Investitionen in die Ölgewinnung. Entsprechend kam es hier zu einem nahezu vollständigen Stillstand im Schiffneubau. Eine stabile und positive Entwicklung war hingegen erneut bei der Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen, Fähren, Fischerei- und Baggerschiffen zu verzeichnen. Auch der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich anhaltend positiv. Ungeachtet der immer noch niedrigen Preise für Flüssigkraftstoffe stabilisierte sich in Erwartung strengerer Emissionsrichtlinien der leicht positive Trend zugunsten von gasbetriebenen Schiffen. Insgesamt hat der Marinemarkt 2017 gegenüber dem Vorjahr ein leichtes Wachstum auf niedrigem Niveau erzielt. China, Südkorea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 75 %, gemessen an der Anzahl der Schiffe. In allen Marktsegmenten ist aufgrund des niedrigen Marktvolumens ein deutlicher Wettbewerbsdruck und damit verbunden ein starker Preisverfall spürbar.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Schwellenländern hat auch 2017 weiter leicht zugenommen. Zu den für die Energielösungen relevanten Märkten gehören weiterhin die Regionen Naher Osten, Südostasien, Afrika sowie Südamerika. Aufgrund des anhaltend gedämpften Wachstums in wichtigen Schwellenländern sowie unverändert schwieriger Finanzierungsbedingungen auf der Kundenseite waren insbesondere bei größeren Projekten Verzögerungen bei der Auftragsvergabe zu verzeichnen. Insgesamt ist die Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken 2017 im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen. Der bisherige Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken hat sich weiter verstärkt. Nahezu alle Projekte unterliegen jedoch unverändert einem intensiven Wettbewerbs- und Preisdruck, der die Ergebnisqualität der Aufträge belastet.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt durch Investitionsprojekte in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Trotz einer gewissen Erholung blieb der Ölpreis 2017 insgesamt weiterhin niedrig. Insofern verharrten die Investitionsvolumina der führenden Öl- und Gasunternehmen auf geringem Niveau. Geplante Projekte wurden erneut verschoben oder gestoppt. Die Nachfrage nach Produkten aus der Prozessindustrie und der Stromerzeugung blieb auch 2017 in Summe schwach. Nicht abgebaute Überkapazitäten in einigen Branchen wie der Stahlindustrie standen einer Erholung der entsprechenden Märkte entgegen. Infolge der Unterauslastung vieler Hersteller nahm die Wettbewerbsintensität zu. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen im Berichtsjahr auf geringfügig höherem Niveau als im Vorjahreszeitraum. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ist unvermindert hoch.

Der After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte hat sich insgesamt positiv entwickelt und profitierte von einem stetig steigenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen und Nachrüstungslösungen. Im Bereich Turbomaschinen zeigte der After-Sales-Markt eine leicht steigende Tendenz.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Automobile Finanzdienstleistungen wurden auch im Jahr 2017 auf hohem Niveau nachgefragt, was vor allem auf den gestiegenen Pkw-Gesamtmarkt sowie auf niedrige Leitzinsen in wesentlichen Währungsräumen zurückzuführen war. Insbesondere Versicherungs- und Dienstleistungsprodukte, zum Beispiel Wartungs- und Inspektionsverträge, erfreuten sich großer Beliebtheit, da Kunden in bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten den Fokus darauf legen, die Gesamtbetriebskosten zu optimieren. Einige Kunden gingen im Flottenbereich unter Einbezug automobiler Finanzdienstleister dazu über, ihr gesamtes Mobilitätsmanagement über den reinen Flottenbetrieb hinaus zu optimieren. Im Privat- und Geschäftskundensegment wurden darüber hinaus solche Mobilitätsdienste vermehrt nachgefragt, die die Nutzung anstelle des Besitzes eines Automobils in den Vordergrund stellen.

In Europa stieg der Absatz von Finanzdienstleistungen im Berichtsjahr weiter. Hierzu trugen der gestiegene Fahrzeugabsatz und die Nachfrage nach After-Sales-Produkten bei, zum Beispiel Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträge sowie automobilbezogene Versicherungen. In den meisten Ländern entwickelte sich die Nachfrage positiv; insbesondere in Großbritannien, Frankreich, Spanien und Italien erfreuten sich automobile Finanzdienstleistungsprodukte steigender Beliebtheit. Die Entscheidung Großbritanniens, aus der EU auszutreten, wirkte sich auf die dortige Nachfrage nach Finanzdienstleistungen bisher nicht negativ aus.

In Deutschland blieb der Anteil kreditfinanzierter oder geleaster Fahrzeuge 2017 stabil auf hohem Niveau. Neben den klassischen Produkten wurden vor allem Mobilitätsdienstleistungen und After-Sales-Produkte nachgefragt.

In Südafrika hemmten strukturelle Defizite und politische Unsicherheiten das Wirtschaftswachstum, was sich auch auf die Automobilindustrie auswirkte. Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten im Automobilbereich blieb stabil.

In Nordamerika lag der Absatz von Finanzdienstleistungen rund um das Automobil im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder auf hohem Niveau. In den USA entwickelte sich der Gesamtmarkt für Finanzdienstleistungsprodukte erneut positiv. Insbesondere die Nachfrage nach Leasingangeboten über herstellergebundene Finanzdienstleister war anhaltend hoch. In Mexiko wurden Finanzdienstleistungsprodukte rund um das Automobil auf hohem Niveau nachgefragt.

In Brasilien blieb die makroökonomische und politische Situation 2017 angespannt und belastete das Verbraucherkreditgeschäft mit Neuwagen sowie den Absatz des landesspezifischen Finanzdienstleistungsprodukts Consorcio – eine Kombination aus Sparplan und Lotterie. Der Negativtrend schwächte sich jedoch in der zweiten Jahreshälfte leicht ab. Argentiniens Automobilindustrie konnte 2017 von Preissenkungen und attraktiven Finanzierungsmodellen seitens der Hersteller profitieren. Die überdurchschnittlich hohe Nachfrage nach Fahrzeugen war die Basis für ein gutes Jahr für Finanzdienstleistungen im Automobilbereich.

Die Märkte der Region Asien-Pazifik entwickelten sich im Berichtsjahr unterschiedlich. In China stieg der Anteil kreditfinanzierter Fahrzeugkäufe. Trotz zunehmender Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten besteht dort insbesondere im Binnenland ein beträchtliches Potenzial, um Neukunden für automobilbezogene Finanzdienstleistungen zu gewinnen. In Japan und Korea war die Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen insgesamt stabil. In Australien wirkte sich die anhaltende Niedrigzinspolitik der australischen Notenbank stimulierend auf die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzierungs- und Serviceverträgen aus.

Im Nutzfahrzeugbereich entwickelte sich der europäische Markt für Finanzdienstleistungen erneut positiv; auch in China stieg die Nachfrage. Die angespannte wirtschaftliche Situation in Brasilien führte dazu, dass das Lkw- und Busgeschäft sowie der dazugehörige Finanzdienstleistungsmarkt erneut zurückgingen; dieser Negativtrend schwächte sich jedoch in der zweiten Jahreshälfte leicht ab.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2017

Im Geschäftsjahr 2017 hat der Volkswagen Konzern eine Vielzahl attraktiver neuer Modelle auf den Markt gebracht. Das aktuell 355 Modelle umfassende Produktportfolio deckt vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutzfahrzeugbereich sowie mit Motorrädern nahezu alle wesentlichen Segmente und Karosserieformen ab.

Die Marke Volkswagen Pkw startete 2017 ihre weltweite Produktoffensive: Den Auftakt machte der neue Golf. Der überarbeitete Bestseller bietet nicht nur ein geschärftes Design und neue Motoren, sondern auch eine Vielzahl an neuen, digitalen Fahrerassistenzsystemen und ein innovatives Infotainmentsystem. Beim rein elektrischen e-Golf wurde die Reichweite auf 300 km gesteigert. Mit dem Arteon hat die neue Top-Limousine der Marke ihre Weltpremiere gefeiert. Elegant und dynamisch zugleich, bietet der Fünftürer mit den Proportionen eines Gran Turismo und einer coupéhaften Linie beeindruckend viel Platz und Komfort. Der neue Polo, der nun auch auf dem Modularen Querbaukasten (MQB) basiert, bringt technologische Innovationen in das Kleinwagensegment, die bisher nur in höheren Fahrzeugklassen verfügbar waren. In Brasilien läutet der Polo eine neue Ära ein: Er setzt dort neue Maßstäbe bei Qualität, Fahrdynamik und digitalen Innovationen. Im SUV-Segment baute Volkswagen Pkw sein Angebot 2017 deutlich aus. Der neue T-Roc ist ein junges, sportliches Crossover-Modell, mit dem die Marke neue Kundengruppen für sich begeistern will. Zudem ist eine Langversion des erfolgreichen Kompakt-SUV Tiguan auf den Markt gekommen. Er ist in Europa als Tiguan Allspace sowie in China und den USA erhältlich. Bei den großen SUV sind der Teramont in China und der Atlas für die USA hinzugekommen. Damit ist die Marke in den USA in vier der fünf größten Fahrzeugsegmente vertreten.

Bei der Marke Audi ging 2017 der neue Q5 an den Start. Außerdem wurde die sportliche und progressive A5-Familie um den A5 Sportback und das A5 Cabriolet im neuen Design ergänzt. Zugleich hat Audi mit dem A4 Avant g-tron und A5 Sportback g-tron sein Angebot an umweltfreundlichen Modellen ausgeweitet. Das Flaggschiff der Marke, der neue Audi A8, wurde als erstes Serienauto der Welt für hochautomatisiertes Fahren entwickelt. Mit einer neuen Designsprache, einem innovativen Touch-Bedienkonzept und einer konsequenten Elektrifizierung des Antriebs steht der A8 erneut für Vorsprung durch Technik. Darüber hinaus brachte Audi das schnellste offene Serienmodell der Marke, den R8 Spyder V10 plus, auf den Markt. In China wurde der lokal gebaute Audi A3 erneuert.

ŠKODA startete 2017 seine SUV-Offensive: Der selbstbewusste und kraftvolle Kodiaq, der auf dem MQB basiert, hat der Marke ein neues Segment erschlossen. Er überzeugt mit allen Stärken der Marke: durchdachte Funktionalität, souveränes Raumangebot, moderne Technik und herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Im Jahresverlauf folgte der kompakte SUV Karoq. Das komplett neu entwickelte Modell zeichnet sich durch emotionales und dynamisches Design sowie zahlreiche Innovationen aus. Der beliebte Octavia erhielt eine Produktaufwertung. Überarbeitet wurden außerdem der Citigo, der Rapid sowie der Rapid Spaceback.

Die Marke SEAT führte im Berichtsjahr ihre große Produktoffensive mit dem erneuerten Leon fort. Außerdem kam die fünfte Generation des Ibiza auf den Markt. Mit dem Arona gab SEAT sein Debüt im Crossover-Segment. Der jüngere Bruder des Ateca vereint die besonderen Vorzüge eines kompakten Stadtautos mit den robusten Merkmalen eines SUV.

Porsche hat 2017 die zweite Generation des Panamera um mehrere Modellvarianten ergänzt, darunter den Panamera 4 E-Hybrid und Panamera Turbo S E-Hybrid, die Executive-Modelle und den Sport Turismo. In der Modellreihe 911 gingen die GTS-Modelle, der neue 911 GT3 und der 911 GT2 RS – die sportliche Speerspitze der Baureihe – an den Start. Zudem feierte Porsche die Weltpremiere des neuen Cayenne. Das komplett neuentwickelte Erfolgsmodell vereint mehr denn je die Porsche-typische Performance mit höchster Alltagstauglichkeit.

Bentley hat 2017 mit dem Bentayga Diesel das erste Modell der Marke, das mit einem Dieselmotor ausgerüstet

ist, und damit den schnellsten Diesel-SUV der Welt eingeführt. Zudem feierte der Continental GT Supersports sein Marktdebüt.

Lamborghini brachte den neuen Huracán RWD Spyder und den Huracán Performante auf den Markt, während der Aventador als S Coupé und S Roadster eine Produktaufwertung erfuhr.

Bugatti startete 2017 mit der Auslieferung des 1.500 PS starken und auf 500 Fahrzeuge limitierten Supersportwagens Chiron.

Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge brachte im Berichtsjahr den vollständig neuentwickelten Crafter auf den Markt, der konsequent auf Kundennutzen ausgelegt ist.

Scania führte eine neue Lkw-Generation für die Bau- und Forstwirtschaft, neue Motoren und Fahrerhäuser sowie neue Dienstleistungen ein. Mit der jüngsten Generation von Euro-6-V8-Motoren setzt Scania neue Maßstäbe bei der Kraftstoffeffizienz.

MAN betrat 2017 mit dem TGE erstmals die Welt der Transporter. Bei den Bussen feierte der neue Lion's Coach seine Premiere. Er markiert den Beginn einer neuen Designsprache für Busse. MAN Power Engineering hat im Segment der Hochleistungsdieselmotoren das Nachfolgemodell des 48/60CR und damit den jüngsten Neuzugang seiner 4x-Linie vorgestellt.

Ducati hat im Jahr 2017 insgesamt sieben neue Modelle auf den Markt gebracht: die Ducati SuperSport, die Monster 797 und 1200, die Multistrada 950, zwei neue Scrambler-Modelle sowie die limitierte 1299 Superleggera.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2017 mit weltweit 10.741.455 an Kunden ausgelieferten Fahrzeugen den Vorjahreswert um 4,3% übertroffen und erneut eine Bestmarke erreicht. Die Grafik auf der nächsten 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 KONZERNS[1]

	2017	2016	%
Pkw	10.038.650	9.635.486	+4,2
Nutzfahrzeuge	702.805	661.555	+6,2
Gesamt	**10.741.455**	**10.297.041**	**+4,3**

1 Die Auslieferungen von 2016 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN VON PKW WELTWEIT

Mit seinen Pkw-Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Automobilmärkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien und Mexiko. In vielen wichtigen Märkten verzeichnete der Konzern erfreuliche Zuwächse.

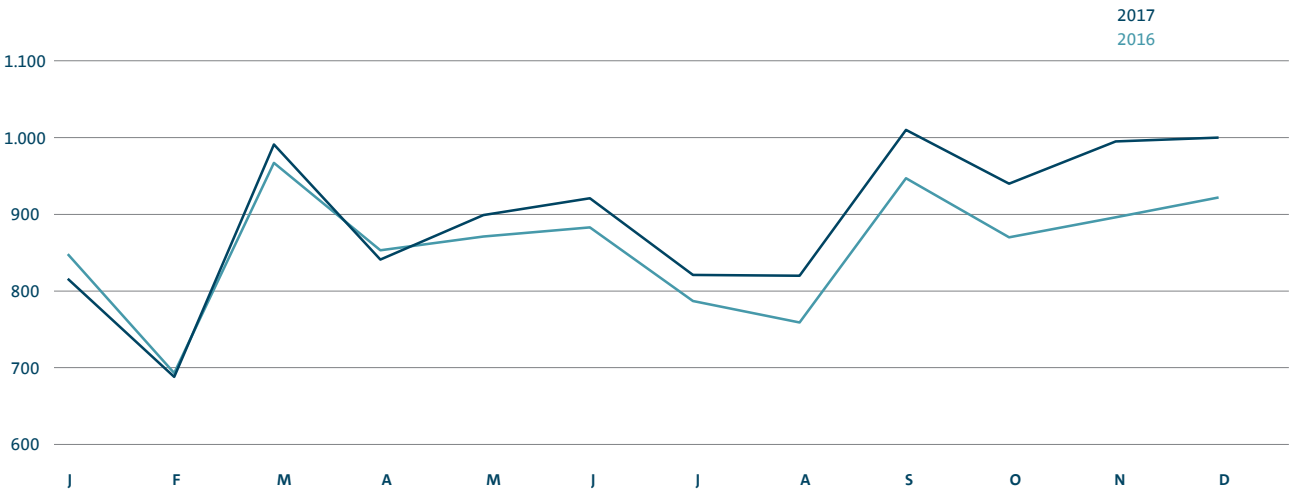
Im Berichtsjahr stiegen die weltweiten Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns bei teilweise schwierigen Bedingungen in relevanten Märkten wie Großbritannien und den USA auf 10.038.650 Einheiten. Das waren im Vergleich zum Vorjahr 403.164 Fahrzeuge beziehungsweise 4,2% mehr. Da der Pkw-Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum um 2,9% wuchs, erhöhte sich der weltweite Marktanteil des Volkswagen Konzerns leicht auf 12,1 (11,9)%. Den größten absoluten Zuwachs verzeichnete der Konzern in China. Unter anderem in Deutschland und Mexiko lagen die Verkaufszahlen unter dem Vorjahreswert. Sämtliche Marken des Volkswagen Konzerns konnten die Auslieferungszahlen des Vorjahres übertreffen. Den größten absoluten Zuwachs verzeichnete die Marke Volkswagen Pkw, die ebenso wie Audi, ŠKODA, Porsche, Bentley und Lamborghini einen neuen Bestwert erreichte.

Die Tabelle auf Seite 104 gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

Im Jahr 2017 legte der Pkw-Gesamtmarkt in Westeuropa um 2,5% zu. Die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns stiegen hier mit einem Plus von 1,4% auf 3.157.107 Fahrzeuge etwas weniger stark. Dies war unter anderem auf die Modellwechsel des Golf und des Polo, das infolge der Dieselthematik noch nicht vollständig wiederhergestellte Kundenvertrauen sowie auf die Verunsicherung der Kunden aufgrund der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge zurückzuführen. Dennoch übertraf die Nachfrage nach Konzernmodellen auf nahezu allen wesentlichen Märkten dieser Region den Vorjahreswert. Die größten Zuwächse verzeichneten die Modelle Tiguan, Audi Q2 und SEAT Ateca. Zudem waren die Modelle Audi A5 Sportback und Porsche Macan sehr beliebt. Die neuen Modelle Polo, T-Roc, Tiguan Allspace und Arteon der Marke Volkswagen Pkw, Karoq und Kodiaq der Marke ŠKODA sowie Arona und Ibiza der Marke SEAT wurden sehr positiv vom Markt aufgenommen. In Westeuropa belief sich der Pkw-Marktanteil des Konzerns auf 22,0 (22,3)%.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN
in Tsd. Fahrzeuge



Auf den Pkw-Märkten der Region Zentral- und Osteuropa, die deutlich gewachsen sind, lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr 12,9% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. In Tschechien und Polen hielt der kräftige Zuwachs der Nachfrage nach Konzernmodellen an und auch in Russland registrierten wir deutlich steigende Verkaufszahlen. Erfreulich entwickelte sich die Nachfrage nach den Modellen Golf, Tiguan, Audi Q2, ŠKODA Fabia, ŠKODA Rapid und ŠKODA Octavia. Auch die neuen ŠKODA Modelle Karoq und Kodiaq sowie der SEAT Ateca waren sehr beliebt. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Zentral- und Osteuropa verbesserte sich leicht auf 22,1 (22,0)%.

In Südafrika stieg die Nachfrage nach Fahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern im Jahr 2017 um 1,4% im Vergleich zum Vorjahr. Im gleichen Zeitraum wuchs der Pkw-Gesamtmarkt um 2,4%. Das am meisten verkaufte Konzernmodell in Südafrika war der Polo.

Auf den moderat rückläufigen Märkten der Region Nahost verkauften wir im abgelaufenen Geschäftsjahr 6,6% weniger Fahrzeuge als im Vorjahr. Die größte Nachfrage verzeichneten die Modelle Polo, Golf, Passat und ŠKODA Octavia.

Auslieferungen in Deutschland

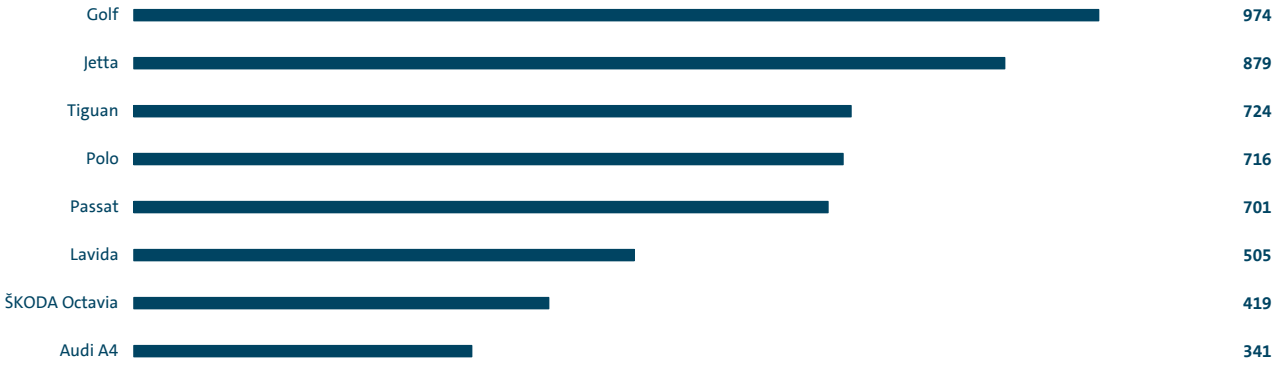
Im Geschäftsjahr 2017 setzte der deutsche Pkw-Markt sein Wachstum mit einem Plus von 2,7% fort. Auf seinem Heimatmarkt lieferte der Volkswagen Konzern 1.131.414 Pkw an Kunden aus und lag damit leicht unter dem Niveau des Vorjahres (–0,5%). Dies war insbesondere auf das infolge der Dieselthematik noch nicht vollständig wiederhergestellte Kundenvertrauen sowie auf die Verunsicherung der Kunden aufgrund der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge zurückzuführen. Die größten Nachfragezuwächse verzeichneten die Modelle Tiguan, Audi Q2, Audi A4 Avant, Audi A5 Sportback und SEAT Ateca. Sehr gefragt waren zudem die neuen Modelle T-Roc, Tiguan Allspace und Arteon der Marke Volkswagen Pkw, die neuen ŠKODA Modelle Karoq und Kodiaq, die neuen Modelle Arona und Ibiza von SEAT sowie der Porsche Macan. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes standen am Jahresende 2017 sieben Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: up!, Polo, Golf, Tiguan, Touran, Passat und Porsche 911. Der Golf führte weiter die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an.

Auslieferungen in Nordamerika

Der Volkswagen Konzern übergab im Berichtsjahr auf einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Nordamerika 962.980 Fahrzeuge an Kunden und übertraf damit den Vorjahreswert um 3,8%. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,7 (4,4)%. Das am meisten verkaufte Modell des Konzerns in Nordamerika war weiterhin der Jetta.

Auf dem US-amerikanischen Markt stieg die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Vergleich zum Vorjahr um 5,8%. Der Gesamtmarkt ging in diesem Zeitraum um 1,8% zurück. Gefragt waren weiterhin vor allem Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten. Die Modelle Golf Variant, Audi A5, Audi Q5, Audi Q7 und Porsche Macan wiesen erfreuliche Nachfragezuwächse auf. Der neue SUV Atlas, der Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw und der Audi A5 Sportback wurden positiv im Markt aufgenommen.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2017 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN
in Tsd. Fahrzeuge



In Kanada lieferten wir im Berichtsjahr auf einem wachsenden Gesamtmarkt 16,6% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Besonders erfreulich entwickelte sich die Nachfrage nach den Modellen Golf Variant, Audi A4, Audi Q5 und Porsche Macan. Die neuen SUV Atlas und Tiguan mit verlängertem Radstand waren ebenfalls sehr beliebt.

Auf dem rückläufigen Gesamtmarkt in Mexiko gingen die Verkäufe des Konzerns im Vergleich zum Vorjahr um 6,4% zurück. Die größte Nachfrage verzeichneten die Modelle Vento, Jetta, Gol und SEAT Ibiza.

Auslieferungen in Südamerika

Die Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Südamerika verzeichneten 2017 einen deutlichen Anstieg der Nachfrage (+12,6%). Der Volkswagen Konzern übergab in dieser Region 445.636 Fahrzeuge an Kunden; das waren 23,0% mehr Einheiten als im schwachen Vorjahr. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in dieser Region stieg auf 11,5 (10,5)%.

Auch der brasilianische Markt erholte sich im Berichtsjahr. Im Vergleich zum Vorjahr lieferten wir dort 17,7% mehr Fahrzeuge an Kunden aus. Die größten Zuwächse verzeichneten die Modelle Gol, Voyage und Saveiro. Der neue Polo war ebenfalls sehr gefragt.

In Argentinien stiegen die Verkäufe des Konzerns im Vergleich zum Vorjahr um 35,7%. Der Gesamtmarkt wuchs mit 26,2% etwas weniger stark. Der Gol war das meistverkaufte Fahrzeug in Argentinien. Darüber hinaus waren der Suran und der Amarok sehr beliebt.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik erreichten auch im Jahr 2017 den weltweit größten absoluten Zuwachs. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern stieg in dieser Region im Vorjahresvergleich um 4,2% auf 4.462.387 Einheiten. Der Marktanteil in dieser Region lag unverändert bei 12,1 (12,1)%.

China, der weltweit größte Einzelmarkt, war auch im Berichtsjahr Hauptwachstumsträger der Region Asien-Pazifik und wies die höchste absolute Steigerung auf. Verstärkt nachgefragt wurden weiterhin vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment. Die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns in China übertrafen den Vorjahreswert um 5,0%. Die erfolgreich abgeschlossenen Verhandlungen der Marke Audi zur strategischen Weiterentwicklung ihres Chinageschäfts trugen in der zweiten Jahreshälfte zu diesem positiven Ergebnis bei. Erfreuliche Zuwächse verzeichneten die Modelle Bora, Magotan und Passat. Sehr gefragt waren zudem der neue Phideon, der Audi A4 und der Porsche Cayenne. Der neue C-Trek, die neue Version des Tiguan mit verlängertem Radstand und der neue ŠKODA Octavia Combi sowie die neuen SUV Teramont und ŠKODA Kodiaq wurden erfolgreich in den Markt eingeführt.

Der indische Pkw-Markt ist im Berichtsjahr weiter gewachsen. Der Volkswagen Konzern lieferte dort in diesem Zeitraum 9,7% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Das beliebteste Konzernmodell in Indien war der Polo; daneben waren der neue Ameo der Marke Volkswagen Pkw und der ŠKODA Rapid sehr beliebt.

In Japan übertraf im abgelaufenen Geschäftsjahr die Zahl der Pkw-Auslieferungen an Kunden des Konzerns den Vorjahreswert um 2,1%. Das Gesamtmarktvolumen stieg im gleichen Zeitraum etwas kräftiger. Die am meisten nachgefragten Konzernmodelle waren Polo, Golf und Audi A3.

AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN[1]

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2017	2016	(%)
Europa/Übrige Märkte	**4.167.647**	**4.062.454**	**+2,6**
Westeuropa	**3.157.107**	**3.114.032**	**+1,4**
davon: Deutschland	1.131.414	1.136.971	−0,5
Großbritannien	531.592	523.111	+1,6
Spanien	270.645	244.990	+10,5
Italien	259.920	238.537	+9,0
Frankreich	256.712	249.146	+3,0
Zentral- und Osteuropa	**668.522**	**592.275**	**+12,9**
davon: Russland	173.384	155.672	+11,4
Polen	145.024	122.622	+18,3
Tschechische Republik	142.842	134.926	+5,9
Übrige Märkte	**342.018**	**356.147**	**−4,0**
davon: Türkei	158.523	173.965	−8,9
Südafrika	79.968	78.897	+1,4
Nordamerika	**962.980**	**928.033**	**+3,8**
davon: USA	625.128	591.063	+5,8
Mexiko	223.548	238.946	−6,4
Kanada	114.304	98.024	+16,6
Südamerika	**445.636**	**362.343**	**+23,0**
davon: Brasilien	272.231	231.196	+17,7
Argentinien	125.153	92.257	+35,7
Asien-Pazifik	**4.462.387**	**4.282.656**	**+4,2**
davon: China	4.173.834	3.975.071	+5,0
Japan	84.827	83.109	+2,1
Indien	72.467	66.046	+9,7
Weltweit	**10.038.650**	**9.635.486**	**+4,2**
Volkswagen Pkw	6.230.229	5.980.309	+4,2
Audi	1.878.105	1.867.738	+0,6
ŠKODA	1.200.535	1.126.477	+6,6
SEAT	468.431	408.703	+14,6
Bentley	11.089	11.023	+0,6
Lamborghini	3.815	3.457	+10,4
Porsche	246.375	237.778	+3,6
Bugatti	71	1	x

1 Die Auslieferungen von 2016 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN

Der Volkswagen Konzern lieferte im Jahr 2017 weltweit insgesamt 702.805 Nutzfahrzeuge an Kunden aus (+6,2%). Davon entfielen 183.481 (+10,7%) Einheiten auf Lkw und 19.218 (+8,1%) Einheiten auf Busse. Die Verkäufe von leichten Nutzfahrzeugen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 4,6% auf 500.106 Fahrzeuge.

In Westeuropa lagen die Auslieferungen infolge der anhaltenden wirtschaftlichen Erholung mit insgesamt 426.774 Einheiten um 1,9% über dem Vorjahreswert; darunter waren 334.087 leichte Nutzfahrzeuge, 87.258 Lkw und 5.429 Busse. Am stärksten nachgefragt wurden auf den westeuropäischen Märkten die Konzernmodelle Transporter und Caddy.

Im Zeitraum von Januar bis Dezember 2017 übergaben wir auf den Märkten der Region Zentral- und Osteuropa 76.054 Fahrzeuge an Kunden (+16,3%); davon entfielen 41.291 auf leichte Nutzfahrzeuge, 33.613 auf Lkw und 1.150 auf Busse. Der Transporter und der Caddy waren die Konzernmodelle mit der größten Nachfrage. In Russland, dem größten Markt der Region, stiegen die Verkäufe aufgrund der begonnenen Erholung der Wirtschaft, des Ersatzbeschaffungsbedarfs sowie rückläufiger Inflationsraten gegenüber dem Vorjahr um 61,9% auf 18.291 Einheiten.

Auf den Übrigen Märkten sanken die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volkswagen Konzerns um 5,3% auf insgesamt 67.155 Fahrzeuge: 46.678 leichte Nutzfahrzeuge, 17.050 Lkw und 3.427 Busse.

Die Auslieferungen in Nordamerika lagen bei 13.416 Fahrzeugen (+20,4%) und wurden nahezu ausschließlich in Mexiko an Kunden übergeben. In dieser Region übergaben wir 10.432 leichte Nutzfahrzeuge, 1.042 Lkw und 1.942 Busse an Kunden.

In Südamerika verkaufte der Volkswagen Konzern insgesamt 75.949 Einheiten (+28,3%). Unter den ausgelieferten Einheiten waren 41.331 leichte Nutzfahrzeuge, 29.589 Lkw und 5.029 Busse. Der Transporter und der Amarok erfreuten sich besonderer Beliebtheit. In Brasilien stiegen die Auslieferungen um 34,9% an, nachdem sich das schwierige wirtschaftliche Klima aufhellte; 12.633 leichte Nutzfahrzeuge, 20.363 Lkw und 2.785 Busse wurden hier an Kunden übergeben.

In der Region Asien-Pazifik lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 43.457 Fahrzeuge an Kunden, davon 26.287 leichte Nutzfahrzeuge, 14.929 Lkw und 2.241 Busse – das waren insgesamt 20,8% mehr als im Vorjahr. Die beliebtesten Konzernmodelle waren dort der Transporter und der Amarok. In China legten die Verkäufe mit 10.408 Einheiten um 47,2% zu, davon entfielen 5.566 Fahrzeuge auf leichte Nutzfahrzeuge, 4.532 auf Lkw und 310 auf Busse.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTEN[1]

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2017	2016	(%)
Europa/Übrige Märkte	**569.983**	**555.255**	**+2,7**
Westeuropa	426.774	418.931	+1,9
Zentral- und Osteuropa	76.054	65.396	+16,3
Übrige Märkte	67.155	70.928	−5,3
Nordamerika	**13.416**	**11.140**	**+20,4**
Südamerika	**75.949**	**59.196**	**+28,3**
davon: Brasilien	35.781	26.532	+34,9
Asien-Pazifik	**43.457**	**35.964**	**+20,8**
davon: China	10.408	7.071	+47,2
Weltweit	**702.805**	**661.555**	**+6,2**
Volkswagen Nutzfahrzeuge	497.894	477.974	+4,2
Scania	90.777	81.346	+11,6
MAN	114.134	102.235	+11,6

1 Die Auslieferungen von 2016 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 gut zwei Drittel der gesamten Umsatzerlöse erzielten.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Im Geschäftsjahr 2017 führte die positive Entwicklung auf den westeuropäischen Märkten dazu, dass die Nachfrage nach Pkw im Vergleich zum Vorjahr zunahm. Unsere Auftragseingänge übertrafen im Berichtsjahr den Wert von 2016 um 6,0%. Dabei stiegen die Auftragseingänge in Deutschland (+6,7%) sowie in anderen wesentlichen Märkten der Region.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Die Auftragseingänge für leichte Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns waren in Westeuropa mit 347.964 Fahrzeugen um 2,7% höher als ein Jahr zuvor.

Für mittelschwere und schwere Lkw sowie Busse entwickelten sich die Auftragseingänge mit 225.813 Fahrzeugen im Jahr 2017 positiv (+18,5%). Auf dem Hauptabsatzmarkt Westeuropa sorgten anhaltend positive wirtschaftliche Impulse für steigende Auftragseingänge. In Südamerika erhöhten sich die Auftragseingänge, nachdem sich vor allem in Brasilien das schwierige wirtschaftliche Klima aufhellte.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Im Jahr 2017 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 3,7 (3,3) Mrd. €. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery rund zwei Drittel des Auftragsvolumens. Das Kraftwerksgeschäft entwickelte sich positiv. Ein türkisches Energieunternehmen bestellte zum Beispiel 38 Motoren mit einer Gesamtleistung von 754 MW für seine schwimmenden Kraftwerke; diese gleichen drängende Energieengpässe flexibel aus. Auch auf dem indonesischen Markt war das Unternehmen erfolgreich und akquirierte Aufträge für 25 Motoren mit einer Gesamtleistung von 314 MW.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen bündeln wir die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Der Konzernbereich umfasst die Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie die Finanzdienstleistungsaktivitäten von Scania, Porsche und Porsche Holding Salzburg.

Die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen wurden im Geschäftsjahr 2017 weiterhin stark nachgefragt. Im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft lag die Zahl der Neuverträge mit weltweit 7,3 (7,1) Mio. Kontrakten über dem Niveau des Vorjahres. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) erhöhte sich im Berichtszeitraum in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 33,4 (33,3)%. Am 31. Dezember 2017 war der Gesamtvertragsbestand mit 18,4 Mio. Einheiten um 5,7% höher als am Jahresende 2016. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing legte der Vertragsbestand um 6,3% auf 10,1 Mio. Kontrakte zu, im Bereich Service/Versicherungen ergab sich ein Anstieg um 5,0% auf 8,4 Mio. Einheiten.

Die Anzahl der in Europa/Übrige Märkte unterzeichneten Neuverträge stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3,7% auf 5,4 Mio. Einheiten. Am Ende des Berichtsjahres war der Gesamtvertragsbestand mit 13,4 Mio. Kontrakten um 8,0% höher als ein Jahr zuvor. Dem Bereich Kundenfinanzierung und Leasing waren davon 6,4 Mio. Verträge (+8,6%) zuzurechnen. Die Penetrationsrate verbesserte sich auf 47,6 (46,8)%.

In Nordamerika war der Vertragsbestand am 31. Dezember 2017 mit 2,7 Mio. Kontrakten um 4,7% geringer als im Vorjahr. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,8 Mio. Verträge (–3,4%). Die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge ging im Vergleich zum Vorjahr um 11,6% auf 874 Tsd. Kontrakte zurück. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns in Nordamerika sank auf 60,5 (63,3)%.

Im Jahr 2017 wurden in Südamerika 205 (197) Tsd. neue Kontrakte abgeschlossen. Der Gesamtvertragsbestand belief sich am Ende des Berichtszeitraums auf 538 Tsd. Einheiten; das waren 16,9% weniger als am Vorjahresende. Die Verträge betrafen überwiegend den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing. Mit 26,6 (30,4)% war die Penetrationsrate geringer als 2016.

Im Raum Asien-Pazifik verzeichneten wir einen Anstieg der neuen Vertragsabschlüsse von 12,7% auf 834 Tsd. Einheiten. Ende 2017 belief sich der Gesamtvertragsbestand auf 1,8 Mio. Kontrakte; ein Plus von 15,9% im Vergleich zum Vorjahresstichtag. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,5 Mio. Verträge (+20,8%). Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns in dieser Region betrug 16,1 (15,1)%.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Im Berichtsjahr stieg der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation um 3,7% auf 10.777.048 Einheiten (einschließlich der chinesischen Joint Ventures). Grund dafür war eine höhere Nachfrage in Asien-Pazifik, insbesondere in China, in Süd- und Nordamerika sowie in Europa. Im Ausland erhöhte sich das Absatzvolumen um 4,1%, im Inland steigerten wir den Absatz um 0,6%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 11,7 (12,1)% unter dem des Jahres 2016.

Unsere meistverkauften Fahrzeuge im vergangenen Jahr waren der Golf, der Polo, der Jetta, der Lavida und der Tiguan. Den größten Nachfrageanstieg verzeichneten die Modelle Tiguan, Gol und Atlas/Teramont der Marke Volkswagen Pkw, der Audi Q2 und die A5-Familie sowie der ŠKODA Kodiaq und der SEAT Ateca; der Porsche Panamera erzielte eine hohe Zuwachsrate.

PRODUKTION

Der Volkswagen Konzern produzierte im Geschäftsjahr 2017 weltweit 10.875.000 Fahrzeuge; das waren 4,5% mehr als im Vorjahr. Bei unseren chinesischen Gemeinschaftsunternehmen wurden insgesamt 3,7% mehr Einheiten gefertigt als ein Jahr zuvor. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns lag mit 23,7 (25,8)% unter dem Wert von 2016. Die arbeitstägliche Fertigung unserer Werke lag mit weltweit durchschnittlich 44.170 Fahrzeugen um 2,3% über dem Niveau des Vorjahres. Seit 2017 ist der Crafter in den Produktionszahlen des Volkswagen Konzerns enthalten.

LAGERBESTÄNDE

Die weltweiten Lagerbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lagen am Ende des Berichtszeitraums über dem Stand zum Jahresende 2016; dies ist im Wesentlichen auf eine nachfrageinduzierte Bevorratung zurückzuführen.

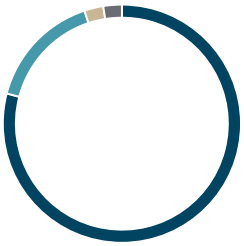
BELEGSCHAFT

Im Geschäftsjahr 2017 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, ohne Auszubildende, durchschnittlich 634.396 Mitarbeiter (+2,4%). Im Inland standen 2017 im Durchschnitt 284.734 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 44,9 (45,2)% leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Zum 31. Dezember 2017 stieg die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern um 2,3% auf 615.081. Darüber hinaus befanden sich 8.004 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit und 19.207 junge Menschen standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres belief sich die Belegschaft des Volkswagen Konzerns auf 642.292 Personen (+2,5%). Dem produktionsbedingten Aufbau, der Einstellung von Fachkräften im In- und Ausland sowie dem Personalanstieg in unseren neuen Werken in Mexiko, China und Polen stand der Abgang von rund 9.800 Mitarbeitern infolge der teilweisen Veräußerung der PGA Group SAS gegenüber. Im Inland waren 287.480 Mitarbeiter beschäftigt (+2,1%), im Ausland 354.812 (+2,8%).

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2017



Pkw	507.917
Nutzfahrzeuge	101.673
Power Engineering	16.553
Finanzdienstleistungen	16.149

Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG übertrafen 2017 die Entwicklung des Gesamtmarktes in einem volatilen Marktumfeld. Der Volkswagen Konzern kehrte erfolgreich an den europäischen Anleihemarkt zurück.

AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2017 stiegen die Kurse an den internationalen Aktienmärkten bei volatilem Verlauf.

Auch der DAX lag über dem Wert zum Jahresende 2016. Positive Auswirkungen hatten aussichtsreiche konjunkturelle Entwicklungen wichtiger Industrienationen, die verbesserte Situation auf dem US-Arbeitsmarkt, der Ausgang der Wahlen in einigen EU-Ländern sowie die verabschiedete US-Steuerreform, die unter anderem Unternehmen entlastet. Unsicherheiten im Hinblick auf die Wirtschaftspolitik der neuen US-Regierung, auf die Wahlergebnisse in Europa, auf die Geldpolitik sowohl der US-Notenbank als auch der Europäischen Zentralbank, auf den starken Euro sowie bezüglich internationaler Krisenherde belasteten zeitweise die Notierungen.

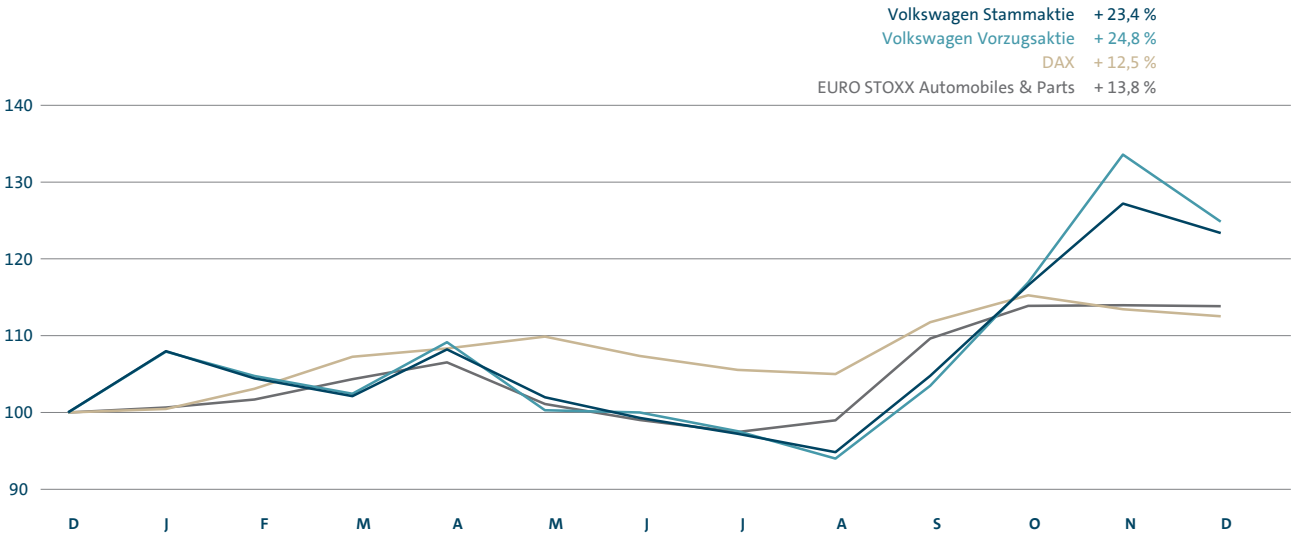
Die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG übertrafen im Jahr 2017 bei hoher Volatilität das steigende Marktumfeld. Positive Impulse lieferten Vergleichsvereinbarungen in den USA zur Dieselthematik, gute Unternehmenszahlen, ein starker Cash-flow und die erfolgreiche Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw. Belastet wurden die Kurse durch die im Zusammenhang mit der Dieselthematik zu bildenden Vorsorgen sowie Unsicherheiten bezüglich weiterer Rechtsrisiken aus der Dieselthematik, des Kartellverdachts gegen deutsche Automobilunternehmen und der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen für Diesel- und Elektrofahrzeuge.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2017

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	173,95	128,70	168,70
	Datum	30.11.	10.08.	29.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	178,10	125,35	166,45
	Datum	30.11.	31.08.	29.12.
DAX	Kurs	13.479	11.510	12.918
	Datum	03.11.	06.02.	29.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	610	508	593
	Datum	03.11.	31.07.	29.12.

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2016 BIS DEZEMBER 2017

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2016 = 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.

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen eine Dividende von 3,90 € je Stammaktie und 3,96 € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme für das Geschäftsjahr 2017 insgesamt 2,0 (1,0) Mrd. €. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 17,3 % und lag im Vorjahr bei 19,7 %. Mit der neuen Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von 30 % als Ziel gesetzt.

WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN
www.volkswagenag.com/ir

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2017, bei 2,3 (1,5) %. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 2,4 (1,5) %.

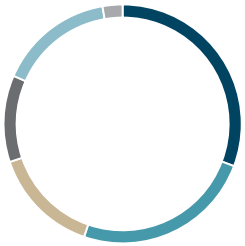
Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ auf Seite 131 des vorliegenden Geschäftsberichts.

ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2017 lag bei 22,63 (10,24) €. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 22,69 (10,30) €. 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 die Anhangangabe 11 im Volkswagen Konzernabschluss.

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2017
in Prozent des Gezeichneten Kapitals



AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2017

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 2017 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 52,2 % 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 10,8 % der Stammaktien entfielen auf weitere Aktionäre.

Die Stimmrechtsmitteilungen gemäß Wertpapierhandelsgesetz sind unter www.volkswagenag.com/ir veröffentlicht.

FÜR FRAGEN UND ANREGUNGEN STEHT UNSER INVESTOR-RELATIONS-TEAM JEDERZEIT ZUR VERFÜGUNG:

BÜRO WOLFSBURG (VOLKSWAGEN AG)

Telefon	**+ 49 (0) 5361 9-00**
Fax	**+ 49 (0) 5361 9-30411**
E-Mail	**investor.relations@volkswagen.de**
Internet	**www.volkswagenag.com/ir**

BÜRO LONDON

Telefon	**+ 44 20 3705 2045**

BÜRO PEKING

Telefon	**+ 86 106 531 4132**

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

	Stammaktie	Vorzugsaktie
ISIN	DE0007664005	DE0007664039
WKN	766400	766403
Deutsche Börse/Bloomberg	VOW	VOW3
Reuters	VOWG.DE	VOWG_p.DE
Wesentliche Marktindizes	CDAX, Prime All Share, MSCI Euro, S&P Global 100 Index	DAX, CDAX, EURO STOXX, EURO STOXX 50, EURO STOXX Automobiles & Parts, Prime All Share, MSCI Euro
Handelsplätze	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart, Xetra, Luxemburg, New York[1], SIX Swiss Exchange	

1 Gehandelt in Form von „sponsored unlisted American Depositary Receipts“ (ADR). Fünf ADR-Papiere entsprechen dabei einer zugrunde liegenden Volkswagen Stamm- oder Vorzugsaktie.

INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Im Geschäftsjahr 2017 wurden die Investor-Relations-Aktivitäten im Wesentlichen durch die Kommunikation rund um das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ des Volkswagen Konzerns sowie die jeweiligen Initiativen und Programme der Konzernmarken und -regionen geprägt. Als zentrale Aktivität fand im Rahmen der Jahrespresse- und Investorenkonferenz am 14. März 2017 ein Capital Markets Day statt, bei dem ausführlich über die Strategie und finanzielle Ziele informiert wurde. Die Ziele wurden im Rahmen der jährlich stattfindenden Planungsrunde konkretisiert und im November in einem Conference Call kommuniziert.

Auch im Berichtsjahr hat das Investor-Relations-Team an allen wichtigen Finanzmärkten weltweit Investoren und Analysten umfassend über die Strategie, die aktuelle Geschäftsentwicklung und die Zukunftsaussichten des Volkswagen Konzerns informiert. Bei rund 700 Einzelgesprächen, Roadshows und Konferenzen haben wir einen intensiven Kontakt zu den Kapitalmarktteilnehmern gepflegt. Bei vielen dieser Gespräche haben sich die Investoren und Analysten mit Mitgliedern des Vorstands und des Top-Managements ausgetauscht; zudem wurden einige Gespräche mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats geführt.

Weitere Daten zu den Volkswagen Aktien sowie Nachrichten, Berichte und Präsentationen zum Unternehmen sind auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir abrufbar.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

DIVIDENDENENTWICKLUNG		2017	2016	2015	2014	2013
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	180.641	170.148
Dividende[1]						
je Stammaktie	€	3,90	2,00	0,11	4,80	4,00
je Vorzugsaktie	€	3,96	2,06	0,17	4,86	4,06
Dividendenausschüttung[1]	Mio. €	1.967	1.015	68	2.294	1.871
auf Stammaktien	Mio. €	1.151	590	32	1.416	1.180
auf Vorzugsaktien	Mio. €	817	425	35	878	691

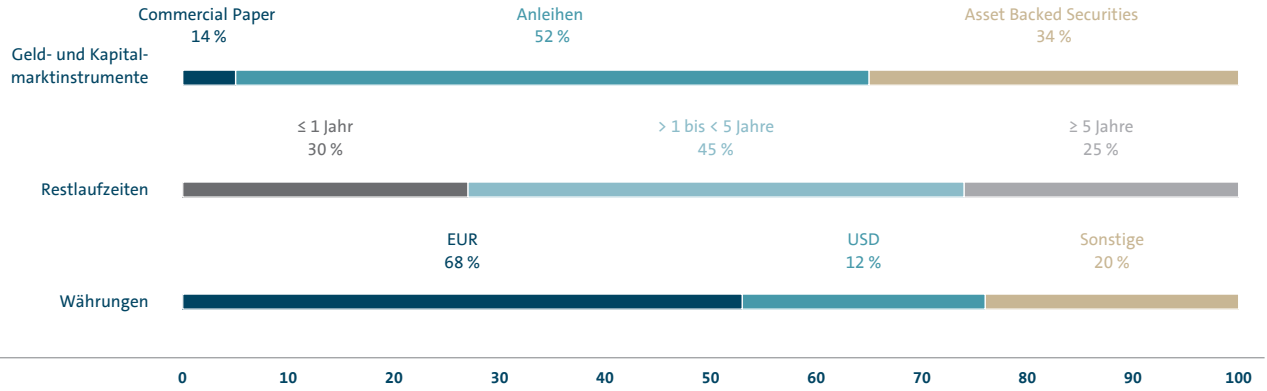
WERTENTWICKLUNG DER AKTIEN[2]		2017	2016	2015	2014	2013
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	168,70	136,75	142,30	180,10	196,90
Kursentwicklung	%	+23,4	−3,9	−21,0	−8,5	+21,0
Jahreshöchstwert	€	173,95	144,20	247,55	197,35	196,90
Jahrestiefstwert	€	128,70	108,95	101,15	150,70	132,60
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	166,45	133,35	133,75	184,65	204,15
Kursentwicklung	%	+24,8	−0,3	−27,6	−9,6	+18,6
Jahreshöchstwert	€	178,10	138,80	255,20	203,35	204,15
Jahrestiefstwert	€	125,35	94,00	92,36	150,25	138,50
Beta-Faktor[3]	Faktor	1,12	1,22	1,28	1,38	1,32
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	84,1	67,9	69,6	86,5	92,8
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	108,8	92,7	88,1	90,0	87,7
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,77	0,73	0,79	0,96	1,06

KENNZAHLEN JE AKTIE		2017	2016	2015	2014	2013
Ergebnis je Stammaktie[4]						
unverwässert	€	22,63	10,24	−3,20	21,82	18,61
verwässert	€	22,63	10,24	−3,20	21,82	18,61
Eigenkapital[5]	€	217,13	184,90	175,67	189,16	188,58
Kurs-Gewinn-Verhältnis[6]						
Stammaktie	Faktor	7,5	13,4	x	8,2	10,6
Vorzugsaktie	Faktor	7,3	13,0	x	8,4	10,9
Dividendenrendite[7]						
Stammaktie	%	2,3	1,5	0,1	2,7	2,0
Vorzugsaktie	%	2,4	1,5	0,1	2,6	2,0

BÖRSENUMSÄTZE[8]		2017	2016	2015	2014	2013
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd. €	3,5	3,3	6,9	3,2	3,5
	Mio. Stück	23,6	25,4	45,4	17,8	21,4
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd. €	45,1	41,1	72,4	45,1	43,0
	Mio. Stück	312,3	347,0	444,4	248,3	252,8
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	5,4	5,0	7,1	5,4	5,7

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2013 bis 2016 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2017 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.
2 Xetra-Kurse.
3 Zur Ermittlung siehe Seite 127.
4 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie.
5 Auf Basis der gesamten Stamm- und Vorzugsaktien am 31.12. (ohne potenzielle Aktien aus der Pflichtwandelanleihe).
6 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.
7 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.
8 Orderbuchumsätze an der elektronischen Handelsplattform Xetra (Deutsche Börse).

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Stand 31. Dezember 2017



REFINANZIERUNG

Im Laufe des Jahres 2017 ist es dem Volkswagen Konzern gelungen, im Vergleich zum Vorjahr verstärkt Anleihen auf verschiedenen Geld- und Kapitalmärkten zu begeben, insbesondere wurden wieder erstrangige und unbesicherte Anleihen in Europa emittiert. Hier haben wir zum ersten Mal seit 2015 eine Benchmark-Anleihe für den Konzernbereich Automobile erfolgreich platziert, sie hatte ein Volumen von 8,0 Mrd. €. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen waren wir ebenfalls auf diesem Markt aktiv und haben drei Benchmark-Anleihen über insgesamt 7,75 Mrd. € begeben. Ergänzend wurden Privatplatzierungen emittiert.

Im Juni 2017 haben wir die Netto-Liquidität durch die Platzierung einer unbesicherten, nachrangigen Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von 3,5 Mrd. € gestärkt. Die Anleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei nur durch die Emittentin kündbaren Tranchen begeben. Eine Tranche mit einem Volumen von 1,5 Mrd. € ist erstmals nach fünfeinhalb Jahren kündbar, eine weitere über 2,0 Mrd. € erstmals nach zehn Jahren.

Schwerpunkt der Refinanzierung war zudem die Emission von Commercial Paper, insbesondere in der Region Europa und in der Währung Euro.

Ein weiterer wichtiger Baustein unserer Refinanzierung waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen, davon in Europa über 4,1 Mrd. €.

Anleihen und ABS-Transaktionen wurden außerdem in lokalen Kapitalmärkten begeben, unter anderem in Australien, Brasilien, China, Indien und Mexiko.

Darüber hinaus wurde im Konzernbereich Finanzdienstleistungen eine öffentliche Schuldscheintransaktion in Höhe von 0,9 Mrd. € begeben.

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

Durch den gleichzeitigen Abschluss von Derivaten verfolgen wir das Ziel, bei allen Refinanzierungen das Zins- und das Währungsrisiko auszuschliessen.

Die folgende Tabelle zeigt, wie unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2017 genutzt wurden, und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

PROGRAMME	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2017 Mrd. €
Commercial Paper	36,3	15,0
Anleihen	127,6	58,1
davon Hybrid-Emissionen	–	11,0
Asset Backed Securities	71,2	34,9

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
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	stabil	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P–2	P–2	P–2	P–2	P–1	P–1	P–1	P–1	P–1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A2	A1	A3	Aa3	A1
Ausblick	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ

Die mit einem Bankenkonsortium im Dezember 2015 vereinbarte syndizierte Kreditlinie über 20,0 Mrd. € für die Volkswagen AG wurde im Juni 2017 vertragsgemäß beendet. Die im Juli 2011 abgeschlossene syndizierte Kreditlinie in Höhe von 5,0 Mrd. € wurde 2015 durch Ausübung einer Verlängerungsoption bis April 2020 verlängert. Diese Fazilität war zum Jahresende 2017 weiterhin ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 6,4 Mrd. €, die nicht gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 8,5 Mrd. € vereinbart, von denen 3,4 Mrd. € genutzt wurden.

RATINGS

Die Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service haben im Jahr 2017 turnusmäßig ihre Bonitätseinschätzungen für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH aktualisiert.

Standard & Poor's bestätigte im November 2017 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 für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG wurde aufgrund der besser als erwarteten operativen Geschäftsentwicklung von „negativ" auf „stabil" angehoben. Der Ausblick für die Volkswagen Bank GmbH wurde unverändert bei „negativ" belassen.

Moody's Investors Service hat das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG mit P–2 beziehungsweise A3 unverändert gelassen. Im September 2017 wurde das langfristige Rating für die Volkswagen Financial Services AG um eine Stufe von A2 auf A3 und für die Volkswagen Bank GmbH um drei Stufen von Aa3 auf A3 gesenkt. Das kurzfristige Rating der Volkswagen Financial Services AG wurde um eine Stufe von P–1 auf P–2 gesenkt, das der Volkswagen Bank GmbH blieb unverändert bei P–1. Grund der Änderungen ist die abgeschlossene Reorganisation der Financial Services AG: Die Volkswagen Bank GmbH ist nun eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, wodurch eine voneinander getrennte Betrachtung der Finanzierungsstruktur von der Volkswagen Bank GmbH und der Volkswagen Financial Services AG vorgenommen wird. Der Ausblick ist weiterhin für alle drei Gesellschaften auf „negativ" gesetzt.

VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSRANKINGS UND -INDIZES

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 Ökologie, Soziales und Governance zu beurteilen.

In Nachhaltigkeitsrankings und -indizes, in denen wir vor der Abgasthematik eine Spitzenposition belegten, zum Beispiel in den Dow-Jones-Sustainability-Indizes, FTSE4-Good-Indizes, bei Sustainalytics oder oekom research, wurde Volkswagen aus den Indizes herausgenommen beziehungsweise herabgestuft. Im CDP (zuvor Carbon Disclosure Project) wurde Volkswagen mit A– bewertet, im Water Disclosure Project (WDP) mit A.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Der Volkswagen Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 deutlich höhere Umsatzerlöse als 2016. Trotz weiterer Belastungen und hoher Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik übertraf das Operative Ergebnis den Vorjahreswert und die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile lag weiterhin auf einem robusten Niveau.

Die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns umfasst gemäß IFRS 8 – entsprechend der internen Steuerung und Berichterstattung – die vier berichtspflichtigen Segmente Pkw, 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, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment Pkw 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.

VERKAUF VON FREMDMARKENHANDELSBETRIEBEN DER PORSCHE HOLDING SALZBURG

Am 1. Juni 2017 wurde die teilweise Veräußerung der PGA Group SAS an die Emil Frey-Gruppe umgesetzt. Der Verkauf stand im Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung des Händlernetzes der Porsche Holding Salzburg und der damit verbundenen Fokussierung auf Handelsbetriebe der Marken des Volkswagen Konzerns. Hieraus ergab sich ein positiver Effekt auf die Netto-Liquidität des Konzerns in Höhe von 0,8 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung der abgehenden Vermögenswerte und Schulden ein unwesentlicher Ertrag, der im Sonstigen betrieblichen Ergebnis ausgewiesen wurde.

KENNZAHLEN 2017 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	188.405	35.200	3.283	33.733	260.621	−29.939	230.682
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	12.644	1.892	−55	2.673	17.153	−3.335	13.818
in % der Umsatzerlöse	6,7	5,4	−1,7	7,9			6,0
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	15.713	1.915	159	421	18.208	104	18.313

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 2017 ergaben sich im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse in Höhe von −3,2 (−7,5) Mrd. €. Hierbei handelte es sich im Berichtsjahr ausschließlich um Belastungen im Bereich Pkw im Zusammenhang mit der Dieselthematik, im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für die Rückkauf-/Nachrüstungsprogramme von 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeugen in Nordamerika sowie höhere Rechtsrisiken. Im Geschäftsjahr 2016 lagen diese bei −6,4 Mrd. €.

Im Vorjahreszeitraum waren zudem Sondereinflüsse für möglicherweise fehlerbehaftete, zugelieferte Airbags des Herstellers Takata (−0,3 Mrd. €) im Bereich Pkw sowie für Restrukturierungsmaßnahmen in den Bereichen Pkw (−0,2 Mrd. €), Nutzfahrzeuge (−0,1 Mrd. €) und Power Engineering (−0,2 Mrd. €) enthalten. Vorsorgen im Rahmen des Lkw-Kartellverfahrens der Europäischen Kommission führten 2016 außerdem zu Sondereinflüssen (−0,4 Mrd. €) im Bereich Nutzfahrzeuge.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf 230,7 Mrd. € und waren damit um 6,2 % höher als im Vorjahr. Positiv wirkten insbesondere Volumeneffekte sowie die gute Geschäftsentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen, während Wechselkurse einen negativen Einfluss hatten. Mit 80,8 (79,9) % wurde der größte Teil der Umsatzerlöse im Ausland erzielt.

Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 1,5 Mrd. € auf 42,5 Mrd. €. Bereinigt um in beiden Zeiträumen hier erfasste Sondereinflüsse, erhöhte sich das Bruttoergebnis auf 44,8 (42,5) Mrd. €. Die Bruttomarge lag bei 18,4 (18,9) %; ohne Belastungen aus Sondereinflüssen belief sie sich auf 19,4 (19,6) %.

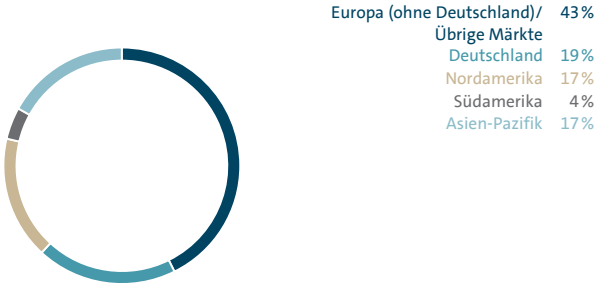
Im Berichtsjahr erwirtschaftete der Volkswagen Konzern ein Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen von 17,0 (14,6) Mrd. €, die operative Rendite vor Sondereinflüssen erhöhte sich auf 7,4 (6,7) %. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus positiven Volumen-, Mix- und Margeneffekten sowie Verbesserungen in den Produktkosten, während wachstumsbedingt höhere Fixkosten und gestiegene

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

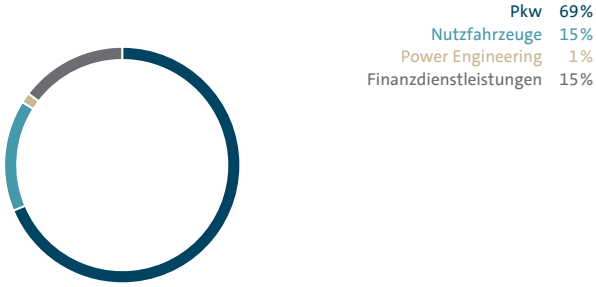
	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Umsatzerlöse	**230.682**	**217.267**	**196.949**	**186.016**	**33.733**	**31.251**
Kosten der Umsatzerlöse	−188.140	−176.270	−160.614	−150.860	−27.526	−25.410
Bruttoergebnis	**42.542**	**40.997**	**36.335**	**35.156**	**6.207**	**5.841**
Vertriebskosten	−22.710	−22.700	−21.353	−21.453	−1.357	−1.248
Verwaltungskosten	−8.254	−7.336	−6.554	−5.730	−1.700	−1.606
Sonstiges betriebliches Ergebnis	2.240	−3.858	2.717	−3.306	−477	−552
Operatives Ergebnis	**13.818**	**7.103**	**11.146**	**4.668**	**2.673**	**2.435**
Operative Rendite (in %)	**6,0**	**3,3**	**5,7**	**2,5**	**7,9**	**7,8**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	3.482	3.497	3.473	3.433	9	64
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	−3.388	−3.308	−3.209	−3.217	−180	−91
Finanzergebnis	**94**	**189**	**265**	**216**	**−171**	**−27**
Ergebnis vor Steuern	**13.913**	**7.292**	**11.411**	**4.884**	**2.502**	**2.408**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	−2.275	−1.912	−3.295	−1.149	1.020	−763
Ergebnis nach Steuern	**11.638**	**5.379**	**8.116**	**3.735**	**3.522**	**1.645**
Ergebnisanteil von Minderheiten	10	10	−257	−81	267	91
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	274	225	274	225	–	–
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	**11.354**	**5.144**	**8.099**	**3.591**	**3.255**	**1.553**

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

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2017
in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2017
in Prozent



Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens gegenläufig wirkten. Negative Sondereinflüsse belasteten das Operative Ergebnis insgesamt in Höhe von –3,2 (–7,5) Mrd. €. Mit 13,8 Mrd. € übertraf das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns den Wert des Vorjahres um 6,7 Mrd. €. Die operative Rendite stieg auf 6,0 (3,3) %.

Das Finanzergebnis ging auf 0,1 (0,2) Mrd. € zurück. Niedrigere Zinsaufwendungen sowie geringere Aufwendungen aus der stichtagsbezogenen Bewertung derivativer Finanzinstrumente wirkten positiv, während währungsbezogene Bewertungseffekte einen negativen Einfluss hatten. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen lag auf dem Niveau des Vorjahres. Darin enthalten ist der Ertrag aus der Neubewertung der Anteile an HERE infolge der Beteiligung weiterer Investoren. Im Vorjahreszeitraum hatte der Ertrag aus dem Verkauf der Anteile an LeasePlan einen positiven Einfluss.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns stieg im Berichtsjahr auf 13,9 Mrd. € und übertraf damit den Vorjahreswert um 6,6 Mrd. €. Die Umsatzrendite vor Steuern erhöhte sich von 3,4 % auf 6,0 %. Das Ergebnis nach Steuern belief sich auf 11,6 (5,4) Mrd. €. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag nahmen zu, mit 16,3 (26,2) % war die Steuerquote im Berichtsjahr aber deutlich geringer. Grund für den Rückgang war die zu Jahresende beschlossene Steuerreform in den USA, die zu einem einmaligen positiven, nicht liquiditätswirksamen Bewertungseffekt auf latente Steuern in Höhe von 1,0 Mrd. € führte.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Im Geschäftsjahr 2017 erwirtschaftete der Konzernbereich Automobile Umsatzerlöse in Höhe von 196,9 Mrd. € und übertraf damit den Vorjahreswert um 10,9 Mrd. €. Die Verbesserung resultierte im Wesentlichen aus einem gestiegenen Fahrzeugabsatz, dem negative Wechselkurseffekte entgegenstanden. Da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden, schlägt sich die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder.

Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich volumenbedingt; zudem wirkten höhere Sondereinflüsse und gestiegene Abschreibungen negativ, während Verbesserungen in den Produktkosten einen positiven Einfluss hatten. Der Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) – ging infolge gestiegener Umsatzerlöse bei gesunkenen Aufwendungen im Berichtsjahr auf 6,7 (7,3) % zurück. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung im Mittelpunkt. Der Anteil der Umsatzkosten an den Umsatzerlösen nahm im Vergleich zum Vorjahr leicht zu.

Das Bruttoergebnis des Konzernbereichs Automobile verbesserte sich auf 36,3 (35,2) Mrd. €.

Die Vertriebskosten lagen auf dem Niveau des Vorjahres, das durch negative Sondereinflüsse belastet war. Im Geschäftsjahr hatten Wechselkurseffekte einen negativen Einfluss. Der Anteil der Vertriebskosten an den Umsatzerlösen ging zurück. Die Verwaltungskosten und auch ihr Anteil an den Umsatzerlösen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr. Mit 2,7 Mrd. € stieg das Sonstige betriebliche Ergebnis im Geschäftsjahr 2017 vor allem aufgrund deutlich geringerer negativer Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik sowie währungsbedingt um 6,0 Mrd. € gegenüber Vorjahr.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile verbesserte sich um 6,5 Mrd. € auf 11,1 Mrd. €. Die operative Rendite lag bei 5,7 (2,5) %. Die im Operativen Ergebnis enthaltenen negativen Sondereinflüsse beliefen sich insgesamt auf –3,2 (–7,5) Mrd. €. Sie entfielen im Berichtsjahr ausschließlich auf den Bereich Pkw im Zusammenhang mit der Dieselthematik. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse erhöhte

sich das Operative Ergebnis des Automobilbereichs auf 14,4 (12,2) Mrd.€. Vor Sondereinflüssen stieg die Operative Rendite auf 7,3 (6,6)%. Hierzu trugen im Wesentlichen Volumen-, Mix- und Margenverbesserungen sowie Produktkostenoptimierungen bei, denen wachstumsbedingt höhere Fixkosten und gestiegene Abschreibungen entgegenstanden. 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.€	2017	2016
Umsatzerlöse	158.466	150.343
Operatives Ergebnis	9.309	4.167
Operative Rendite (in %)	5,9	2,8

Im Geschäftsjahr 2017 wies der Bereich Pkw Umsatzerlöse in Höhe von 158,5 Mrd.€ aus und war damit im Wesentlichen volumenbedingt um 5,4% über dem Wert des Vorjahres, während Wechselkurse negativ wirkten. Mit 9,3 Mrd.€ verzeichnete der Bereich Pkw ein um 5,1 Mrd.€ über Vorjahr liegendes Operatives Ergebnis. Die darin enthaltenen, gegenüber Vorjahr deutlich niedrigeren Sondereinflüsse beliefen sich auf −3,2 (−6,9) Mrd.€. Volumen-, Mix- und Margenverbesserungen sowie Produktkostenoptimierungen hatten einen positiven Einfluss, Fixkostensteigerungen und höhere Abschreibungen wirkten negativ. Die operative Rendite stieg auf 5,9 (2,8)%.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio.€	2017	2016
Umsatzerlöse	35.200	32.080
Operatives Ergebnis	1.892	718
Operative Rendite (in %)	5,4	2,2

Der Bereich Nutzfahrzeuge erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 35,2 Mrd.€ und übertraf damit vor allem volumenbedingt den Vorjahreswert um 3,1 Mrd.€. Das Operative Ergebnis des Bereichs Nutzfahrzeuge verbesserte sich um 1,2 Mrd.€ auf 1,9 Mrd.€; die operative Rendite erhöhte sich auf 5,4 (2,2)%. Der Anstieg gegenüber dem von Sondereinflüssen belasteten Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus positiven Volumen- und Margeneffekten sowie einer Ausweitung des Servicegeschäfts.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio.€	2017	2016
Umsatzerlöse	3.283	3.593
Operatives Ergebnis	−55	−217
Operative Rendite (in %)	−1,7	−6,0

Im Geschäftsjahr 2017 lagen die Umsatzerlöse des Bereichs Power Engineering mit 3,3 Mrd.€ um 8,6% unter dem Wert des Vorjahres. Der Operative Verlust ging um 0,2 Mrd.€ auf −0,1 Mrd.€ zurück. Negativen Volumeneffekten standen positive Mixeffekte entgegen. Im Vorjahr wirkten Sondereinflüsse belastend. Die operative Rendite verbesserte sich von −6,0% auf −1,7%.

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

Im Geschäftsjahr 2017 beliefen sich die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 33,7 Mrd.€ und lagen im Wesentlichen aufgrund des höheren Geschäftsvolumens um 7,9% über dem Wert des Vorjahres.

Das Bruttoergebnis nahm in der Folge um 0,4 Mrd.€ auf 6,2 Mrd.€ zu.

Sowohl die Vertriebskosten als auch die Verwaltungskosten erhöhten sich gegenüber Vorjahr; neben dem Volumenanstieg führte insbesondere die Digitalisierung zu höheren Aufwendungen. Der Anteil der Vertriebs- und Verwaltungskosten an den Umsatzerlösen war unverändert. Das Sonstige betriebliche Ergebnis belief sich auf −0,5 (−0,6) Mrd.€.

Mit einem um 9,8% über dem Vorjahr liegenden Operativen Ergebnis von 2,7 Mrd.€ trug der Finanzdienstleistungsbereich erneut zum Erfolg des Konzerns bei. Die operative Rendite verbesserte sich auf 7,9 (7,8)%. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern belief sich auf 9,8%; im Vorjahr hatte sie 10,8% betragen.

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken. Der Bereich Konzern-Treasury steuert das Finanzmanagement für alle Konzerngesellschaften zentral auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter. Die Teilkonzerne MAN und Porsche Holding Salzburg sind in den wesentlichen Bereichen, Scania in begrenztem Umfang, in das Finanzmanagement einbezogen. Darüber hinaus verfügen diese Teilkonzerne über eigene Strukturen des Finanzmanagements.

Das Liquiditätsmanagement 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 in Europa. Dabei werden täglich die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in das Cash Pooling einbezogenen Konten gegen ein Zielkonto der Konzern-Treasury ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente abzusichern. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken soll durch Diversifizierung ein Verlust- oder Ausfallrisiko für den Volkswagen Konzern begrenzt werden. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung unterliegt, die anhand verschiedener Bonitätskriterien definiert wird. Betrachtet wird in erster Linie die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Risikomanagement, der den Ausschuss für Liquidität und Devisen im Berichtsjahr abgelöst hat.

Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie auf der Seite 187 sowie im Anhang des Konzernabschlusses 2017 auf den Seiten 282 bis 291.

FINANZLAGE

Finanzielle Situation des Konzerns

Der Brutto-Cash-flow des Volkswagen Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf 32,7 Mrd. € und lag damit um 25,5 % über Vorjahr. Die Veränderung des Working Capital war mit –33,8 (–16,6) Mrd. € deutlich negativ. Im Zusammenhang mit der Dieselthematik ergaben sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus Fahrzeugrückrufen und Rechtsrisiken wie erwartet hohe Mittelabflüsse. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging in der Folge um 10,6 Mrd. € auf –1,2 Mrd. € zurück. Die jeweils im Berichtsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten sich im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capital positiv aus.

Die Investitionstätigkeit aus dem laufenden Geschäft des Volkswagen Konzerns fiel im Berichtsjahr mit 18,2 Mrd. € um 8,5 % höher aus als ein Jahr zuvor. In der Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ ist im Berichtsjahr insbesondere der Erwerb der Unternehmensanteile an Navistar sowie die teilweise Veräußerung der PGA Group enthalten. Das Vorjahr war im Wesentlichen durch den Mittelzufluss aus dem Verkauf der LeasePlan Anteile beeinflusst.

Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf 17,6 (9,7) Mrd. €. Sie beinhaltet vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden. Die im Juni 2017 erfolgreich platzierte Dual-Tranche-Hybridanleihe (3,5 Mrd. €) wirkte sich erhöhend auf die Netto-Liquidität aus. Die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG (1,0 Mrd. €) hatte einen gegenläufigen Effekt.

Am Ende des Berichtsjahres betrug der Zahlungsmittelbestand des Volkswagen Konzerns laut Kapitalflussrechnung 18,0 (18,8) Mrd. € und war damit niedriger als ein Jahr zuvor.

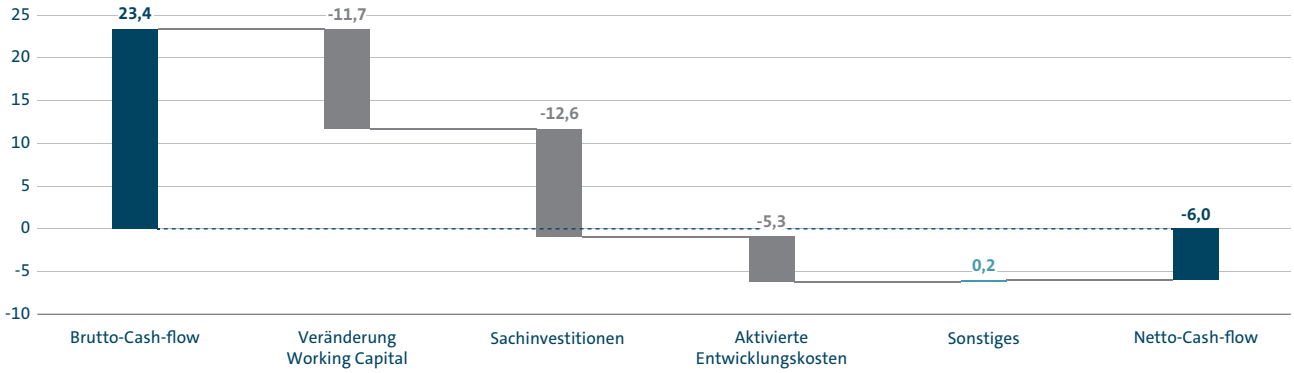
Die Netto-Liquidität des Volkswagen Konzerns lag am 31. Dezember 2017 bei –119,1 (–107,9) Mrd. €.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**18.833**	**20.462**	**14.125**	**15.294**	**4.709**	**5.168**
Ergebnis vor Steuern	13.913	7.292	11.411	4.884	2.502	2.408
Ertragsteuerzahlungen	−3.664	−3.315	−3.514	−3.526	−149	211
Abschreibungen[2]	22.165	20.924	14.948	14.331	7.218	6.593
Veränderung der Pensionen	468	235	452	224	15	11
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen[3]	−231	871	121	556	−352	316
Brutto-Cash-flow	**32.651**	**26.007**	**23.418**	**16.468**	**9.233**	**9.539**
Veränderung Working Capital	**−33.836**	**−16.576**	**−11.732**	**3.803**	**−22.104**	**−20.379**
Veränderung der Vorräte	−4.198	−3.637	−3.784	−3.313	−414	−324
Veränderung der Forderungen	−1.660	−2.155	−937	−1.876	−724	−280
Veränderung der Verbindlichkeiten	5.302	5.048	4.168	4.474	1.134	574
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	−9.910	5.732	−10.079	5.616	169	116
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	−11.478	−12.074	−1.115	−1.157	−10.363	−10.917
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	−11.891	−9.490	15	58	−11.906	−9.547
Cash-flow laufendes Geschäft	**−1.185**	**9.430**	**11.686**	**20.271**	**−12.871**	**−10.840**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**−18.218**	**−16.797**	**−17.636**	**−15.941**	**−583**	**−856**
davon: Sachinvestitionen	−13.052	−13.152	−12.631	−12.795	−421	−357
Entwicklungskosten (aktiviert)	−5.260	−5.750	−5.260	−5.750	–	–
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	−317	1.754	−124	2.283	−193	−528
***Netto-Cash-flow*[4]**	***−19.404***	***−7.367***	***−5.950***	***4.330***	***−13.454***	***−11.696***
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	1.710	−3.882	2.333	−3.125	−622	−757
Investitionstätigkeit	**−16.508**	**−20.679**	**−15.303**	**−19.066**	**−1.205**	**−1.613**
Finanzierungstätigkeit	**17.625**	**9.712**	**3.562**	**−2.298**	**14.063**	**12.009**
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	–	−3	–	−3	–	–
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	3.473	–	2.400	−1.454	1.073	1.454
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	−727	−91	−641	−76	−86	−15
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**−796**	**−1.628**	**−696**	**−1.169**	**−99**	**−460**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.[5]	**18.038**	**18.833**	**13.428**	**14.125**	**4.609**	**4.709**
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	26.291	28.036	15.201	17.911	11.090	10.125
Brutto-Liquidität	**44.329**	**46.869**	**28.630**	**32.036**	**15.699**	**14.833**
Kreditstand	−163.472	−154.819	−6.251	−4.856	−157.221	−149.963
Netto-Liquidität[6]	**−119.143**	**−107.950**	**22.378**	**27.180**	**−141.522**	**−135.130**

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
2 Saldiert mit Zuschreibungen.
3 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten, Equity-Bewertung sowie 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, Darlehensforderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen und Personen sowie Termingeldanlagen abzüglich Kreditstand (Lang- und Kurzfristige Finanzschulden).

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2017
in Mrd. Euro



Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Im Geschäftsjahr 2017 übertraf der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile mit 23,4 Mrd. € den Vergleichswert 2016 um 6,9 Mrd. €. Das vor Sondereinflüssen bessere Operative Ergebnis sowie die gegenüber Vorjahr niedrigeren Sondereinflüsse hatten einen positiven Einfluss. Die Veränderung im Working Capital war mit −11,7 (3,8) Mrd. € deutlich negativ. Wie erwartet kam es im Berichtsjahr zu hohen Mittelabflüssen im Zusammenhang mit der Dieselthematik, im Wesentlichen für Fahrzeugrückrufe und Rechtsrisiken. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft in Höhe von 11,7 Mrd. € fiel in der Folge um 8,6 Mrd. € niedriger aus als 2016. Die im Geschäftsjahr 2017 neu erfassten Sondereinflüsse wirkten im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capital positiv.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts nahm um 1,7 Mrd. € auf 17,6 Mrd. € zu. Die Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) lagen mit 12,6 (12,8) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Die Sachinvestitionsquote sank im Wesentlichen aufgrund der gestiegenen Umsatzerlöse auf 6,4 (6,9) %. Wir investierten vornehmlich in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in diesem und im kommenden Jahr in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Baureihen Polo, Tiguan, Audi A6, Audi A8, Audi e-tron sowie Audi A4, Porsche Cayenne, Porsche 911 und die Bentley Continental Familie. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die Elektrifizierung des Antriebsstrangs und unsere modularen Baukästen. Die aktivierten Entwicklungskosten waren mit 5,3 (5,8) Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor. In der Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ ist im Berichtsjahr im Wesentlichen der Erwerb der Anteile an Navistar sowie die teilweise Veräußerung der PGA Group enthalten. Im Vorjahr hatte hier der Verkauf der LeasePlan Anteile einen deutlich positiven Einfluss.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile spiegelt das starke operative Geschäft wider, ging aber infolge der erwartet hohen Mittelabflüsse aus der Dieselthematik um 10,3 Mrd. € auf −6,0 Mrd. € zurück.

Aufgrund einer zu Jahresbeginn 2017 von der Volkswagen AG durchgeführten Eigenkapitalerhöhung bei der Volkswagen Financial Services AG zur Finanzierung des gestiegenen Geschäftsvolumens und zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen flossen in der Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Automobile 1,0 Mrd. € ab. Im Mai 2017 wurde an die Aktionäre der Volkswagen AG eine im Vergleich zum Vorjahr um 0,9 Mrd. € gestiegene Dividende von insgesamt 1,0 Mrd. € ausgeschüttet. Die im Juni 2017 über die Volkswagen International Finance N.V. erfolgreich platzierte Dual-Tranche-Hybridanleihe im Gesamtnennbetrag von 3,5 Mrd. € führte zu einem Mittelzufluss. Sie besteht zum einen aus einer 1,5 Mrd. € Anleihe, die mit einem Kupon von 2,7 % ausgestattet und erstmals nach fünfeinhalb Jahren kündbar ist, und zum anderen aus einer 2,0 Mrd. € Anleihe, die einen Kupon von 3,875 % hat und erstmals nach zehn Jahren gekündigt werden kann. Beide Tranchen besitzen eine unbefristete Laufzeit und

erhöhen – unter anderem nach Abzug der Kapitalbeschaffungskosten – das Eigenkapital. Die Mittelzuflüsse aus der Hybridanleihe waren als Kapitaleinzahlung zu klassifizieren, die die Netto-Liquidität erhöhten. Des Weiteren berücksichtigt die Finanzierungstätigkeit die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden. Sie war im Jahr 2017 mit 3,6 Mrd. € um 5,9 Mrd. € höher als ein Jahr zuvor.

Am 31. Dezember 2017 lag die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile mit 22,4 Mrd. € weiterhin auf einem robusten Niveau; am Jahresende 2016 hatte sie 27,2 Mrd. € betragen. Der Anteil der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns lag im Berichtsjahr bei 9,7 (12,5) %.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

Mio. €	2017	2016
Brutto-Cash-flow	19.410	13.920
Veränderung Working Capital	−10.122	3.454
Cash-flow laufendes Geschäft	9.289	17.374
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−15.337	−13.353
Netto-Cash-flow	−6.048	4.021

Im Berichtsjahr erzielte der Bereich Pkw einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 19,4 Mrd. € und übertraf damit den Vorjahreswert im Wesentlichen ergebnisbedingt um 5,5 Mrd. €; gegenüber Vorjahr deutlich geringere negative Sondereinflüsse hatten zusätzlich einen positiven Einfluss. Die Veränderung im Working Capital war deutlich negativ und verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 13,6 Mrd. € auf −10,1 Mrd. €. Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich im Zusammenhang mit der Dieselthematik im Wesentlichen aus Fahrzeugrückrufen und Rechtsrisiken die erwartet hohen Mittelabflüsse. In der Folge nahm der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft um 46,5 % auf 9,3 Mrd. € ab. Die im Berichtsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capital positiv. In der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts ergab sich im Berichtsjahr ein Mittelabfluss in Höhe von 15,3 (13,4) Mrd. €. Die um 0,3 Mrd. € über dem Wert des Vorjahres liegenden Sachinvestitionen in Höhe von 11,2 Mrd. € wurden durch um 0,4 Mrd. € geringere aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von 4,6 Mrd. € mehr als ausgeglichen. Im Berichtszeitraum war die teilweise Veräußerung der PGA Group enthalten, im Vorjahr hatte der Verkauf der LeasePlan-Anteile einen deutlich positiven Einfluss. Der Netto-Cash-flow lag bei −6,0 (4,0) Mrd. €.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2017	2016
Brutto-Cash-flow	3.739	2.496
Veränderung Working Capital	−1.320	238
Cash-flow laufendes Geschäft	2.419	2.734
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−2.122	−2.407
Netto-Cash-flow	297	327

Der Bereich Nutzfahrzeuge erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 3,7 Mrd. € und war ergebnisbedingt um 1,2 Mrd. € höher als im Vorjahr. Die Veränderung im Working Capital war mit −1,3 (0,2) Mrd. € deutlich negativ. Im Vorjahr wirkten sich die erfassten Sondereinflüsse im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capital positiv aus. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm gegenüber dem Vergleichswert 2016 leicht auf 2,4 (2,7) Mrd. € ab. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag trotz des Erwerbs der Anteile an Navistar sowie der Investitionen in eine neue Fahrerhausgeneration von Scania mit 2,1 (2,4) Mrd. € unter dem Wert des Vorjahres, das durch die Investitionen für das neue Werk für leichte Nutzfahrzeuge im polnischen Wrzesnia geprägt war. Der Netto-Cash-flow lag mit 0,3 (0,3) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2017	2016
Brutto-Cash-flow	268	52
Veränderung Working Capital	−290	111
Cash-flow laufendes Geschäft	−22	163
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−177	−182
Netto-Cash-flow	−199	−19

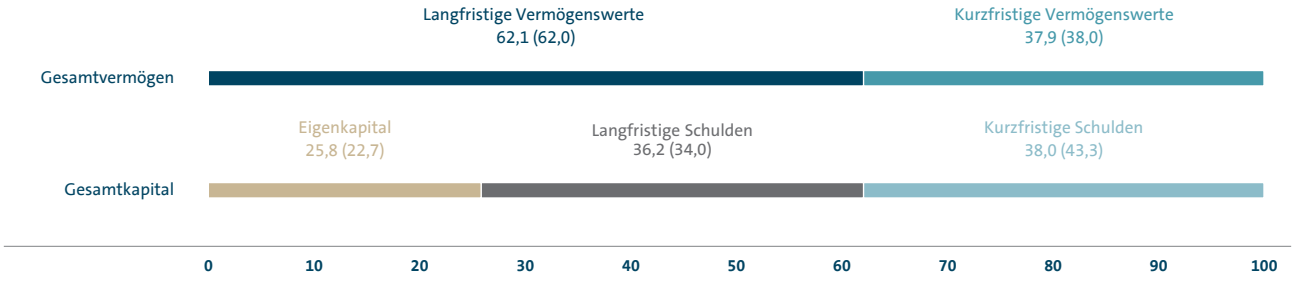
Im Geschäftsjahr 2017 verbesserte sich der Brutto-Cash-flow des Bereichs Power Engineering auf 0,3 (0,1) Mrd. €. Die Mittelbindung im Working Capital nahm um 0,4 Mrd. € auf −0,3 Mrd. € zu. Im Vorjahresvergleich sind Sondereinflüsse zu berücksichtigen. Der im Berichtsjahr ausgeglichene Cash-flow aus dem laufenden Geschäft fiel geringer aus als ein Jahr zuvor. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag mit 0,2 (0,2) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Der Netto-Cash-flow ging auf −0,2 (0,0) Mrd. € zurück.

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	**262.081**	**254.010**	**140.912**	**139.003**	**121.169**	**115.007**
Immaterielle Vermögenswerte	63.419	62.599	63.211	62.372	208	227
Sachanlagen	55.243	54.033	52.503	51.415	2.739	2.619
Vermietete Vermögenswerte	39.254	38.439	3.140	3.385	36.114	35.054
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	73.249	68.402	−7	9	73.256	68.393
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	30.916	30.537	22.065	21.822	8.851	8.715
Kurzfristige Vermögenswerte	**160.112**	**155.722**	**80.210**	**81.083**	**79.902**	**74.640**
Vorräte	40.415	38.978	36.113	34.947	4.302	4.031
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	53.145	49.673	−686	−660	53.832	50.333
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	32.040	30.286	17.354	17.561	14.686	12.726
Wertpapiere	15.939	17.520	13.512	14.703	2.427	2.817
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	18.457	19.265	13.826	14.532	4.632	4.733
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	115	–	90	–	24	–
Bilanzsumme	**422.193**	**409.732**	**221.121**	**220.085**	**201.071**	**189.647**
Passiva						
Eigenkapital	**109.077**	**92.910**	**81.605**	**69.130**	**27.472**	**23.780**
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	97.761	85.122	70.857	61.714	26.904	23.408
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	11.088	7.567	11.088	7.567	–	–
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	108.849	92.689	81.945	69.281	26.904	23.408
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	229	221	−339	−151	568	373
Langfristige Schulden	**152.726**	**139.306**	**69.805**	**69.982**	**82.921**	**69.324**
Finanzschulden	81.628	66.358	6.709	5.876	74.919	60.483
Rückstellungen für Pensionen	32.730	33.012	32.189	32.464	540	549
Sonstige Schulden	38.368	39.936	30.906	31.643	7.462	8.293
Kurzfristige Schulden	**160.389**	**177.515**	**69.711**	**80.973**	**90.678**	**96.542**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	3.795	3.849	3.795	3.849	–	–
Finanzschulden	81.844	88.461	−458	−1.019	82.302	89.481
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.046	22.794	20.497	20.753	2.548	2.041
Sonstige Schulden	51.705	62.411	45.877	57.391	5.828	5.021
Bilanzsumme	**422.193**	**409.732**	**221.121**	**220.085**	**201.071**	**189.647**

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

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2017
in Prozent



Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen fiel im Berichtsjahr mit 9,2 Mrd. € um 0,3 Mrd. € niedriger aus als ein Jahr zuvor. Die Mittelbindung im Working Capital stieg volumenbedingt um 1,7 Mrd. € auf 22,1 Mrd. €. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft lag bei –12,9 (–10,8) Mrd. €.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts verringerte sich auf 0,6 (0,9) Mrd. € gegenüber dem Vorjahreswert, in dem der Anteilserwerb am Fahrdienstvermittler Gett enthalten war.

Aus der Finanzierungstätigkeit flossen dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Jahr 2017 Mittel in Höhe von 14,1 (12,0) Mrd. € zu. Hierin enthalten war eine Eigenkapitalerhöhung in Höhe von 1,0 Mrd. € durch die Volkswagen AG zur Finanzierung des erwarteten Geschäftswachstums sowie zur Einhaltung steigender regulatorischer Anforderungen.

Am Jahresende 2017 belief sich die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs auf –141,5 Mrd. €; Ende Dezember 2016 lag sie bei –135,1 Mrd. €.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Der Volkswagen Konzern verzeichnete am Ende des Berichtsjahres eine Bilanzsumme von 422,2 Mrd. €, die den Wert vom 31. Dezember 2016 um 3,0 % übertraf. Dieser Anstieg, dem Währungseffekte entgegenwirkten, resultierte im Wesentlichen aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen im Konzernbereich Finanzdienstleistungen. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist auf dieser Seite grafisch dargestellt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns war mit 109,1 Mrd. € um 16,2 Mrd. € höher als zum Bilanzstichtag des Vorjahres. Die Eigenkapitalquote stieg auf 25,8 (22,7) %.

Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasst im Wesentlichen den voraussichtlich abgehenden Buchwert von zur teilweisen Veräußerung vorgesehenen Anteilen an der There Holding (0,1 Mrd. €). Die Verhandlungen halten noch an, die Veräußerungen sollen im ersten Halbjahr 2018 abgewickelt werden.

Am Ende des Geschäftsjahres 2017 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 8,4 (6,8) Mrd. €, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,3 (0,2) Mrd. € sowie in Form von Sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 24,5 (25,9) Mrd. € vor. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Bereich Nutzfahrzeuge in Brasilien. Die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen, Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen 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 Dieselthematik getroffen. In den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür 1,3 Mrd. € enthalten.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Am Ende des Berichtszeitraums nahmen sowohl die Immateriellen Vermögenswerte als auch die Sachanlagen des Konzernbereichs Automobile gegenüber Vorjahr leicht zu. Die Vermieteten Vermögenswerte waren infolge der teilweisen Veräußerung der PGA Group niedriger als Ende Dezember 2016. Die At Equity bewerteten Anteile gingen leicht zurück. Den positiven Geschäftsergebnissen der chinesischen Joint Ventures, dem Zugang der Anteile an Navistar sowie der Neubewertung der Anteile an HERE standen die Dividendenbeschlüsse der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, Neubewertungen von Geschäftsanteilen sowie die Umgliede-

rung der zur Veräußerung vorgesehenen Anteile an der There Holding gegenüber. Insgesamt lagen die Langfristigen Vermögenswerte mit 140,9 (139,0) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte waren mit 80,2 (81,1) Mrd. € im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert; die darin enthaltenen Vorräte erhöhten sich produktionsbedingt um 3,3 %. Sowohl der Bestand an Wertpapieren mit 13,5 (14,7) Mrd. € als auch der Bestand an Zahlungsmitteln mit 13,8 (14,5) Mrd. € ging gegenüber dem 31. Dezember 2016 zurück.

Ende 2017 war das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile mit 81,6 Mrd. € um 18,0 % höher als am Jahresende 2016. Positiven Einfluss hatten die trotz Sondereinflüssen gute Ergebnisentwicklung, erfolgsneutral erfasste Umfänge aus der Derivatebewertung, die im Juni 2017 begebene Hybridanleihe und geringere versicherungsmathematische Verluste aus der Bewertung von Pensionsrückstellungen. Effekte aus der Währungsumrechnung sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG reduzierten das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile. Außerdem wurde das Eigenkapital des im Abzug ermittelten Konzernbereichs Automobile durch die erfolgte Kapitalerhöhung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen gemindert. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital sind im Wesentlichen der RENK AG und der AUDI AG zuzurechnen. Da diese insgesamt geringer waren als die dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen zugeordneten Anteile von Minderheiten am Eigenkapital, ergab sich für den im Abzug ermittelten Konzernbereich Automobile ein negativer Wert. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 36,9 (31,4) %.

Die Langfristigen Schulden lagen mit 69,8 (70,0) Mrd. € auf dem Niveau vom 31. Dezember 2016. Die langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten nahmen im Wesentlichen aufgrund von positiven Effekten aus der Derivatebewertung ab. Die zum Jahresende beschlossene Steuerreform in den USA führte innerhalb der latenten Ertragsteuerverpflichtungen zu einem Rückgang von 1,0 Mrd. €.

Zum 31. Dezember 2017 lagen die Kurzfristigen Schulden mit 69,7 Mrd. € um 13,9 % unter dem Stand zum Jahresende 2016. Unter anderem durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten stiegen die kurzfristigen Finanzschulden auf −0,5 (−1,0) 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 negativ. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien. Die Kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten gingen aufgrund von positiven Effekten aus der Derivatebewertung zurück. Die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen verringerten sich bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik deutlich.

Ende 2017 lag die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile mit 221,1 (220,1) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte	111.277	109.918
Kurzfristige Vermögenswerte	60.052	61.600
Bilanzsumme	**171.329**	**171.518**
Eigenkapital	66.449	54.789
Langfristige Schulden	55.118	56.703
Kurzfristige Schulden	49.762	60.026

Im Bereich Pkw erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2017 um 1,4 Mrd. € auf 111,3 Mrd. €. Während die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen anstiegen, nahmen die At Equity bewerteten Anteile ab. Die Vermieteten Vermögenswerte gingen im Wesentlichen aufgrund der teilweisen Veräußerung der PGA Group zurück. Die Kurzfristigen Vermögenswerte lagen mit 60,1 (61,6) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres; die darin enthaltenen Vorräte erhöhten sich produktionsbedingt. Der Bestand an Wertpapieren und Zahlungsmitteln ging im Berichtsjahr zurück. Am 31. Dezember 2017 war die Bilanzsumme mit 171,3 (171,5) Mrd. € nahezu unverändert zum Vorjahr.

Mit 66,4 Mrd. € übertraf das Eigenkapital des Bereichs Pkw den Wert des Vorjahres im Wesentlichen ergebnisbedingt sowie aufgrund der im Berichtsjahr begebenen Hybridanleihe um 21,3 %.

Die Langfristigen Schulden sanken um 2,8 %. Die darin enthaltenen Finanzschulden und sonstige Verbindlichkeiten gingen deutlich zurück. In den latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind die positiven Effekte aus der Steuerreform in den USA berücksichtigt.

Die Kurzfristigen Schulden lagen um 17,1 % unter dem Wert des Vorjahres. Die Kurzfristigen Sonstigen Rückstellungen verringerten sich bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik deutlich.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte	27.005	26.206
Kurzfristige Vermögenswerte	16.908	16.197
Bilanzsumme	**43.913**	**42.403**
Eigenkapital	12.194	11.185
Langfristige Schulden	13.975	12.531
Kurzfristige Schulden	17.744	18.687

Im Bereich Nutzfahrzeuge lagen die Immateriellen Vermögenswerte Ende Dezember 2017 unter, die Sachanlagen über den Werten des Vorjahresbilanzstichtages. Die At Equity bewerteten Anteile erhöhten sich aufgrund des Erwerbs der Anteile an Navistar. Insgesamt nahmen die Langfristigen Vermögenswerte um 0,8 Mrd. € auf 27,0 Mrd. € zu. Die Kurzfristigen Vermögenswerte stiegen vorratsbedingt und aufgrund höherer Forderungen um 4,4% auf 16,9 Mrd. €. Die Bilanzsumme übertraf mit 43,9 Mrd. € den Wert des Vorjahres um 3,6%.

Im abgelaufenen Berichtsjahr führte vor allem das bessere Ergebnis zu einem Anstieg des Eigenkapitals um 9,0% auf 12,2 Mrd. €. Die Langfristigen Schulden erhöhten sich um 11,5%; die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden nahmen deutlich zu. Die Kurzfristigen Schulden gingen im Wesentlichen aufgrund eines deutlichen Rückgangs der kurzfristigen Finanzschulden um 5,0% zurück.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte	2.629	2.879
Kurzfristige Vermögenswerte	3.250	3.285
Bilanzsumme	**5.879**	**6.165**
Eigenkapital	2.963	3.157
Langfristige Schulden	711	748
Kurzfristige Schulden	2.205	2.260

Am Ende des Berichtszeitraums waren die Langfristigen Vermögenswerte im Bereich Power Engineering, im Wesentlichen bedingt durch einen Rückgang der Immateriellen Vermögenswerte, niedriger als ein Jahr zuvor. Die kurzfristigen Vermögenswerte lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Am 31. Dezember 2017 verzeichnete der Bereich Power Engineering eine um 4,6% unter Vorjahr liegende Bilanzsumme in Höhe von 5,9 Mrd. €.

Am Ende des Geschäftsjahres 2017 war das Eigenkapital ergebnisbedingt mit 3,0 Mrd. € um 6,1% niedriger als ein Jahr zuvor. Sowohl die Langfristigen als auch die Kurzfristigen Schulden gingen im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr leicht zurück.

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Am 31. Dezember 2017 übertraf die Bilanzsumme des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen mit 201,1 Mrd. € den Wert des Vorjahresbilanzstichtages um 6,0%.

Innerhalb der Langfristigen Vermögenswerte, die im Vergleich zum Jahresende 2016 insgesamt um 5,4% zunahmen, erhöhten sich infolge des Geschäftswachstums die Vermieteten Vermögenswerte und die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen.

Bei den Kurzfristigen Vermögenswerten führte das höhere Volumen zu einem Anstieg von 7,1%. Die kurzfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen stiegen um 3,5 Mrd. € auf 53,8 Mrd. €. Rund 47,6 (46,3)% der Aktiva des Volkswagen Konzerns entfielen am Bilanzstichtag auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen belief sich Ende 2017 auf 27,5 Mrd. € und lag damit um 15,5% über dem Wert des letztjährigen Bilanzstichtags. Die Ergebnisentwicklung und die zu Jahresbeginn durchgeführte Kapitalerhöhung durch die Volkswagen AG zur Finanzierung des Geschäftswachstums sowie zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen wirkten erhöhend. Die Eigenkapitalquote stieg auf 13,7 (12,5)%.

Aufgrund höherer langfristiger Finanzschulden zur Refinanzierung der Geschäftsausweitung stiegen die Langfristigen Schulden im Vergleich zum 31. Dezember 2016 insgesamt um 19,6%.

Die Kurzfristigen Schulden nahmen um 6,1% ab, die darin enthaltenen kurzfristigen Finanzschulden waren deutlich rückläufig. Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft war mit 31,4 (33,3) Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor.

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

Die Wertschöpfungsrechnung stellt den im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschafteten Wertzuwachs als Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt des jeweiligen Landes sowie seine Verteilung dar. Der Wertzuwachs des Volkswagen Konzerns war im Berichtsjahr aufgrund des vor Sondereinflüssen verbesserten Operativen Ergebnisses sowie geringerer negativer Sondereinflüsse um 16,8% höher als im Vorjahr. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter belief sich 2017 auf 107,7 Tsd. € (+13,9%). Die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, sowie Auszubildende werden nicht in die Ermittlung einbezogen.

WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Entstehung in Mio. €	2017		2016	
Umsatzerlöse	230.682		217.267	
Sonstige Erträge	18.912		17.907	
Materialaufwand	−151.449		−140.307	
Abschreibungen	−22.165		−20.924	
Sonstige Vorleistungen	−17.615		−23.990	
Wertschöpfung	**58.364**		**49.953**	

Verteilung in Mio. €	2017	%	2016	%
an Aktionäre der Volkswagen AG (Dividende, für 2017 Vorschlag)	1.967	3,4	1.015	2,0
an Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Soziales)	38.950	66,7	37.017	74,1
an den Staat (Steuern, Abgaben)	3.433	5,9	3.486	7,0
an Kreditgeber (Zinsaufwand)	4.344	7,4	4.070	8,1
an das Unternehmen (Rücklagen)	9.671	16,6	4.365	8,7
Wertschöpfung	**58.364**	**100,0**	**49.953**	**100,0**

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 Wertbeitrag[1], 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 Wertbeitrags. 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.

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.

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

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 und sich am Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Index orientiert, beläuft sich auf 6,5 %.

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 täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2017 wurde ein Beta-Faktor von 1,12 (1,22) ermittelt.

KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2017	2016
Zinssatz für risikofreie Anlagen	1,0	0,7
Marktrisikoprämie MSCI World Index	6,5	6,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen	0,8	1,5
(Beta-Faktor Volkswagen)	(1,12)	(1,22)
Eigenkapitalkostensatz nach Steuern	**8,3**	**8,7**
Fremdkapitalzinssatz	1,8	1,7
Steuervorteil	−0,6	−0,5
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	**1,3**	**1,2**
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
Kapitalkostensatz nach Steuern	**6,0**	**6,2**

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 2017 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,0 (6,2) %.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile belief sich im Geschäftsjahr 2017 inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen auf 11.756 (7.419) Mio.€. Die Verbesserung resultierte vor allem aus gegenüber Vorjahr geringeren Sondereinflüssen, aus Volumen- und Mixverbesserungen sowie aus optimierten Produktkosten. Wachstumsbedingt höhere Fixkosten und gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens wirkten ergebnisbelastend. Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation werden nicht berücksichtigt, da sie außerhalb der operativen Steuerungsmöglichkeiten des Managements liegen.

Vor allem aufgrund höherer Vorräte sowie von Zugängen aus Sachinvestitionen und aktivierten Entwicklungskosten stieg das investierte Vermögen auf 97.021 (91.020) Mio.€.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Im Vergleich zum Vorjahr verbesserte sich der RoI aufgrund des höheren Operativen Ergebnisses und lag mit 12,1 (8,2)%, trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen, über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9%.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – lagen mit 5.821 (5.643) Mio.€ aufgrund des gestiegenen investierten Vermögens über dem Niveau des Vorjahres. Das durch die Sondereinflüsse belastete Operative Ergebnis nach Steuern führte nach Abzug der Kapitalkosten des investierten Vermögens zu einem positiven Wertbeitrag in Höhe von 5.935 (1.775) Mio.€.

Weitere Informationen zur wertorientierten Steuerung finden Sie auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir unter dem Stichwort „Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns“.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE[1]

Mio. €	2017	2016
Operatives Ergebnis nach Steuern	**11.756**	**7.419**
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	97.021	91.020
Kapitalrendite (RoI) in %	**12,1**	**8,2**
Kapitalkostensatz in %	6,0	6,2
Kapitalkosten des investierten Vermögens	**5.821**	**5.643**
Wertbeitrag	**5.935**	**1.775**

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 insgesamt positiv. Wie prognostiziert konnten wir 2017 trotz der Dieselthematik, die uns weiterhin intensiv beschäftigt, und den anhaltend herausfordernden Marktbedingungen unsere Auslieferungen an Kunden steigern. Sie nahmen um 4,3% auf 10,7 Mio. Fahrzeuge zu und erreichten damit einen neuen Rekordwert. Zuwächse erzielten wir in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien-Pazifik. Das höhere Volumen trug maßgeblich dazu bei, dass die Umsatzerlöse des Konzerns um 6,2% stiegen und damit die aktuelle Prognose bestätigten. In der Folge stieg das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen auf 17,0 Mrd. €, und die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag mit 7,4% moderat über dem zu Jahresbeginn prognostizierten Korridor von 6,0 bis 7,0%. Nach Sondereinflüssen, die ausschließlich aus der Dieselthematik resultierten, lag die operative Rendite mit 6,0% wie zuletzt erwartet am unteren Ende dieser Bandbreite.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten belegen unsere Anstrengungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens; die F&E-Quote im Konzernbereich Automobile erreichte mit 6,7% den erwarteten Korridor.

Die Sachinvestitionsquote des Konzernbereichs Automobile konnte auf 6,4% gesenkt werden; auch sie lag damit in der prognostizierten Bandbreite. Aufgrund hoher Mittelabflüsse aus der Dieselthematik fiel der Netto-Cash-flow des Automobilbereichs wie erwartet negativ aus. Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile ging in der Folge zurück, lag am Ende des Berichtsjahres mit 22,4 Mrd. € jedoch weiterhin auf einem robusten Niveau.

Aufgrund des Ergebnisanstiegs verbesserte sich die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile merklich auf 12,1% und übertraf somit den Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2016	Ursprüngliche Prognose für 2017	Angepasste Prognose für 2017	Ist 2017
Auslieferungen an Kunden	10,3 Mio.	moderate Steigerung	moderate Steigerung	10,7 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	217,3 Mrd. €	Steigerung bis 4%	> 4%	230,7 Mrd. €
Operative Rendite vor Sondereinflüssen	6,7%	6,0 – 7,0%	moderat über 7,0%	7,4%
Operative Rendite	3,3%	6,0 – 7,0%	~ 6,0%	6,0%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	14,6 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	17,0 Mrd. €
Operatives Ergebnis	7,1 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	13,8 Mrd. €
Bereich Pkw				
Umsatzerlöse	150,3 Mrd. €	Steigerung bis 4%	> 4%	158,5 Mrd. €
Operative Rendite vor Sondereinflüssen	7,4%	6,5 – 7,5%	moderat über 7,5%	7,9%
Operative Rendite	2,8%	6,5 – 7,5%	leicht unterhalb 6,5%	5,9%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	11,1 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	12,5 Mrd. €
Operatives Ergebnis	4,2 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	9,3 Mrd. €
Bereich Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	32,1 Mrd. €	Steigerung bis 4%	> 4%	35,2 Mrd. €
Operative Rendite	2,2%	3,0 – 5,0%	moderat über 5,0%	5,4%
Operatives Ergebnis	0,7 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	1,9 Mrd. €
Bereich Power Engineering				
Umsatzerlöse	3,6 Mrd. €	deutlicher Rückgang	deutlicher Rückgang	3,3 Mrd. €
Operatives Ergebnis	– 0,2 Mrd. €	geringerer Verlust	geringerer Verlust	– 0,1 Mrd. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	31,3 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	merkliche Steigerung	33,7 Mrd. €
Operatives Ergebnis	2,4 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	merkliche Steigerung	2,7 Mrd. €
F&E-Quote im Konzernbereich Automobile	7,3%	6,0 – 7,0%	6,0 – 7,0%	6,7%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9%	6,0 – 7,0%	6,0 – 7,0%	6,4%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	4,3 Mrd. €	deutlicher Rückgang, negativ	deutlicher Rückgang, negativ	– 6,0 Mrd. €
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	27,2 Mrd. €	deutlicher Rückgang	deutlicher Rückgang	22,4 Mrd. €
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	8,2%	merkliche Steigerung, > 9%	merkliche Steigerung, > 9%	12,1%

Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

Produktion und Absatz bleiben im Vergleich zu 2016 stabil,
Umsatz und Ergebnis übertreffen die Vorjahreswerte.

JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich Sondereinflüsse, die ausschließlich aus der Dieselthematik resultierten, im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für die Rückkauf-/Nachrüstungsprogramme von 2,0 l TDI-Fahrzeugen in Nordamerika sowie höhere Rechtsrisiken. Diese Sondereinflüsse wirkten sich in den Herstellungskosten mit –2,0 (–0,8) Mrd. € und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit –0,9 (–4,5) Mrd. € aus. Im Vorjahr waren zudem Sondereinflüsse in Höhe von –0,4 Mrd. € in den Vertriebskosten zu erfassen.

Die Umsatzerlöse stiegen im Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 1,9 % auf 76,7 Mrd. €. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 62,5 (61,2) %. Die Herstellungskosten nahmen um 4,5 % auf 73,4 Mrd. € zu.

Das Bruttoergebnis sank auf 3,4 (5,1) Mrd. €.

Die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten lagen im Berichtsjahr mit 7,1 Mrd. € um 1,2 Mrd. € unter dem Vorjahreswert.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis verbesserte sich um 1,9 Mrd. € auf –0,2 (–2,0) Mrd. €.

Das Finanzergebnis lag mit 8,6 (8,7) Mrd. € auf Vorjahresniveau.

Nach Berücksichtigung der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von –0,4 (–0,7) Mrd. € belief sich der Jahresüberschuss im Berichtsjahr auf 4,4 (2,8) Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2017	2016
Umsatzerlöse	76.729	75.310
Herstellungskosten	–73.355	–70.180
Bruttoergebnis vom Umsatz	**3.375**	**5.131**
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	–7.104	–8.352
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–154	–2.035
Finanzergebnis[1]	8.644	8.725
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–409	–670
Ergebnis nach Steuern	**4.353**	**2.799**
Jahresüberschuss	**4.353**	**2.799**
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	2	2
Einstellung in die Gewinnrücklagen	–2.174	–1.399
Bilanzgewinn	**2.181**	**1.402**

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2017	2016
Anlagevermögen	113.703	101.973
Vorräte	4.889	4.387
Forderungen[1]	32.303	26.386
Flüssige Mittel	5.798	9.117
Bilanzsumme	**156.693**	**141.863**
Eigenkapital	30.438	27.100
Sonderposten mit Rücklageanteil	21	23
Langfristiges Fremdkapital	33.060	26.457
Mittelfristiges Fremdkapital	33.415	30.082
Kurzfristiges Fremdkapital	59.759	58.200

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme lag am 31. Dezember 2017 mit 156,7 Mrd. € um 14,8 Mrd. € über dem Vergleichswert 2016. Die Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögensgegenstände gingen auf 1,7 (2,0) Mrd. € zurück. Die Zugänge in die Finanzanlagen stiegen um 11,4 Mrd. € auf 33,8 Mrd. €. Dem standen Abschreibungen und Anlageabgänge in Höhe von 23,8 (17,3) Mrd. € gegenüber. Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 72,6 (71,9) %.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich 2017 auf 43,0 (39,9) Mrd. €.

Am Ende des Berichtsjahres lag das Eigenkapital bei 30,4 Mrd. €; der Anstieg resultierte insbesondere aus dem verbesserten Jahresergebnis. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 19,4 (19,1) %.

Die Sonstigen Rückstellungen verringerten sich um 8,7 Mrd. € auf 22,1 (30,8) Mrd. €, was im Wesentlichen auf die Inanspruchnahme von Vorsorgen aus der Dieselthematik zurückzuführen war. Die Rückstellungen für Pensionen stiegen vor allem aufgrund des veränderten Zinssatzes um 0,7 Mrd. € auf 14,4 Mrd. €, die Steuerrückstellungen nahmen um 0,5 Mrd. € auf 3,5 Mrd. € ab.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 20,0 Mrd. € auf 86,3 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 −6,2 Mrd. € auf −8,5 Mrd. € verringert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 74,0 (55,1) Mrd. €. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir ebenso als insgesamt positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Im Geschäftsjahr 2017 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 2,2 Mrd. €. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 2,0 Mrd. €, das bedeutet 3,90 € je Stammaktie und 3,96 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2017
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	1.967.423.852,40
davon auf: Stammaktien	1.150.850.290,20
Vorzugsaktien	816.573.562,20
Einstellung in die Anderen Gewinnrücklagen	210.000.000,00
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	3.299.970,81
Bilanzgewinn	**2.180.723.823,21**

LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2017	%	2016	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.637	70,7	7.138	71,2
Soziale Abgaben	1.361	12,6	1.337	13,3
Bezahlte Ausfallzeiten	1.161	10,7	1.099	11,0
Altersversorgung	640	5,9	456	4,6
Gesamtaufwand	**10.799**	**100,0**	**10.030**	**100,0**

ABSATZ

Im Geschäftsjahr 2017 setzte die Volkswagen AG insgesamt 2.584.375 (2.632.144) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 70,0 (69,7) %.

PRODUKTION

Die Volkswagen AG fertigte im Berichtsjahr in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 1.224.609 Fahrzeuge (–1,3 %). Die durchschnittliche Tagesproduktion der Volkswagen AG betrug 5.370 (5.423) Einheiten.

BELEGSCHAFT

Zum 31. Dezember 2017 waren an den Standorten der Volkswagen AG – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 117.420 (113.928) Personen beschäftigt; davon waren 4.953 (4.999) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 4.380 (2.936) Mitarbeiter.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 17,1 (17,0) %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 5.069 (4.721) Personen. Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,1 (6,1) % aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 83,4 (83,5) % der Mitarbeiter über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Mitarbeiter mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 18,9 (18,8) %. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2017 bei 43,6 (43,2) Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Im Berichtsjahr nahmen die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB auf 4,8 (4,7) Mrd. € zu. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 12.332 (12.380) Personen beschäftigt.

AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

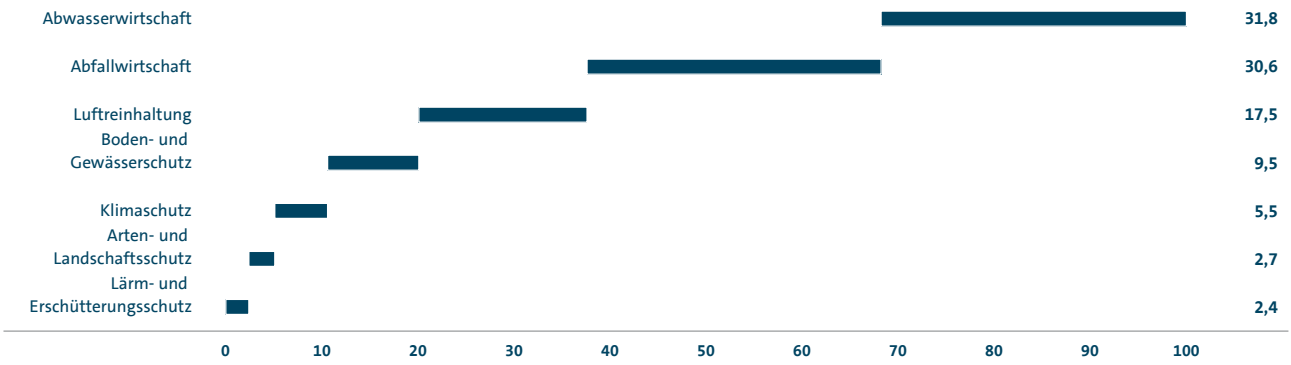
Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für fertigungsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, vom übrigen Produktionsprozess getrennte Maßnahmen. Sie können dem Produktionsprozess vor- oder nachgeschaltet sein. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzmaßnahmen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während der Leistungserstellung die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2017 investierten wir schwerpunktmäßig in die Bereiche Boden- und Gewässerschutz.

Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich fertigungsbezogene 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 2017, ebenso wie im Vorjahr, in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Mio. €	2017	2016	2015	2014	2013
Investitionen	17	11	21	19	14
Betriebskosten	227	223	244	226	224

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2017
Anteil der Umweltschutzbereiche in Prozent



RISIKEN UND CHANCEN DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AG

Die Geschäftsentwicklung der Volkswagen AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Volkswagen Konzerns. Diese Risiken und Chancen erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 164 bis 189 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 auf den Seiten 187 bis 188 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."

Der Jahresabschluss der Volkswagen AG (HGB) ist beim elektronischen Unternehmensregister unter der Internetadresse www.unternehmensregister.de abrufbar.

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unser Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ beschreibt den tiefgreifendsten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens. Ausgangspunkt ist unsere Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

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.

NACHHALTIGKEIT

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer nachhaltigkeitsorientierten, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Die größte Herausforderung bei der Umsetzung auf allen Ebenen und allen Stufen der Wertschöpfungskette ist unsere Komplexität mit zwölf Marken, über 642 Tsd. Beschäftigten und 120 Produktionsstandorten. Um diese bestmöglich zu bewältigen, orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Zudem setzen wir auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement sowie klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, für die Mitarbeiterverantwortung und für das gesellschaftliche Engagement bei den Marken und in den Regionen.

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ stellt nachhaltiges Wachstum in den Mittelpunkt unserer strategischen Zieldimensionen: Wir wollen ein exzellenter Arbeitgeber und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein, Kunden begeistern und zugleich sicherstellen, dass unsere Ertragskraft wettbewerbsfähig ist. Bis 2025 wollen wir den Volkswagen Konzern zur weltweiten Nummer eins in der Elektromobilität machen, mit der „Roadmap E“ werden wir dafür die Prioritäten neu setzen. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen. Unsere Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Aktivitäten tragen dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern.

Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit und CSR hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur geschaffen. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand, der zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über die Themen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Verantwortung informiert. Dem Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter des Konzernbetriebsrats sowie der Marken an. In diesem Steuerkreis werden unter anderem die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet, Entscheidungen zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

Dem Steuerkreis steht die Geschäftsstelle Nachhaltigkeit zur Seite. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken, aber auch der Stakeholder-Dialog auf Konzernebene, etwa mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten CSR-Projektteams bereichsübergreifend an Themen wie Berichterstattung, Stakeholder-Management oder Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



kontinuierlich ausgebaut. Seit 2009 kommen die Koordinatoren für Nachhaltigkeit und CSR aller Marken und Regionen einmal jährlich zusammen, um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu schaffen und voneinander zu lernen. Dieses Group CSR Meeting hat sich als wichtiger Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur bewährt.

Nachhaltigkeitsbeirat

Im Bestreben, das Nachhaltigkeitsmanagement stetig weiter zu verbessern und auszubauen, hat der Volkswagen Konzern 2016 einen internationalen Nachhaltigkeitsbeirat berufen, der sich aus renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammensetzt. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest und tauscht sich zum Zweck der Information, Konsultation und Initiative regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Schwerpunkte in 2017 waren die Herausforderungen der globalen CO_2-Belastungen und die ab dem Jahr 2025 geltenden Regulierungsvorschriften sowie der Transformationsprozess des Unternehmens. Für den Vorschlag und die Förderung eigener Projekte stellt der Volkswagen Konzern initiativ 20 Mio.€ für die Jahre 2017 und 2018 bereit. Erste Projekte betreffen die Themen Innovation und Kulturwandel im Bereich nachhaltiger Mobilität, eine internationale Initiative zur Krisenprävention als Folge des Klimawandels und eine wissenschaftliche Studie zur zukünftigen Gestaltung des verkehrs- und klimapolitischen Rahmens.

Wesentlichkeitsanalyse

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2017 nach wie vor zwei Entwicklungen ein: zum einen die Neuausrichtung des Konzerns mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieselthematik.

Aus der Analyse und Identifikation wesentlicher Themen haben wir 18 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Basis waren externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholder-Befragungen unserer Marken, interne Leitlinien wie die Unternehmensstrategie und die Konzern-Umweltstrategie sowie Schlüsselfaktoren, die im Konzern-Strategiekreis identifiziert wurden.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Indikatoren dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an. Als weltweit tätiges Unternehmen berücksichtigen wir dabei auch unsere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung der SDGs der Vereinten Nationen.

Grundsätze und Leitlinien

Basis und Rückgrat unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Die überarbeiteten und in 2017 neu veröffentlichten Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct) gelten konzernweit und helfen Führungskräften und Mitarbeitern, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

Wir bekennen uns ausdrücklich zum „United Nations Global Compact“ – der Vereinbarung zwischen der UNO und der Wirtschaft, die die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Bereits 2002 hat sich der Volkswagen Konzern zur Förderung von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Das Bekenntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das auf den sorgsamen Umgang mit Wasser abzielt. Seit dem Aufkommen der Dieselthematik haben wir vereinbart, dass die Mitgliedschaft vorläufig ruht. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass unser Handeln mit den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den internationalen Vereinbarungen der Vereinten Nationen zu Grundrechten und -freiheiten in Einklang steht.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Berufsausbildung und der Charta der Zeitarbeit, die alle konzernweit gelten, haben wir darüber hinaus eigene Leitlinien geschaffen. Für den Umweltschutz prägend sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte und für die Produktion.

Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Aufgabe des Stakeholder-Managements ist es, die Vielzahl der Ansprüche, die an uns herangetragen werden, so zu organisieren, dass der Konzern sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen kann. Hierzu zählt unter anderem, Wissen wechselseitig nutzbar zu machen, gemeinsam Lösungen für die vor uns liegenden Probleme zu entwickeln und Entscheidungsgrundlagen transparent zu machen.

Im Mittelpunkt der Stakeholder-Betrachtung stehen unsere Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir in fünf Clustern zwölf Stakeholder-Typen definiert. Diese Klassifizierung ist das Ergebnis einer Stakeholder-Bewertung, bei der wir in regelmäßigen Abständen wesentliche Anspruchsgruppen des Konzerns identifizieren.

Ziel ist es, Entscheidungsprozesse zu öffnen und das Nachhaltigkeitsmanagement des Konzerns durch kritische Impulse gezielt weiterzuentwickeln. Stakeholder-Management verstehen wir in diesem Zusammenhang als einen ganzheitlichen Ansatz.

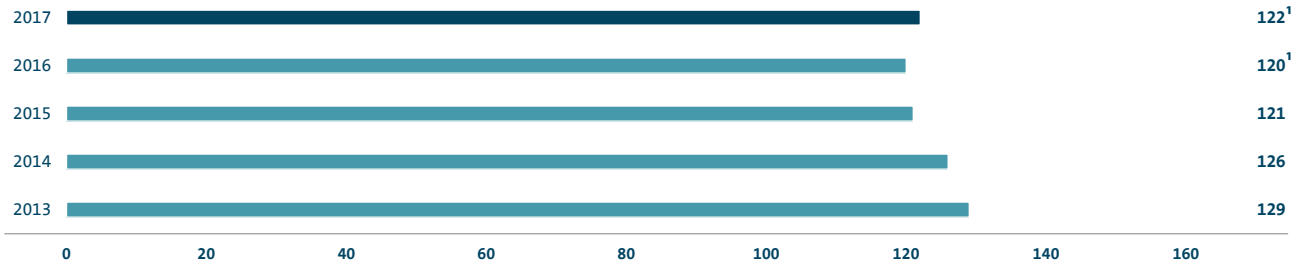
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zukunftsweisende Mobilitätslösungen mit markenprägenden Produkten und Services sind ohne technologische 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 – Strategie 2025“ – eine Strategie zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten formuliert und zahlreiche Initiativen 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. Wir wollen mit diesem Verbund konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Er trägt maßgeblich dazu bei, den Wandel des Volkswagen Konzerns hin zu einem führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität voranzutreiben und die Zukunftsfähigkeit des Konzerns zu stärken.

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

CO_2-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU28) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
in Gramm pro Kilometer



1 Vorbehaltlich der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission im jährlichen CO_2-Flottenmonitoring.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 122 g CO_2/km[1] emittiert und damit den für 2017 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO_2/km deutlich unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus den neu anzuwendenden Messverfahren und dem Rückgang des Anteils von Dieselfahrzeugen an den Auslieferungen. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO_2-Gesetzgebung; Bentley hat seinen individuellen Zielwert eingehalten, Lamborghini lag leicht oberhalb seines Zielwerts.

Im Rahmen einer Konzerninitiative – und mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben – entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Fahrzeug- und Antriebsportfolio: Um unser Ziel einer nachhaltigen Mobilität zu erreichen, haben wir uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid-, reine Elektroantriebe oder Brennstoffzellensysteme handelt.

Wir gehen davon aus, dass bereits 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu 3 Mio. Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Mit der „Roadmap E“ bringt der Volkswagen Konzern eine umfassende Elektrifizierungsoffensive auf den Weg: Bis 2025 wollen wir unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer rund 300 Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben. Dafür planen wir bis 2030 mehr als 20 Mrd. € für die Industrialisierung der Elektromobilität ein, unter anderem für zwei neu entwickelte Elektroplattformen für Fahrzeuge mit einer Reichweite von bis zu 600 km. Beispiele hierfür sind die Konzeptstudien der I.D. Familie von Volkswagen, der Audi e-tron und der Mission E von Porsche.

Um möglichst vielen Menschen eine nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, werden wir weiterhin das gesamte Antriebsspektrum anbieten – vom konventionellen Verbrennungsmotor bis zum reinen Elektroantrieb. Aus heutiger Sicht wird der Verbrennungsmotor auch in den nächsten Jahren die breite Basis für Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, die herkömmlichen Verbrennungsmotoren immer weiter zu verbessern. Bei der Abgasreinigung setzen wir saubere Technologien ein: Heute hat jedes unserer neuen Dieselfahrzeuge serienmäßig einen SCR-Katalysator und Fahrzeuge mit Ottomotoren statten wir ab 2018 flächendeckend mit Rußpartikelfiltern aus.

Neben elektrifizierten Antrieben und effizienteren Verbrennungsmotoren wird auch den regenerativen, CO_2-reduzierten (gasförmigen oder flüssigen) Kraftstoffen eine immer größere Bedeutung zukommen. Wir setzen uns für den Ausbau der Infrastruktur für Erdgas (CNG) ein und erweitern unsere Modellpalette entsprechend. Außerdem forschen wir intensiv an Möglichkeiten, Kraftstoffe aus regenerativ erzeugtem Strom herzustellen, mit denen Verbrennungsmotoren CO_2-neutral betrieben werden können. Projekte wie „Audi e-gas“ (Power-to-Gas) und „SMART Green Gas“ (Waste-to-Gas) bei SEAT sind Beispiele für unser Engagement auf diesem Gebiet.

Nicht zuletzt arbeiten wir unter der Führung von Audi daran, die Brennstoffzellentechnologie in Richtung Marktreife zu entwickeln.

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 werden wir die Varianten im Konzern langfristig um mehr als ein Drittel verringern.

Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion der neuen Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Innovationen und neue Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten daher den gesamten Produktlebenszyklus unserer Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über die Komponentenfertigung sowie die Treibstoff- und Energiebereitstellung in der Nutzungsphase bis hin zur Verwertung. 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. Unsere Fahrzeuge können an ihrem Lebensende zu 85 % recycelt und zu 95 % verwertet werden. Im Rahmen der Umsetzung des Aluminium-Closed-Loop-Projekts entstand 2017 erstmals ein geschlossener Kreislauf für Aluminium über die Unternehmensgrenzen hinweg: Aluminiumblechschrotte wurden aus unseren Presswerken direkt zum Lieferanten und damit zum Wiedereinsatz im Fahrzeug zurückgeführt.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die durch den Entwicklungsverbund gemeinsam erarbeitete Strategie verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Services die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur miteinander, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Im Berichtsjahr haben wir die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern zentral im Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort entsteht auch eine erste Pilotfertigung, in der wir Produktions-Know-how für unseren Konzern aufbauen.

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Mit Hilfe einer Konzerninitiative verfolgen wir das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu reduzieren und zeitgleich die flächendeckende Breitenelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen werden 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 Zukunftsthemen Digitalisierung und Autonomes Fahren. In einer Konzerninitiative im Rahmen der „TOGETHER – Strategie 2025“ haben die volumenstarken Pkw-Marken 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.

Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus arbeiten MAN und Scania weiterhin gemeinschaftlich an Kernkomponenten des Antriebsstrangs nach dem Prinzip des Lead Engineering. Ihre Entwicklungsarbeit haben sie in den Technologiefeldern Elektrifizierung und Autonomes Fahren erweitert.

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 ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Wachstum. Doch während der Bedarf, allzeit mobil zu sein, zunimmt, schwinden die natürlichen Ressourcen. Gefordert sind daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, kundenorientiert – und jederzeit und überall zugänglich sein.

In unserem konzernweiten Verbund erforschen und entwickeln wir solche wegweisenden Konzepte und Lösungen. Wenn wir die Zukunft der Mobilität gestalten, richten wir den Blick jedoch nicht nur auf das Automobil, sondern beziehen alle Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastrukturen, das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und weitere relevante Faktoren ein. Innovative Technologien wie die Vernetzung oder das automatisierte Fahren ermöglichen uns dabei ganz neue Lösungsansätze. Diese wollen wir nutzen, um zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft beizutragen und die digitale Transformation unserer Branche mitzugestalten.

Eine weitere Initiative unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ ist der Aufbau eines markenübergreifenden Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen. Unser 2016 gegründetes Mobilitätsunternehmen MOIA soll einer der führenden Anbieter innovativer Transportdienstleistungen werden und in den kommenden Jahren profitable, weltweit einsetzbare Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu werden auch strategische Investments und Partnerschaften angestrebt. Im Berichtsjahr hat MOIA unter anderem für sein Ride-Pooling-Konzept – eine organisierte Fahrgemeinschaft mit Fahrer – in Hannover einen mehrmonatigen Servicetest mit ausgewählten Probanden durchgeführt und wichtige Erfahrungen gesammelt. Diese und weitere Aktivitäten tragen dazu bei, Volkswagen bis 2025 zu einem der führenden Anbieter für effiziente und komfortable Smart-Mobilitätsdienste weltweit zu machen – mit einem Portfolio, das über alle Marken hinweg sowohl „Mobility-on-Demand“- als auch „Vehicle-on-Demand“-Angebote umfasst.

Im Dezember 2017 ging die Digitalmarke RIO der Volkswagen Truck & Bus an den Start. Die cloud-basierte, herstellerunabhängige Plattform dient dem gesamten Transport- und Logistiksystem und vernetzt erstmals alle Beteiligten der Lieferkette: vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlader, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger. Sie bietet den am Transportsystem beteiligten Akteuren digitale Lösungen an, die in enger Zusammenarbeit mit den Kunden auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes abgestimmt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Auf dem Weg zum Autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2017 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Strategisches Ziel ist es, ab 2021 als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation des Konzeptfahrzeugs Sedric und einem Ausblick auf die Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für die Stadt über luxuriöse Langstreckenmobilität und spektakuläre Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Stadtlieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Insbesondere in den Städten werden diese Fahrzeuge ganz neue Formen der individuellen Mobilität ermöglichen – auch für Nutzergruppen, denen sie bislang verwehrt geblieben ist. Durch eine ausgewogene Kombination unterschiedlicher Fahrzeuggrößen kann zudem der benötigte Parkraum reduziert und der städtische Verkehr insgesamt optimiert werden.

Das Autonome Fahren im komplexen urbanen Raum stellt hohe Anforderungen an die Technologien, denen wir uns konzentriert widmen wollen: Unter Federführung von Audi hat der Volkswagen Konzern 2017 mit der Autonomous Intelligent Driving GmbH ein Unternehmen gegründet, das ein konzernweites System für selbstfahrende Fahrzeuge entwickelt. Ebenfalls im Berichtsjahr wurde der Audi A8 präsentiert – mit bis zu 41 Fahrerassistenzsystemen ein innovatives Highlight. Hervorzuheben ist der AI Staupilot, die erste automatisierte Fahrfunktion in einem Serienfahrzeug. Sie ermöglicht automatisiertes Fahren in Stausituationen auf Autobahnen bis 60 km/h auf Level 3 nach internationalen Standards. Dabei muss der Fahrer das System nicht mehr dauerhaft überwachen und darf sich, abhängig von den jeweiligen nationalen Gesetzgebungen, auch erlaubten Nebentätigkeiten während der Fahrt zuwenden. Dies sorgt für ein hohes Maß an Komfort und Sicherheit. Audi wird den AI Staupiloten in verschiedenen Ländern sukzessive in Serie bringen: Seine Einführung erfordert die Klärung der jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine entsprechende Anpassung und Erprobung des Systems; zudem sind unterschiedliche nationale Zulassungsverfahren und Fristen zu beachten.

Porsche arbeitet – unter Nutzung der neuen AI-Funktionen – daran, die aktive Fahrsicherheit sowie die Akzeptanz von Assistenzsystemen und automatisierten Fahrfunktionen bei den Autofahrern zu verbessern: Im Fokus steht derzeit die „Grip Prediction“, eine technische Lösung zur Vorhersage der Fahrbahngriffigkeit und Anpassung der Geschwindigkeit für längs- und quergeführtes Fahren. Als Basis dienen Fahrzeugdaten von Prototypen, kombiniert mit lokalen Wetterdaten.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

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

Das Wachstum in Sachen Mobilität findet heute weltweit vor allem im Economy-Segment statt. Volkswagen geht daher im Rahmen einer Konzerninitiative vermehrt lokale Partnerschaften ein, um marktgerechte Economy-Produkte zu entwickeln und anzubieten. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei werden wir künftig stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen und die Auswahl der Engagements zentral steuern, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen.

Ferner haben wir den Aufbau der Batterietechnologie als Kernkompetenz als strategische Initiative des Volkswagen Konzerns definiert: 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 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 eine Ausschreibung für langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA mit einem Auftragsvolumen von weltweit mehr als 50 Mrd. € bis 2025 auf den Weg gebracht. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie mit Reichweiten von mehr als 1.000 km wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife bringen.

MAN und das österreichische Konsortium Council für nachhaltige Logistik unterzeichneten 2017 eine Vereinbarung zur gemeinsamen Entwicklung und Erprobung vollelektrisch angetriebener Lkw. Die Ergebnisse fließen in die Serienentwicklung von Elektro-Lkw für den städtischen Verteilerverkehr ein.

Unser Mobilitätsunternehmen MOIA arbeitet derzeit zusammen mit der Hamburger Hochbahn AG daran, ein neues umweltfreundliches Mobilitätsangebot für Hamburg zu entwickeln: 2018 soll ein Shuttle-on-Demand-Service mit umweltfreundlichen Elektrofahrzeugen starten – als Ergänzung zum öffentlichen Nahverkehr und als Alternative zum privaten Pkw.

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 damit sammeln, kommen den Marken des Konzerns und damit unseren Kunden zugute.

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: Bis 2020 sollen entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa gemeinsam an 400 Standorten Schnellladestationen errichtet und betrieben werden.

Volkswagen Nutzfahrzeuge hat im Berichtsjahr gemeinsam mit Hochschulen und Unternehmen die Projektinitiative „Urbane Logistik“ gestartet: Die Projektpartner führen zahlreiche zukunftsträchtige Ideen – wie intelligente Vernetzung, smarte Mobilitätslösungen, digitale Kommunikations- und Steuerungstechniken sowie Einsatz von elektrisch angetriebenen Lieferfahrzeugen – zu praxistauglichen Lösungen für einen Stadtteil oder auch eine ganze Stadt zusammen.

Unsere Werkstoffforschung ist maßgeblich an der Open Hybrid LabFactory beteiligt – einer Public Private Partnership, in der verschiedene Partner aus Industrie und Forschung gemeinsam Leichtbaulösungen für die Großserie entwickeln. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Elektromobilität gilt der automobile Leichtbau als Schlüsseltechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft: Ein geringeres Gewicht der Fahrzeuge erhöht die Reichweite von Elektrofahrzeugen.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir weltweit 6.566 (6.465) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon rund die Hälfte in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität, alternative Antriebe sowie Leichtbau entfällt, belegt eindrücklich die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr um 3,9% niedriger als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,7 (7,3)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 40,0 (42,1)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 11,6 (11,5) Mrd. €.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2017 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 49.316 Mitarbeiter (+2,6%) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,7% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2017	2016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.260	5.750
Aktivierungsquote in %	40,0	42,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.734	3.587
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	11.609	11.509
Umsatzerlöse	196.949	186.016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
F&E-Quote	**6,7**	**7,3**

BESCHAFFUNG

Auch im Geschäftsjahr 2017 bestand die zentrale Aufgabe der Beschaffung darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Gleichzeitig haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben und im Rahmen der Initiative Volkswagen FAST (Future Automotive Supply Tracks) die Kooperation mit Lieferanten ausgebaut.

Beschaffungsstrategie

Für die konzernweite Beschaffungsstrategie mit der Vision „TOGETHER – best in customer value and cost" stand das Geschäftsjahr 2017 im Zeichen der Operationalisierung. In Abstimmung mit den Marken und Regionen wurden sechs Ziele vereinbart:

- Zugang zu Lieferanteninnovationen
- Aktive Kostengestaltung
- Zukunftsweisende Strukturen
- Mensch, Kompetenz und Attraktivität
- Supply-Chain-Exzellenz
- Konzernweite Synergien

Um diese Ziele zu erreichen, sind bis Ende 2017 bereits mehr als 100 Maßnahmen in den folgenden Initiativen erarbeitet worden, die sich nun in Umsetzung befinden:

- „Value Sourcing" zielt auf die frühe und systematische Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess.
- „Greenfield Kosten" beschreibt kaufmännische und technische Aktivitäten zur Erreichung optimaler Bauteilkosten.
- „Innovation & Partnerschaften" stellt sicher, dass die Beschaffung integraler Bestandteil der für beide Themen relevanten Prozesse und Entscheidungen ist.
- „Software" treibt die erforderliche Anpassung von Prozessen, Strukturen und Kompetenzen voran, die sich aus dem Einkauf von Software und deren zunehmender Bedeutung in der Wertschöpfung des Konzerns ergeben.
- „Digitale Supply Chain" umfasst ein IT-System, welches alle Kernprozesse der Beschaffung in einer Lösung integriert und die Basis für ein digitales Netzwerk mit allen Partnern der Beschaffung bildet.
- „Nachhaltigkeit" unterstützt die Zielsetzung des Konzerns, in diesem Bereich auch in der Lieferkette führend in der Automobilindustrie zu sein.
- „Mitarbeiter, starkes Team, Organisation" richtet den Blick nach innen und schafft die Grundlage für den Erfolg der Strategie durch flache Hierarchien, Freiräume für die Mitarbeiter und eine Kultur aus Wertschätzung und Vertrauen.

Die ersten Erfolge der Initiativen sind bereits sichtbar: Beispielsweise wurden durch die frühe Einbindung von Lieferanten in mehreren Fahrzeugprojekten die Materialkostenziele schneller erreicht und gleichzeitig die Qualität aus Markt- und Kundensicht verbessert. Darüber hinaus haben wir mehrere Lieferanten bereits mit der Umsetzung konkreter Innovationen für unsere Produkte beauftragt, um eine frühe Nutzung durch die Kunden zu ermöglichen. Ferner wurde entschieden, Hard- und Software in den Beschaffungsprozessen zu trennen und einen neuen organisatorischen Bereich „Beschaffung Connectivity" zu gründen. Im Rahmen der Initiative „Digitale Supply Chain" wurden in 2017 erste Pilotprojekte mit neuen IT-Lösungen aufgesetzt. Diese werden sukzessive im Konzern ausgerollt. Auch Pilotprojekte, die Nachhaltigkeitsaspekte im Vergabeprozess berücksichtigen, wurden bereits angestoßen.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

FAST ist die 2015 eingeführte zentrale Initiative der Konzern-Beschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk zukunftssicher weiterzuentwickeln. Ziel von FAST ist es, durch eine frühere und intensivere Lieferanteneinbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern arbeiten wir bei der FAST-Initiative noch besser und schneller zusammen, um globale Strategien sowie technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abzustimmen. Gemeinsames Ziel ist, begeisternde Technologien für unsere Kunden schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte effektiver und effizienter zu realisieren.

Von 55 FAST-Lieferanten im Jahr 2016 ist das Netzwerk im vergangenen Geschäftsjahr auf 64 Lieferanten gewachsen. Auf dem FAST Summit, der im Berichtsjahr zum dritten Mal stattfand, haben wir die wichtigsten Themen und Projekte des Konzerns vorgestellt. Zusätzlich haben relevante Entscheider im Rahmen des FAST Forum diskutiert, wie FAST für Volkswagen und die Lieferanten noch effektiver gestaltet werden kann.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie wird uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern, konzernweit Synergien zu heben und die Kosten- und Innovationsführerschaft 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. Seit dem erfolgreichen Start unserer neuen Konzern-Business-Plattform ONE KBP im April 2017 arbeiten wir gemeinsam mit unseren Lieferanten auf einer Plattform. Ebenfalls 2017 wurde eine cloud-basierte, konzernweite Datenstrategie verabschiedet, die uns ermöglicht, Versorgungsrisiken in der Lieferkette künftig noch schneller zu erkennen.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

Unsere Beschaffung ist global organisiert und in den wichtigen Märkten weltweit präsent. Dadurch ist gewährleistet, dass sowohl Produktionsmaterial und Sachinvestitionen als auch Dienstleistungen weltweit in der geforderten Qualität und zu bestmöglichen Konditionen beschafft werden kön-

nen. 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. In bekannten und etablierten Märkten unterstützen die Regionalbüros den Zugang zu neuesten Technologien und Innovationen.

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Die systematische Vermeidung von Engpässen stand kontinuierlich im Fokus der Beschaffung. Naturkatastrophen wie Erdbeben und Wirbelstürme beeinflussten die Verfügbarkeit von Vormaterialien. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern konnten wir dank des konzernweiten Kapazitäts- und Bedarfsmanagements vermeiden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das Kaufteilemanagement ist fester Bestandteil der weltweiten Beschaffungsorganisation. Mit unseren Werkzeug- und Industrialisierungsexperten sowie durch standardisierte Prozesse und Vorgehensweisen leistet das Kaufteilemanagement einen maßgeblichen Beitrag dazu, die weltweiten Fahrzeug- und Aggregateanläufe abzusichern. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Komplexität in der Automobilindustrie wird auch die Absicherung der Serienversorgung unterstützt. Wir führen dazu im Rahmen der Vorserien eine simulierte Serienproduktion bei den Lieferanten durch, um eventuelle Mängel in der Ausbringung und Qualität rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Das Kaufteilemanagement arbeitet dabei eng mit der Qualitätssicherung der Fertigungsstandorte zusammen und führt mehrstufige Leistungstests durch.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Die weltweite Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards im Bereich Menschenrechte, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung ist für uns Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Sie ist auch vertraglicher Bestandteil der zugrunde liegenden Geschäftsbeziehung. Im Jahr 2017 wurde das Konzept Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen kontinuierlich weiterentwickelt: Unsere „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ haben wir in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitsschutz konkretisiert und die Meldeoptionen von Verstößen bei Lieferanten ausgebaut.

Ein weiterer Themenschwerpunkt 2017 war, die Mitarbeiter der Beschaffung sowie unsere Lieferanten für Nachhaltigkeitsrisiken zu sensibilisieren und über Möglichkeiten der Risikovermeidung aufzuklären. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben bis zum Ende des Berichtsjahres rund 29.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. Ferner haben wir unter anderem in den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika und Europa mehr als 700 Mitarbeiter von 356 Lieferanten in Präsenzveranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit qualifiziert und über regionalspezifische Herausforderungen informiert. Darüber hinaus wurden mehr als 2.000 Mitarbeiter der Beschaffung in Präsenzveranstaltungen für Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette sensibilisiert.

Auch die Überprüfung unserer Lieferanten in puncto Nachhaltigkeit haben wir im Berichtsjahr erheblich intensiviert. Bei 321 Lieferanten ließen wir durch einen externen Dienstleister Nachhaltigkeitsaudits durchführen. In 60 Fällen mündeten die Ergebnisse in einen Maßnahmenplan, der die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten stärken soll. Zusätzlich zu diesen Vor-Ort-Überprüfungen haben über 25.000 Lieferantenstandorte eine Selbstauskunft zum Thema Nachhaltigkeit eingereicht. In rund 1.500 Fällen konnte ihre Nachhaltigkeitsleistung durch spezifische Maßnahmen verbessert werden.

Weichenstellungen für die Zukunft

Das Jahr 2017 stand für die Beschaffung im Zeichen der Vernetzung des Automobils und der Elektromobilität, mit der neue Werkstoffgruppen entstanden sind. Der Anteil der Software in unseren Kaufteilen nimmt stetig zu. Durch kosteneffektive Gestaltung von Lizenzverträgen und Standardisierung von Softwaremodulen übernimmt die Beschaffung hier eine wichtige Rolle. Wir haben frühzeitig reagiert, indem wir Kompetenzen gebündelt und so unsere Struktur noch schlagkräftiger gestaltet haben.

PRODUKTION

Unser globales, markenübergreifendes Produktionsnetzwerk stellt die Prozesse vom Lieferanten zur Fabrik und Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden sicher. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2017 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung mit 10,9 Mio. Einheiten den Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 5,9 % zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

Die Produktion unterstützt das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 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 Ziele:

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

Mit neun Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Beispiele sind die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sowie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern.

Mit der Produktionsstrategie haben wir die Basis für eine erfolgreiche und nachhaltige Weiterentwicklung unserer Produktion geschaffen. Mit regelmäßigen Reviews stellen wir sicher, dass wir unsere Aktivitäten laufend an den aktuellen Herausforderungen ausrichten.

Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 120 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse ein wichtiger Bestandteil der zukunftsorientierten Fertigung. Diese Standards ermöglichen es uns, Synergien zu erzielen, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren, ein flexibles Produktionsnetzwerk optimal auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 40 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Ein Beispiel ist der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. In Zukunft werden weitere Mehrmarkenstandorte hinzukommen, etwa im chinesischen Tianjin.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge (BEV) zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Mit ihm werden wir unser Angebotsportfolio um eine neue BEV-Familie erweitern.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es wichtig, die Fertigung höchst flexibel und effizient auszurichten. Außerdem ist die maximale Nutzung von Synergiepotenzialen ein entscheidender Faktor für den Erfolg künftiger Fahrzeugprojekte. Der Einsatz von Gleichteilen, Konzeptgleichheiten sowie gleicher Fertigungsprozesse ermöglicht die Reduzierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. In Zukunft werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten, zum Beispiel im chinesischen Anting, hinzukommen.

Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter und richten sie auf neue Technologien aus. Dabei dient der in der Strategie verankerte Targetierungsprozess der Realisierung von ambitionierten Zielen in den einzelnen Projekten in einem geschäftsbereichsübergreifenden Vorgehen.

Auch die Komponente trägt mit eigenen Initiativen zur Zukunftssicherung bei. Mit rund 80.000 Mitarbeitern weltweit ist sie integraler Teil des Konzerns und spielt besonders im Bereich der Kernkompetenz Motor und Getriebe eine zentrale Rolle. Im Rahmen einer Konzerninitiative wird das Komponentengeschäft im Konzernverbund neu ausgerichtet. Damit streben wir an, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, Investitionen zu optimieren, unsere Effizienz zu steigern, maßgeblich zu den Zukunftsthemen beizutragen, einen koordinierten Einstieg in die Elektromobilität zu ermöglichen sowie neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Produktionsstandorte

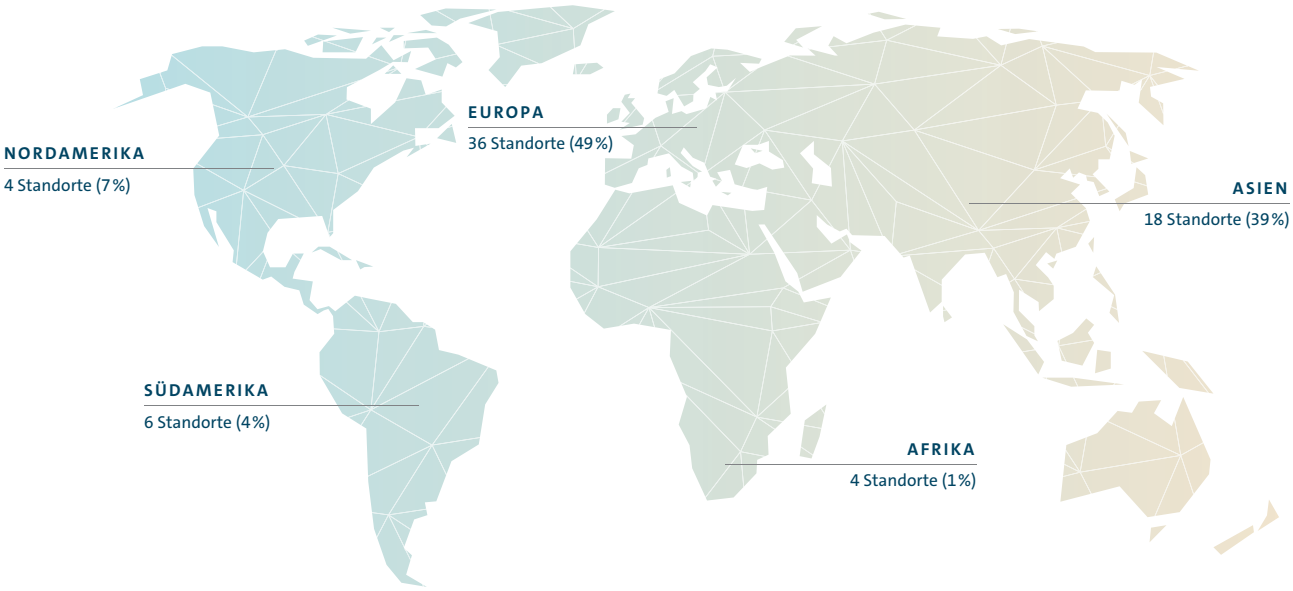
Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 120 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 31 Standorte. In Nordamerika sind es fünf und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In 2017 haben wir 62 Produktionsanläufe durchgeführt, davon 26 Neuanläufe sowie 36 Produktaufwertungen oder Derivate.

Die Auslastung der Standorte im Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wird durch die Belieferung mit Teilesätzen als Completely-Knocked-Down (CKD)-Standort weiter gestärkt.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil an der Gesamtproduktion 2017 in Prozent



Das Konzern-Produktionssystem

Mit unserem weltweiten Konzern-Produktionssystem streben wir an, unsere Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern: Unser Ziel sind exzellente Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld.

Wir richten unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. Im Vordergrund stehen dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, eingebunden in eine Kultur der wertschätzenden Zusammenarbeit.

Mit dem Ziel, weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird das durch eine frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Grundlage hierfür ist die sogenannte Konzeptgleichheit: Sie sorgt dafür, dass in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte angewandt werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist fundamental, wenn es darum geht, Logistik- und Fertigungsprozesse effizient zu gestalten.

Neue Technologien und Produktionsinnovationen

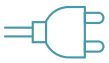
Mit unseren Fertigungstechnologien realisieren wir Konzernprodukte mit höchstem Anspruch an Funktionalität, Qualität und Design. In den vergangenen Jahren haben sich zum Beispiel Fahrzeuge mit mehrfarbiger Lackierung, insbesondere einem farblich abgesetzten Dach, etabliert. Bislang erfordert eine solche Zweifarblackierung einen zweifachen Umlauf der Fahrzeuge in der Produktion. In einem Gemeinschaftsprojekt arbeitet Volkswagen mit Prozesspartnern an einer neuen Technologie, mit der sich der Aufwand für mehrfarbige Designs deutlich reduzieren lässt. In 2017 wurde diese Technologie erstmals am Standort Pamplona eingesetzt, zunächst beim neuen Polo; weitere Fahrzeuge und Standorte sollen folgen.

Darüber hinaus wird der Volkswagen Konzern mit der Verfügbarkeit des digitalen Drucks schon in absehbarer Zukunft Lackierungen noch individueller an Kundenwünschen ausrichten können als dies bislang möglich war.

Bei der Konzeption und Einführung von neuen Technologien in der Produktion werden die betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in die Umgestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe einbezogen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Akzeptanz der neuen Technologien und Lösungen.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN[1]

ENERGIEVERBRAUCH
in kWh pro Fahrzeug





−17,9 %[2]

CO_2-EMISSIONEN
in kg pro Fahrzeug

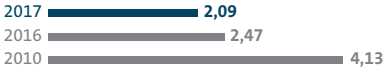




−26,1 %[2]

VOC-EMISSIONEN[3]
in kg pro Fahrzeug





−49,4 %[2]

ZU BESEITIGENDER ABFALL
in kg pro Fahrzeug





−43,3 %[2]

FRISCHWASSERVERBRAUCH
in m^3 pro Fahrzeug





−17,1 %[2]

1 Produktionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahrswerte angepasst.
2 Veränderung 2017 gegenüber 2010.
3 Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

Umwelteffiziente Fertigung

Ein Element der Produktionsstrategie ist die Initiative Ökologisch vorbildliche Produktion. Hier arbeiten wir bis 2025 an vier Schwerpunktthemen:

- Setzen und Erreichen von ambitionierten Umweltzielen für die Produktion
- Erarbeiten und konzernweites Ausrollen einer langfristigen Vision der Umweltziele in der Produktion
- Stärken des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter und Integration von relevanten Umweltaspekten in Prozessen
- Erreichen von Spitzenplätzen bei namhaften Umweltrankings

In diesem Rahmen hat sich der Volkswagen Konzern zum Ziel gesetzt, in der Produktion die fünf Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO_2- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand des Jahres 2010 – bis 2025 um 45 % zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Die oben stehenden Grafiken zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu heben. Unsere Umweltexperten treffen sich regelmäßig in Arbeitsgruppen; außerdem schulen wir unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

Um standortspezifische Einsparmaßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, analysiert die Task Force Umwelt – ein Team der Konzernforschung Umwelt – die Fertigungsprozesse und Halleninfrastruktur sowie die Ressourcen- und Energieströme in der Produktion und bewertet die jeweiligen Auswirkungen auf die Umwelt. Mit den Erfahrungen aus den mehr als 30 Analysen kann das Team systematisch den Maßnahmentransfer stärken und vorantreiben.

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 1.600 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich in ökologischer und ökonomischer Hinsicht.

Mit vielen effektiven und innovativen Maßnahmen wurde auch im Berichtsjahr wieder die Reduzierung der Umweltindikatoren vorangetrieben, wobei zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden. Die folgenden Beispiele zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen dazu beigetragen haben, die Produktionsprozesse zu stärken und die Zielwerte zu erreichen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Durch die Optimierung der Hallenbelüftung am Standort Bratislava konnten 15.000 MWh und 200 t CO_2 eingespart werden.

Auch im Bereich der Energieerzeugung und des Energiebezugs wurden Maßnahmen umgesetzt. So wurden im Berichtsjahr fünf deutsche Standorte auf 100 % CO_2-freien Strombezug umgestellt. Dies spart bei den Marken Volkswagen Pkw und Porsche in Summe 165.000 t CO_2 pro Jahr ein.

Im Rahmen einer Nachrüstungsmaßnahme in der Lackiererei des Standorts Volkswagen de México wurden neue elektrostatische Lackierroboter installiert. Dadurch konnte der Lackverbrauch in den Fertigungslinien um bis zu 19 % reduziert werden, was einem VOC-Rückgang um bis zu 152 t pro Jahr entspricht.

Green Logistics

Zur ökologischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem die gesamte Transportkette im Hinblick auf Emissionen analysiert wird. Die Initiative Green Logistics fördert alternative Fortbewegungsmittel sowie nachhaltige, energieeffiziente Transportsysteme und verringert so den Treibhausgasausstoß.

Im Berichtsjahr wurden allgemeingültige Umweltgrundsätze definiert und daraus strategische Leitlinien und Vorgaben abgeleitet, die sicherstellen sollen, dass unsere Umweltanforderungen in den Logistikprozessen weltweit umgesetzt werden.

Für die Logistik ergeben sich daraus Stellhebel zum Beispiel bei der Vermeidung von Transporten, der Verlagerung von Transporten auf umweltverträglichere Verkehrsträger, der Verbesserung des Einsatzes beziehungsweise der Nutzung moderner Technik sowie alternativer Antriebe.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO_2-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Mit Blick auf die Transportleistung ist die Seeschifffahrt eine der effizientesten Optionen. Um die Umweltverträglichkeit der Schiffstransporte weiter zu verbessern, stellt die Volkswagen Konzernlogistik ab 2019 zwei mit Flüssig-Erdgas (LNG, Liquefied Natural Gas) betriebene Charterschiffe in den Dienst.

Mit dem Ziel, Vorbehalte und Hemmnisse im Zusammenhang mit der neuen Technologie abzubauen und den Ausbau des LNG-Tankstellennetzes in Deutschland aktiv zu unterstützen, haben wir im September 2017 einen LNG-Truck-Day veranstaltet. Beteiligt waren unter anderem regionale Spediteure, Gasanbieter und Vertreter der Bundesministerien für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie für Wirtschaft und Energie.

Das Werk Zwickau der Volkswagen Sachsen GmbH und das Porsche Werk Leipzig haben Mitte 2017 schnellstraßentaugliche, vollelektrische 40-Tonnen-Sattelzugmaschinen mit automatisierten Fahrfunktionen für ihre kurzzyklischen, termingerechten Verkehre vorgestellt. Im Forschungsprojekt eJIT (Just-in-Time-Logistiksystem auf elektromobiler Basis) wurden zwei Sattelzugmaschinen mit elektrischen Antrieben und Batterien ausgestattet. Die E-Lkw erreichen eine Geschwindigkeit von 85 km/h und haben eine Reichweite von 70 km.

MARKETING UND VERTRIEB

Für Marketing und Vertrieb haben wir im Rahmen unseres Zukunftsprogramms eine Strategie erarbeitet, die unter dem Motto „Customer Delight“ auf eine neue Stufe der Kundenbegeisterung abzielt. Dabei verstehen wir 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.

Die TOGETHER-Vertriebsstrategie setzen wir in den kommenden Jahren schrittweise um: Im Zielfeld New Sales etwa realisieren wir innovative Vertriebs- und Servicekonzepte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Im Zielfeld Customer Ecosystem implementieren wir Plattformen für ein nahtloses und sicheres digitales Markenerlebnis an allen Kundenkontaktpunkten – so erfüllen wir die stetig weiter steigenden Kundenerwartungen ebenso wie die erhöhten Standards im Datenschutz. Im Zielfeld Steering optimieren wir die profitable Ausschöpfung des Marktes durch unsere Marken.

Die optimale Abdeckung von Märkten, Kundensegmenten und Kundenbudgets steht im Fokus einer strategischen Konzerninitiative. Dazu etablieren wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Gleichzeitig untersuchen wir die globalen Märkte nach Ertragspotenzialen. Im Jahr 2017 haben wir diese Methodik in Europa und China ausgerollt und die regionalspezifischen, kundenorientierten Markenterritorien zur Produktpositionierung abgestimmt. Ab 2018 findet die neue Methodik in den Produktprozessen des Volkswagen Konzerns Anwendung; auch weitere Märkte werden einbezogen.

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 großen Pkw-produzierenden Marken drei strategische Kennzahlen:

- Net Promoter Score. Anteil der Kunden, die uns weiterempfehlen würden abzüglich des Anteils der Kunden, die uns nicht weiterempfehlen würden. Im Hinblick auf die Weiterempfehlungsabsicht ihrer Kunden nehmen die Marken Porsche und ŠKODA auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein.
- Loyalitätsrate. Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche und ŠKODA belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze. Entsprechend belegt der Volkswagen Konzern im Vergleich zu anderen Herstellergruppen bezüglich der Loyalität den Spitzenrang mit einem deutlichen Abstand zum Wettbewerb.
- Eroberungsrate. Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegen wir im Vergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten hat sich 2017 für die Marke Volkswagen Pkw der infolge der Dieselthematik entstandene Abwärtstrend für Markenimage und Markenvertrauen nicht weiter fortgesetzt, vielmehr sind erste Erholungsanzeichen zu erkennen. Porsche belegt im Imageranking weiterhin den Spitzenplatz.

Auch im Lkw- und Busgeschäft messen wir die Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen anhand einer strategischen Kennzahl:

- Kundenzufriedenheit. In den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten wollen wir mit dem Zufriedenheitswert unserer Nutzfahrzeugmarken zu den führenden Unternehmen der Branche gehören. Zur Einschätzung dieser Kriterien greifen wir auf Kundenzufriedenheitsstudien zurück, die uns im Berichtsjahr positive Zufriedenheitswerte im Rahmen unserer Zielsetzung lieferten.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

- Kundenzufriedenheit. Neben der Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten berücksichtigen wir die Bewertung unserer serviceorientierten Mitarbeiter bei der Messung; beide Aspekte sind ein Indikator für unsere Kunden- und Serviceorientierung. Die Ergebnisse entwickelten sich 2017 weiter positiv. Um unser Ziel einer sehr hohen Kundenzufriedenheit bis 2025 im gesamten Finanzdienstleistungsbereich zu erreichen, bewerten wir regelmäßig, welche Maßnahmen ergriffen werden und wie Ideen auch landesübergreifend ausgetauscht und umgesetzt werden können.
- Kundenloyalität. Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die Loyalitätswerte, die regelmäßig auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden erhoben werden, zeigen aktuell eindrucksvoll das Vertrauen der Kunden in unsere Finanzdienstleistungen. Mit ambitionierten Zielwerten untermauert Volkswagen Finanzdienstleistungen die Ausrichtung auf den Kunden und die Erfüllung seiner Bedürfnisse.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer „Roadmap E“ wollen wir bis 2025 unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. 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 ganz neue Herausforderungen stellt.

Die Chancen der Digitalisierung 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 unsere Kunden ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kundenkommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und -möglichkeiten rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden. Dabei achten wir insbesondere darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

Auch unsere internen Prozesse und Strukturen richten wir am Tempo der 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 cloud-basierte IT-Lösungen.

Großkundengeschäft

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

Gerade in Deutschland und im europäischen Ausland hat der Volkswagen Konzern einen festen Stamm gewerblicher Großkunden. Unser umfangreiches Produktangebot ermög-

licht uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

Im Geschäftsjahr 2017 ist der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland mit 14,1 (14,1)% bei einem insgesamt um 2,7% gewachsenen Markt stabil geblieben. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment ging auf 44,7 (47,1)% zurück. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa ein Wachstum des Konzernanteils auf 25,2 (24,5)%. Insgesamt blieb der Anteil des Volkswagen Konzerns in Europa konstant bei 28,9 (28,9)%. Dies zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt.

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 ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots gewährleisten wir, 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 sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. 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.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für höchste Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit. 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 sicherzustellen. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-Standorten garantiert eine große Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

KONZERN-QUALITÄTSMANAGEMENT

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 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 hervorragenden Qualität zu überzeugen.

Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements

Wir leben herausragende Qualität und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit – an diesem strategischen Ziel richtet das Konzern-Qualitätsmanagement sein Handeln aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen das Konzern-Qualitätsmanagement und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle; dadurch leisten wir einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzkosten.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir die Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements weiterentwickelt. Schwerpunkte bilden unter anderem die Themen Digitalisierung, neue Technologien und Geschäftsfelder sowie einheitliche Prozesse, Methoden und Standards bei allen Marken.

Der zunehmende Fortschritt in der Digitalisierung ist auch für den Volkswagen Konzern eine große Herausforderung: Immer mehr digitale Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt und in den Markt eingeführt. Um bei dieser Vielfalt auch weiterhin das gewohnte Qualitäts- und Sicherheitsniveau gewährleisten zu können, müssen unsere Qualitätsmaßnahmen entsprechend angepasst werden. Mit wachsender Funktionsvielfalt und Komplexität der Fahrerassistenzsysteme bis hin zu autonomen Fahrzeugen wächst auch der Umfang der Software. Hier gilt es, die Methoden weiterzuentwickeln, mit denen wir die Software-Entwicklung bei ausgewählten, kritischen Merkmalen begleiten und die Qualitätsanforderungen erfüllen können. Zugleich nutzen wir den digitalen Fortschritt, um unsere eigenen Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren: Beispielsweise setzen wir virtuelle Messtechniken oder Big-Data-Analysen ein, wenn bei Fahrzeugen, die sich im Markt befinden, Qualitätsprobleme auftreten.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen hat das Konzern-Qualitätsmanagement in Abstimmung mit den Konzernmarken seine Strategie weiterentwickelt. Sie 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.
- In kritischen Unternehmensprozessen stärken wir das Mehr-Augen-Prinzip und überwachen die Einhaltung der Meilensteine noch intensiver.
- Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, treiben wir seit Mitte 2016 insgesamt 15 Qualitätsinitiativen voran. Alle legen den Fokus auf Themen, die für den künftigen Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Den Beitrag des Qualitätsmanagements messen wir für die großen Pkw-produzierenden Marken anhand einer strategischen Kennzahl:

- Liegenbleiber 12 MIS. Die Kennzahl stellt die Anzahl der Liegenbleiber je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer (MIS – months in service) dar. In diesen Wert gehen alle Konzernfahrzeuge ein, die von den Händlern auf dem deutschen Markt als Liegenbleiber gekennzeichnet wurden. Im Herstelljahr 2016 hat sich die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland im Vergleich zu den Jahren 2014 und 2015 insgesamt leicht verbessert. Von den sechs einbezogenen Marken haben sich Volkswagen Pkw, Audi und ŠKODA positiv entwickelt. Die Marken SEAT, Porsche und Volkswagen Nutzfahrzeuge wiesen eine leicht rückläufige Tendenz auf.

Im Bereich Lkw und Busse messen wir unseren Erfolg ebenfalls anhand einer strategischen Kennzahl:

- Claims per vehicle 12 MIS Truck. In diese Kennzahl gehen die Schadensfälle aus Sachmängelhaftung je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer ein. MAN und Scania erheben sie jeweils weltweit für ihre Produkte. Durch konsequentes Qualitätsmanagement konnten beide Marken im Berichtsjahr weiterhin einen rückläufigen Trend bei den Schadensfällen verzeichnen.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Dieselthematik hat aufgezeigt, dass wir die Regelkonformität unserer Produkte noch intensiver prüfen müssen. Daher haben wir das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – gestärkt und wichtige zusätzliche Prozesse eingeführt, unter anderem zur Software-Absicherung. Bei der Marke Volkswagen Pkw beispielsweise wird die Entwicklung von Software seit 2017 von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Durch Anwendung des Mehr-Augen-Prinzips werden jene Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die unmittelbaren Einfluss auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs haben und deshalb erhöhter Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir noch stärker 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 dem Qualitätsmanagementsystem widmen wir mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001: Sie 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 2015 überarbeiteten Norm erfüllen. Der Fokus lag dabei im Wesentlichen auf der Bewertung des Risikos bei Nichteinhaltung der festgelegten Abläufe. Damit diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden, steht das Konzern-Qualitätsmanagement den Qualitätsmanagement-Beratern unterstützend zur Seite.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte alle gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Eine weitere wichtige Aufgabe des Konzern-Qualitätsmanagements besteht deshalb darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, damit 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. Um regionspezifische Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Die Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge muss im Wettbewerbsvergleich auf einem angemessenen Niveau liegen. Dazu haben wir das Fahrzeug-Audit im Berichtsjahr neu ausgerichtet und stärker an die regionalen Kundenbedürfnisse angepasst. Jede Marke legt in Zusammenarbeit mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken und investieren weniger in Merkmale, die von Kun-

den nicht wahrgenommen werden. Damit die Ergebnisse vergleichbar sind, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Für deren Einhaltung sorgen Auditoren, wie sie seit mehr als 40 Jahren weltweit für uns im Einsatz sind; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht. Die Qualitätsmaßstäbe, die bei einem solchen Audit zugrunde gelegt werden, passen wir laufend an die sich wandelnden Anforderungen an.

MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der weltweit größten privaten Arbeitgeber. Am 31. Dezember 2017 beschäftigte er unter Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 642.292 Mitarbeiter; das sind 2,5 % mehr als Ende 2016. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2017 arbeiteten 44,8 (44,9) % der Mitarbeiter in Deutschland.

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der neuen Personalstrategie „Empower to transform", führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seines Human-Resources-Managements 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, Leistung und Vergütung in eine angemessene Balance zu bringen. 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. Kooperierende Roboter werden künftig körperlich schwere Arbeiten in der Fabrik erleichtern und digitale Prozesse in der Verwaltung Abläufe vereinfachen.

Fünf übergreifende Ziele leiten die Personalstrategie des Unternehmens:

- 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 aber auch nach operativer Exzellenz und erbringt strategische Wertbeiträge.

MITARBEITER NACH KONTINENTEN
in Prozent, Stand 31. Dezember 2017



Im Zuge der Umsetzung seiner Personalstrategie wird der Volkswagen Konzern im Verlauf des Jahres 2018 unter anderem unternehmensweit ein Diversity-Management-System einführen. Unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten in den globalen Märkten und eine zunehmende wirtschaftliche Dynamik erfordern von Volkswagen eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen. Die Diversität der Belegschaft bietet hier Innovationspotenziale, die in Zukunft noch besser genutzt werden sollen. Kern des Diversity-Managements bei Volkswagen ist die verbindliche Vorgabe von Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management.

Auch auf anderen Feldern treibt der Volkswagen Konzern im Einklang mit seiner Unternehmensstrategie den Wandel voran. So sind verschiedene Initiativen zum Kulturwandel damit befasst, flachere Hierarchien, eine offenere Form der Zusammenarbeit und ein stärkeres gesamtunternehmerisches Denken in den Geschäftsbereichen zu verankern.

Die Systematik der Personalentwicklung ist 2017 grundlegend überarbeitet worden und eröffnet nun transparentere und stärker auf Eigenverantwortung beruhende Wege ins Management. Zudem wurden das Leitbild für das Management des Unternehmens überarbeitet und neue Berufungskriterien festgelegt.

Mit „TOGETHER – Strategie 2025" gehen auch neue strategische Kennzahlen einher.

Für die Pkw-produzierenden Marken erheben und analysieren wir:

- Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für den Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des konzernweiten Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden konzernweit 85,2 Indexpunkte erreicht.

- 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 einmal im Jahr die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen und Young Professionals. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für alle Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen.
- Diversity-Index. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung von Frauenanteilen 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. Im Jahr 2017 lag der Anteil von Frauen im Management konzernweit bei 13,8%, bis zum Jahr 2025 wollen wir einen Anteil von 20,2% erreichen. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir von 18,7% im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 25,0% im Jahr 2025 erhöhen.

Im Lkw- und Busgeschäft erheben wir die strategische Zielerreichung mit Hilfe des Stimmungsbarometers und des markenübergreifenden Mitarbeiteraustauschs:

- Stimmungsbarometer. Anhand des Stimmungsindex wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen ermittelt. Der Stimmungsindex ist der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen. Das Ergebnis des Jahres 2017 liegt auf dem Niveau des Vorjahres.
- Markenübergreifender Mitarbeiteraustausch. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Nutzfahrzeugmarken kontinuierlich zu intensivieren. So soll gleichzeitig der Aufbau fachlicher und internationaler Netzwerke ermöglicht werden. Mit dieser Kennzahl analysieren wir, wie viele Mitarbeiter im Rahmen einer solchen Rotation in einer anderen Marke gearbeitet haben. Im Jahr 2017 wurde diese Möglichkeit der Personalentwicklung zunehmend in Anspruch genommen.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

- Externes Arbeitgeberranking. Mit ihr stellen wir uns im zwei- bis dreijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen so weiterzuentwickeln 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 zuletzt 2016 in diversen nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten und lag mit Platz 12 im europäischen Spitzenfeld beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to work“.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen hängt maßgeblich vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter ab. Qualifizierung wird bei Volkswagen sehr systematisch betrieben und ist an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Zu einer Berufsfamilie 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 und dienen als zentraler Orientierungspunkt, an dem sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

Den Mitarbeitern im Volkswagen Konzern steht ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung – von der Weiterbildung zu allgemein für das Unternehmen relevanten Themen über die spezifische Qualifizierung in den einzelnen Berufsfamilien bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Die Bildungsangebote und Entwicklungsprogramme des Volkswagen Konzerns ermöglichen es den Mitarbeitern, sich ein Berufsleben lang weiterzuentwickeln und ihr Wissen stetig zu vertiefen. Dabei lernen sie auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben. Alle Qualifizierungen sind am dualen Prinzip orientiert, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen im Beruf und anhand der konkreten Aufgabe kombiniert.

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy als zentraler Qualifizierungsträger im Konzern in unterschiedlichen Projekten auf. Ein Beispiel hierfür ist das Education Lab, bei dem die Volks-

wagen Group Academy Bildungsforschung betreibt und Bildungstrends analysiert, gemeinsam mit Start-ups Technologien bei Volkswagen erprobt und so neue Formen der Kompetenzentwicklung im Unternehmen einführt.

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt dem Konzern unter Einbeziehung interner Top-Experten und in Kooperation mit Hochschulen zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt.

Berufsausbildung und duales Studium

Das Herzstück der Qualifizierung bei Volkwagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2017 bildete der Volkswagen Konzern 19.207 junge Menschen in rund 50 Ausbildungsberufen aus. Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip der Berufsausbildung an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen heute ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung kümmert sich Volkswagen darum, dass sich Berufsanfänger weiterentwickeln. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert. In diese auf zwei Jahre angelegten Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG und des Standorts Zwickau aufgenommen. Zudem haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 31 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern teil. Zur Förderung von Ausgebildeten mit Hochschulzugangsberechtigung wurde das Programm AGEBI+ konzipiert, das die Möglichkeit bietet, in für Volkswagen zukunftskritischen Studiengängen praxisintegriert ein Studium zu absolvieren.

Mit dem 2017 erfolgten Beitritt zur „Europäischen Ausbildungsallianz“ engagiert sich Volkswagen auch über Konzerngrenzen hinaus für die Berufsausbildung. Die Europäische Ausbildungsallianz ist eine Plattform, die Ministerien verschiedener Länder mit weiteren Stakeholdern wie Unternehmen, Sozialpartnern, Kammern, Berufsbildungsanbietern und Jugendorganisationen zusammenführt. Gemeinsames Ziel ist es, die Qualität, das Angebot, die Attraktivität und die Mobilität der Lehrlingsausbildung in Europa zu stärken.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees für einen Zeitraum von zwei Jahren 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 des Programms ist es, das Unternehmen in seiner gesamten Vielfalt kennenzulernen und ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Laufzeit dieses Programms lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere inländische und ausländische Standorte der Marke Volkswagen Pkw kennen. Beide Programme sehen ergänzend einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion vor. In 2017 wurden in der Volkswagen AG insgesamt 89 Trainees im Rahmen der Programme eingestellt; davon waren 30,3% Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien oder bei Scania in Schweden, stehen Traineeprogramme zur Verfügung. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa, wo die Arbeitslosigkeit gerade von jungen Akademikern nach wie vor ein großes Problem darstellt, mit dem Traineeprogramm StartUp Europe bereits seit 2012 die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm an Hochschulabsolventen, die nach einem dreimonatigen Einsatz in einer Konzerngesellschaft in ihrem Heimatland 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft arbeiten.

FRAUENANTEIL
Stand 31. Dezember

%	2017	2016
Weibliche Beschäftigte	16,3	16,0
Weibliche Auszubildende[1]	28,8	29,5
Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen[2]	30,3	26,0
Management gesamt[1]	11,4	11,0
Management[1]	13,2	12,8
Oberes Management[1]	9,2	8,7
Top-Management[1]	6,5	4,7

1 Deutschland, ohne Scania, MAN und Porsche.
2 Volkswagen AG

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität und ein wichtiger Beitrag, um mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern zu erzielen. Wir arbeiten daher kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0 % für die erste Führungsebene und von 16,9 % für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2017 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,4 (Vorjahr 9,8) % und in der zweiten bei 14,0 (13,5) %.

Um die Karriereentwicklung von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, wurden für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung von Frauen ins Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, darunter die markenübergreifenden Mentoring Programme „Mentoring-Programm Management“ und „Kompass“ sowie das Projekt „Karriere mit Kindern“.

Im Volkswagen Konzern sind in den vergangenen Jahren zahlreiche betriebliche Regelungen in Kraft getreten, die die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen verbessern und eine individuelle Gestaltung ermöglichen sollen. Hierzu gehören Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Programme zur Freistellung bei der Pflege von Angehörigen sowie betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote und mobile Arbeit.

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit im Jahr 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Berichtsjahres mehr als 11.800 Mitarbeiter die Möglichkeit zur flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

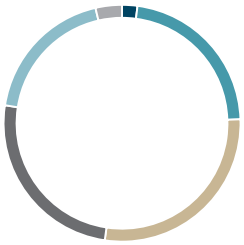
Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus: Es umfasst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, die Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten.

Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, findet an nahezu allen Produktionsstandorten eine freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung – ein sogenannter Checkup – für alle Mitarbeiter statt.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die ergonomische Qualität der Arbeitsplätze. Entsprechend ist das Unternehmen stark engagiert, um die Ergonomie entlang der gesamten Produktionskette und aller Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern. Hierfür arbeiten wir mit Partnern aus der Wissenschaft zusammen, um moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen.

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil zum 31. Dezember 2017 in Prozent



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 konstruktive Kritik von Mitarbeitern Gehör finden.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweit einheitlichen Befragung, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Anhand der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Verbesserungsvorschläge erarbeitet und bis zur Umsetzung begleitet werden. Zur Befragung 2017 waren über 570.000 Mitarbeiter aus 156 Standorten und Gesellschaften in 48 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 79 %. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2017 bei 78,3 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2017 erreichte Wert auf dem Niveau des Vorjahres.

Eine weitere wichtige Einrichtung zur Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter ist das Ideenmanagement: Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative tragen unsere Mitarbeiter mit Verbesserungsideen dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Das Ideenmanagement gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv an der Planung und Auslegung der Arbeit zu beteiligen, und ist zudem durch Prämien mit monetären Anreizen unterlegt.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Im Zuge der insgesamt stetig zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung müssen auch alle unsere Geschäftsprozesse durchgängig digital unterstützt werden; zugleich stellt der Aufbau neuer Standorte hohe Anforderungen an die Vernetzung und Koordination. Um diese Aufgaben zu erfüllen, werden eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur sowie eine effiziente Anwendungslandschaft benötigt.

Unser konzernweites Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem (FIS) ermöglicht es uns, Fahrzeuge weltweit effizient zu produzieren – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine flexible und markenübergreifende Fertigung im weltweiten Produktionsnetz.

Neue Chancen eröffnen sich 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. Virtuelle Konzeptfahrzeuge machen den Produktentwicklungsprozess noch schneller und effizienter. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik und vernetzter Infrastruktur (Internet der Dinge) sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns.

Das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect fördert die Vernetzung aller Mitarbeiter. Die Plattform regt den Know-how-Transfer an und bringt Experten miteinander in Kontakt.

Die neu errichtete IT-City ist zentraler Standort der konzerneigenen IT- und Digitalisierungskompetenz in Wolfsburg. Der campusartige Bürokomplex ist konsequent auf agiles Arbeiten ausgerichtet. In Software Development Centers entwickeln wir Applikationen und Anwendungen für ganz unterschiedliche Zwecke und behalten damit alle Kompetenzen zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von IT-Lösungen im eigenen Unternehmen.

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Etablierung der Information-Security-Management-Systeme (ISMS) weiter umgesetzt. Mittels der sogenannten ISMS Toolbox bietet der Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern an. Ein Baustein ist die ISO-Norm 27001, in deren Rahmen die zentralen Prozesse der Informationssicherheit auditiert und erfolgreich zertifiziert wurden. 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 Jahr 2015 war die Volkswagen AG Mitgründer der Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO), die Schwerpunktwissen rund um das Thema Cybersicherheit aufbauen und sich zum bevorzugten Dienstleister der deutschen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln soll. Sie führt Sicherheitsaudits durch und zertifiziert Schlüssellieferanten sowie -technologien, um deutschen – insbesondere kleinen und mittelständischen – Unternehmen zu helfen, Cyberangriffe zu erkennen, abzuwehren und künftig vorherzusehen. So machen wir auch unsere Lieferkette sicherer.

Die Digitalisierung greift Volkswagen auch in seinen konzerneigenen IT-Labs in Wolfsburg, München, Berlin, San Francisco und Barcelona auf. In diesen Innovationszentren arbeiten Fachbereiche der Konzern-IT, Forschungseinrichtungen und Technologiepartner eng zusammen an Zukunftsthemen der Informationstechnologie, zum Beispiel Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, Quantencomputing, digitale Ökosysteme, intelligente Mensch-Roboter-Kooperation und Smart Mobility. Diese Labs fungieren als Testlabore für den Konzern, als Kompetenzzentren für diese Zukunftsthemen sowie als Verbindungsbüros zu Start-ups. Sie bieten Volkswagen die Möglichkeit, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu experimentieren. Dort lassen sich die Erfahrung und strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden.

UMWELTSTRATEGIE

Der Schutz der Umwelt ist im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ als eines von vier Zielen fest verankert. Als ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität wollen wir „Vorbild bei Umwelt“ sein. Auf dieses Ziel arbeiten wir hin und übernehmen tagtäglich Verantwortung für die Umwelt. Dazu haben wir die folgenden Zielfelder definiert:

- Kontinuierliche Verbesserung unserer CO_2-Bilanz (Carbon Footprint)
- Kontinuierliche Reduzierung der Schadstoffemissionen
- Kontinuierliche Reduzierung des Ressourcenverbrauchs

Mit dem Dekarbonisierungsindex (DKI) definieren wir in diesem Zusammenhang eine strategische Messgröße, mit der wir den Fortschritt dokumentieren. Er misst die CO_2-Emissionen der Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um ihn zu berechnen, wird der CO_2-Fußabdruck ins Verhältnis zur Anzahl der produzierten Fahrzeuge gesetzt. Er umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO_2-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren CO_2-Emissonen im Lebenszyklus der verkauften Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über ihre Nutzung bis hin zur Verwertung der Altfahrzeuge (Scope 3). Der DKI erlaubt so eine transparente, ganzheitliche Zielverfolgung auf dem Weg zu einer klimaverträglichen Mobilität. Aktuell definieren wir gemeinsam mit den Marken des Volkswagen Konzerns die DKI-Zielwerte für das Jahr 2025. Hierbei soll der Zielwert zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser

Abkommens beitragen, das Ende 2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen wurde.

Des Weiteren ermitteln wir die Kennzahl Umweltentlastung Produktion. Als Zielwert für Konzern und Marken haben wir festgelegt, dass wir die Umweltbelastung durch die Produktion pro Fahrzeug um 45 %, bezogen auf 2010, verbessern wollen. In die Kennzahl gehen der Verbrauch von Energie und Wasser, der Ausstoß von CO_2 und VOC sowie die Abfallmenge ein; die Grafiken auf Seite 146 zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

Bei der Verwirklichung der Vorbildrolle betrachten wir die Auswirkungen auf die Umwelt über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg: von der Herstellung inklusive der Lieferkette über die Nutzung bis zur Verwertung. Unser Ansatz erfasst dabei neben der globalen Herausforderung durch den Klimawandel auch andere wesentliche Umweltressourcen, insbesondere Wasser, Boden, Luft sowie Energie und Rohstoffe. Ein Maßstab, an dem wir uns messen lassen, sind die maßgeblichen Nachhaltigkeitsratings, in denen wir Spitzenplätze belegen wollen.

Organisation des Umweltschutzes

Die höchste interne Entscheidungsinstanz für Umweltbelange ist der Konzernvorstand, der seit 2012 zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie, der von zahlreichen Fachgremien unterstützt wird.

Die Marken und Gesellschaften sind für die Umweltorganisation selbst verantwortlich. Sie leiten ihre jeweilige Umweltpolitik aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab. Der Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie koordiniert die Marken und Gesellschaften. Er berichtet an den Vorstand über den Fortschritt.

In regelmäßigen Abständen treffen sich Umweltbeauftragte aus dem gesamten Konzern zur Group Environmental Conference, um die ökologische Ausrichtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren.

Unsere Fertigungsstätten inklusive der zentralen Entwicklungsbereiche sind gemäß ISO 14001 oder EMAS zertifiziert (100 von 120 Fertigungsstätten im Jahr 2017). Zusätzlich haben viele Produktionsstandorte ihre Energiemanagementsysteme gemäß ISO 50001 zertifizieren lassen. Seit 2009 wird in der Technischen Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung der Marke Volkswagen“ gemäß ISO TR 14062 zertifiziert.

Biodiversität

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgeglichenes Klima. Aufgrund des weltweiten Rückgangs der Biodiversität haben die Vereinten Nationen das laufende Jahrzehnt zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Dafür arbeiten wir mit den Lieferanten vor Ort zusammen. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruht vorläufig infolge der Dieselthematik.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Indem wir Treibhausgasemissionen verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, tragen wir dazu bei, dass die in der Convention on Biological Diversity (Übereinkommen über die biologische Vielfalt, CBD) der UN verankerten Ziele erreicht werden. Um die Öffentlichkeit stärker für den Artenschutz zu sensibilisieren und das allgemeine Wissen zum Thema zu mehren, fördert Volkswagen die Vernetzung der Akteure in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289b und 315b HGB für das Geschäftsjahr 2017 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nichtfinanzieller_Bericht_2017_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nonfinancial_Report_2017_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2018 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2017 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Prognosebericht

Die Weltwirtschaft wird 2018 voraussichtlich etwas weniger stark wachsen als im Vorjahr. Wir gehen davon aus, dass sich die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen uneinheitlich entwickeln und im Vergleich zum Berichtsjahr etwas langsamer zunehmen wird. Mit seiner Markenvielfalt, der breiten Produktpalette sowie wegweisenden Technologien und Dienstleistungen ist der Volkswagen Konzern gut auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogenen Bedingungen in den regionalen Märkten 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

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir gehen außerdem davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa wird sich das Wirtschaftswachstum 2018 im Vergleich zum Berichtsjahr voraussichtlich verlangsamen. Große Herausforderungen stellen die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Ergebnisse und Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien dar.

Für Zentraleuropa rechnen wir 2018 mit niedrigeren Wachstumsraten als im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa sollte sich die wirtschaftliche Lage weiter stabilisieren, sofern sich der schwelende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die Wirtschaftsleistung Russlands wird sich nach dem Zuwachs im vergangenen Jahr vermutlich weiter erhöhen.

Die südafrikanische Wirtschaft dürfte auch im Jahr 2018 durch politische Unsicherheiten und soziale Spannungen beeinträchtigt sein, die vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit resultieren. Das Wirtschaftswachstum wird daher voraussichtlich gering sein.

Deutschland

In Deutschland wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2018 vermutlich weniger stark steigen als im Berichtsjahr. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte jedoch anhalten und den privaten Konsum unterstützen.

Nordamerika

Wir erwarten, dass sich die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2018 weiter verbessert. Die US-Notenbank wird im Laufe des Jahres voraussichtlich weitere Zinsanhebungen durchführen. Gleichzeitig sollten fiskalpolitische Maßnahmen unterstützend wirken. Das Wachstum in Kanada wird sich vermutlich abschwächen, während es in Mexiko nahezu konstant bleiben wird.

Südamerika

Die Wirtschaft in Brasilien wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2018 weiter stabilisieren und ein etwas höheres Wachstum als im Berichtsjahr verzeichnen. Argentinien sollte trotz der anhaltend hohen Inflation sein BIP in ähnlichem Umfang wie im Berichtsjahr steigern können.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2018 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter – jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch – wachsen. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung von 2017. In Japan wird sich die konjunkturelle Lage im Vergleich zum Berichtsjahr vermutlich eintrüben.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Unser Anspruch ist, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit nachhaltig erfolgreich zu sein.

Wir gehen davon aus, dass das Wachstum der weltweiten Pkw-Nachfrage auch in den Jahren 2019 bis 2022 anhält.

Europa/Übrige Märkte

Für Westeuropa erwarten wir 2018 ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Das Niveau vor der Finanz- und Schuldenkrise wird voraussichtlich auch mittelfristig nicht wieder erreicht. Die ungewissen Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien dürften die andauernde Verunsicherung der Konsumenten infolge der Finanz- und Schuldenkrise noch verstärken und die Nachfrage dämpfen. In Italien und Spanien wird sich der Erholungskurs im Jahr 2018 voraussichtlich deutlich abgeschwächt fortsetzen; auf dem französischen Markt erwarten wir ein nur leicht positives Wachstum. In Großbritannien rechnen wir mit einem Marktvolumen, das moderat unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegt.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage 2018 den Vorjahreswert deutlich übertreffen. In Russland wird das Nachfragevolumen nach der deutlichen Erholung im abgelaufenen Geschäftsjahr vermutlich noch etwas stärker steigen. Für die übrigen Märkte dieser Region rechnen wir ebenfalls mit einem weiteren Wachstum der Nachfrage.

Auf dem südafrikanischen Pkw-Markt dürfte das Nachfragevolumen 2018 leicht über dem des Vorjahres liegen.

Deutschland

Nach der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre erwarten wir für den deutschen Pkw-Markt 2018 ein Marktvolumen auf der Höhe des Vorjahres.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt und in den USA wird das Nachfragevolumen 2018 voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird das Neuzulassungsvolumen vermutlich ebenfalls leicht unter dem hohen Vorjahreswert bleiben. In Mexiko erwarten wir eine im Vergleich zum Berichtsjahr unveränderte Nachfrage.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Zudem belasten protektionistische Tendenzen die Fahrzeugmärkte der Region, insbesondere in Brasilien und Argentinien, wo Restriktionen für den Import von Fahrzeugen bestehen. Dennoch rechnen wir für 2018 damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. In Brasilien, dem größten Markt Südamerikas, wird das Volumen nach dem kräftigen Anstieg im abgelaufenen Geschäftsjahr auch 2018 voraussichtlich deutlich zunehmen. Für den argentinischen Markt erwarten wir 2018 eine Nachfrage, die spürbar über dem Vorjahreswert liegt.

Asien-Pazifik

Wir gehen davon aus, dass die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik ihr Wachstum im Jahr 2018 abgeschwächt fortsetzen werden. In China wird sich die Nachfrage wegen des steigenden Bedarfs an individueller Mobilität weiter erhöhen. Die Wachstumsrate wird sich aber im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich leicht abschwächen. Vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment dürften weiterhin sehr gefragt sein. Für Indien rechnen wir mit einem Pkw-Nachfragevolumen moderat über dem des Vorjahres. Auf dem japanischen Pkw-Markt erwarten wir 2018 einen leichten Rückgang der Nachfrage.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage in 2018, für die Jahre 2019 bis 2022 gehen wir von einer Rückkehr auf den Wachstumspfad aus.

Aufgrund der Verunsicherung infolge des im Juni 2016 durchgeführten Referendums zum Austritt Großbritanniens aus der EU gehen wir für das Jahr 2018 in Westeuropa bei den leichten Nutzfahrzeugen von einer Nachfrage leicht unter dem Vorjahresniveau aus. Großbritannien und Italien werden voraussichtlich einen Rückgang verzeichnen. Für Deutschland erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen 2018 voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen. Auch in Russland erwarten wir ein im Vergleich zu 2017 steigendes Marktvolumen.

Für Nord- und Südamerika berichten wir über den „light vehicle market" im Bereich der Pkw-Märkte. Darin sind sowohl Pkw als auch leichte Nutzfahrzeuge enthalten.

In der Region Asien-Pazifik wird das Marktvolumen 2018 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahr liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir ebenfalls mit einer Nachfrage unter dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2018 ein Volumen deutlich über dem des Berichtsjahres. Auf dem japanischen Markt gehen wir von einer abgeschwächten Fortsetzung des Abwärtstrends aus.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen. Für die Jahre 2019 bis 2022 rechnen wir mit einer leicht positiven Entwicklung.

Für Westeuropa gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2018 leicht unter der des Vorjahres liegen wird. In Deutschland erwarten wir den Markt auf dem Vorjahresniveau.

Einen moderaten Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir mit einer weiteren Erholung der Nachfrage im Jahr 2018, allerdings wird die Wachstumsrate von 2017 nicht mehr erreicht.

Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt 2018, ausgehend vom niedrigen Vorjahresniveau, spürbar wachsen wird. Grund dafür ist die sich fortsetzende Erholung der Wirtschaft.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2018 mit einer leichten Steigerung der Nachfrage. In Westeuropa erwarten wir im selben Zeitraum eine Nachfrage auf dem Niveau von 2017. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer höheren Nachfrage als im Vorjahr. In Brasilien werden die Neuzulassungen voraussichtlich leicht über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2019 bis 2022 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten insgesamt ein leichtes Wachstum der Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Für 2018 erwarten wir im Bereich Power Engineering ein weiterhin schwieriges Marktumfeld, in dem der Preis- und Wettbewerbsdruck unvermindert bestehen bleibt.

Das Marktvolumen für Zweitakt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2018 ein leicht höheres Niveau erreichen als im Berichtsjahr. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns auch in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Im Markt für Viertakt-Motoren für Kreuzfahrtschiffe, Fähren, Bagger- und Behördenschiffe rechnen wir ebenfalls mit einer anhaltend hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich zeichnet sich trotz des zuletzt leicht gestiegenen Ölpreises aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten ein sehr niedriges Neubestellungsvolumen ab. In Summe erwarten wir den Marinemarkt auf einem leicht höheren Niveau als im Berichtsjahr. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in den Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend hin zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für 2018 rechnen wir mit einer etwa gleichbleibenden Nachfrage, die sich jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bewegen wird.

Im Turbomaschinenbereich wird für 2018 aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds mit einem unvermindert hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Wir gehen aber davon aus, dass die Talsohle bereits durchschritten ist und dass der Markt für Turbomaschinen im Jahr 2018 wieder leicht wachsen wird.

Im After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte erwarten wir für 2018 eine positive Entwicklung. Bei den Turbomaschinen rechnen wir mit einer leicht steigenden Tendenz.

In den Jahren 2019 bis 2022 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.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Jahr 2018 werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen unserer Einschätzung nach eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir rechnen damit, dass in Schwellenmärkten mit bisher niedriger Marktdurchdringung, zum Beispiel China, die Nachfrage weiterhin steigen wird. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten wird sich der Trend fortsetzen, Mobilität zu möglichst geringen Gesamtkosten zu erwerben. Integrierte Gesamtlösungen, die mobilitätsnahe Dienstleistungsmodule wie Versicherungen und innovative Servicepakete umfassen, werden dabei weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich gehen wir davon aus, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa Vermietmodellen, sowie integrierten Mobilitätsdienstleistungen, wie Parken, Tanken und Laden, zunehmen wird. Dieser Trend wird sich unserer Einschätzung nach auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge erwarten wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere

dort unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Wir sehen 2018 auf den entwickelten Märkten einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2017 konnte das Wachstum der Weltwirtschaft zulegen. Die Energie- und Rohstoffpreise waren im Durchschnitt höher als im Vorjahr, lagen allerdings auf einem relativ niedrigen Niveau. Im Jahresverlauf stieg der Euro gegenüber dem US-Dollar. Einen weiteren Wertverlust gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung erfuhr das britische Pfund. Maßgeblich für diese Entwicklung waren Unsicherheiten in Bezug auf die begonnenen Austrittsverhandlungen Großbritanniens mit der EU und die zukünftigen Beziehungen. Seit Beginn des Berichtsjahres werteten die Währungen wesentlicher Schwellenländer gegenüber dem Euro wieder etwas ab. Für das Jahr 2018 rechnen wir mit einem stabilen Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum britischen Pfund, zum chinesischen Renminbi sowie zu weiteren wesentlichen Währungen. Der russische Rubel, der brasilianische Real und die indische Rupie werden aller Voraussicht nach verhältnismäßig schwach bleiben. Für die Jahre 2019 bis 2022 gehen wir derzeit von einer Fortsetzung dieser Entwicklungen aus. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko aus nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen – bleibt grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das sehr niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2017 bestehen blieb. Die Leitzinsen in den großen westlichen Industrieländern verharrten auf einem historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA allmählich ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2018 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen allenfalls leichten Anstieg der Zinsen für wahrscheinlich. In den USA ist hingegen von einer moderaten Zinserhöhung auszugehen. Für die Jahre 2019 bis 2022 erwarten wir sukzessiv – mit regional unterschiedlicher Geschwindigkeit – steigende Zinssätze.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Zuge verschiedener politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten befanden sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe, zum Beispiel Rohöl, Stahl, Kobalt und Seltene Erden, im Jahr 2017 in einer Seitwärts- beziehungsweise Aufwärtsbewegung bei zum Teil hoher Volatilität. Angesichts dieser Einflussfaktoren erwarten wir für 2018 unbeständige Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten mit einem Anstieg bei den meisten Rohstoffpreisen. Für die Jahre 2019 bis 2022 rechnen wir mit einer weiterhin volatilen Entwicklung auf den Rohstoffmärkten. Vorausschauende, systemgestützte und individuelle Beschaffungsmethoden ermöglichen uns, Risiken zu begrenzen, die sich aus dieser Rohstoffpreisvolatilität ergeben. Langfristige Lieferverträge sichern die Bedarfe des Konzerns und gewährleisten somit ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2018

Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Wir werden weitere SUV-Modelle präsentieren, die Digitalisierung noch konsequenter in unseren Produkten aufgreifen und mit Angeboten rund um die Elektromobilität wichtige Impulse für die Zukunft setzen.

Die Marke Volkswagen Pkw setzt ihre weltweite Produktoffensive im Jahr 2018 fort. Das SUV-Angebot wird unter anderem mit der dritten Generation des Touareg weiter ausgebaut. Auch die GTI-Familie wächst: Mit dem neuen Polo GTI und dem up! GTI kommen zwei Modelle auf den Markt, die in Sachen Fahrdynamik und Sportlichkeit neue Maßstäbe in ihrem Segment setzen werden. Ein Schwerpunkt der Produktoffensive liegt 2018 in China. Dort gehen insgesamt vier neue SUV-Modelle an den Start, darunter der kompakte, sportliche T-Roc. Mit dem Lavida und dem Bora werden wichtige Volumenmodelle erneuert. Hinzu kommen eine Reihe von neuen Plug-in-Hybridmodellen und reinen Elektrofahrzeugen, mit denen der wachsende Bedarf an New Energy Vehicles in China bedient wird. In den USA kommt der neue Jetta auf den Markt. Die neue Generation des US-Bestsellers, der nun auf dem Modularen Querbaukasten basiert, unterscheidet sich sowohl optisch als auch technologisch deutlich vom Vorgänger. Im Jahresverlauf folgt zudem die Limousine Arteon. In Südamerika kommt mit dem Virtus eine Stufenhecklimousine auf Basis des Polo auf den Markt; die weitere Verjüngung und Erweiterung des Produktportfolios ist ein wichtiger Baustein für die Neuausrichtung der Marke in der Region.

Audi wird 2018 mit dem neuen, progressiven A7 Sportback Maßstäbe in der Oberklasse setzen. Das viertürige Coupé verkörpert eine neue Art des Gran Turismo – mit dynamischer Linienführung, konsequenter Digitalisierung, sportlichem Fahrerlebnis und variablem Raumkonzept. Die A4-Familie bekommt eine sportliche Speerspitze: Der neue Audi RS 4 Avant vereint High Performance mit enormer Alltagstauglichkeit. Zudem kommt der vielseitige Audi A6 im sportlichen Design auf den Markt. Er übernimmt die Qualitäten des A7 und bietet deutlich mehr Innenraum als sein Vorgänger. Mit dem jüngsten Mitglied der Q-Familie, dem Q8, wird ein neues

Segment in der Oberklasse erschlossen. Der Audi e-tron wird als erster rein elektrisch angetriebener SUV von Audi in Serie gehen.

ŠKODA bringt den überarbeiteten Kleinwagen Fabia auf den Markt.

Die Marke SEAT setzt ihre Produktoffensive mit einem großen SUV mit sieben Sitzen fort. Das Modell fügt sich neben den kleineren Arona und Ateca perfekt in die SUV-Modellpalette von SEAT ein. Außerdem etabliert SEAT die neue sportliche Linie CUPRA und führt Ende des Jahres den dynamischen CUPRA Ateca im Markt ein.

Porsche reichert seine Modellreihe 911 um den 911 Carrera T an und stellt den neuen 911 GT3 RS vor.

Bentley startet 2018 mit der Auslieferung der dritten Generation des Continental GT, der neue Maßstäbe beim luxuriösen Grand Touring setzt. Außerdem präsentiert Bentley zwei neue Derivate des erfolgreichen Bentayga: den Bentayga V8 und den Bentayga Hybrid.

Lamborghini wird mit dem Super-SUV Urus eine dritte Baureihe in den Markt einführen. Zudem wird der Huracán Performante Spyder sukzessive erhältlich sein. Der Aventador S Roadster erhält eine Produktaufwertung.

Bugatti bietet für seinen Supersportwagen Chiron weitere Optionen an.

Volkswagen Nutzfahrzeuge geht 2018 mit dem Amarok V6 TDI mit neuer Topmotorisierung und dem batterieelektrischen e-Crafter an den Start.

Scania stellt weitere Produkte seiner neuen Lkw-Generation sowie neue Dienstleistungen vor.

MAN wird für seine Lkw-Baureihen eine neue Variante des Abstandstempomaten ACC mit Stop-and-go-Funktion präsentieren.

Ducati bringt im Jahr 2018 fünf neue Modelle auf den Markt, darunter die Ducati Panigale V4 und die Multistrada 1260.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen, klar differenzierten Marken unter größtmöglicher Nutzung von Synergien ist charakteristisch für den Volkswagen Konzern.

Um den Konzernmarken den Eintritt in neue Märkte zu ermöglichen, werden wir die Markenpositionierung, insbesondere in Wachstumsregionen, weiter schärfen. Außerdem werden wir die Kundenorientierung deutlich weiterentwickeln. Wir optimieren die Zusammenarbeit mit unseren Vertragshändlern, qualifizieren unsere Mitarbeiter – auch im Rahmen der digitalen Transformation – und investieren in innovative Prozesse und Systeme für eine nahtlose Kundeninteraktion in einem zunehmend digitalen Umfeld.

Unsere Vertriebsstrategie konzentriert sich zum einen insbesondere auf die Weiterentwicklung der Geschäftsfelder Neu- und Gebrauchtwagen, Finanzdienstleistungen sowie Originalteil- und Zubehörgeschäft. Zum anderen ergänzen wir unser Angebot um Mobilitätsdienstleistungen.

FACHKOMPETENZ UND MOTIVATION IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig unsere fachliche Exzellenz im klassischen Automobilbau zu sichern.

Die duale Berufsausbildung und das duale Studium sind der Grundstein für eine fachliche Entwicklung in den Berufsfamilien bei Volkswagen. Im Anschluss qualifizieren sich die Mitarbeiter ihr Berufsleben lang weiter. Das breite Qualifizierungsangebot wird kontinuierlich weiterentwickelt, um stets die aktuellen Bedarfe zu decken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereitet, die mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien der Industrie 4.0 einhergehen. Ein wesentliches Prinzip ist dabei der Wissenstransfer – die Weitergabe von Wissen und Erfahrung – durch die eigenen Experten. Die Qualifizierung erfolgt nach dem dualen Prinzip und beinhaltet die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Lernformen.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um unsere starken Innovations- und Technologiekräfte weiter auszubauen, werden wir in den kommenden Jahren mit Nachdruck in Elektromobilität, das Autonome Fahren, neue Mobilitätsdienste und die Digitalisierung investieren. Der größte Teil wird dabei in die Entwicklung von Fahrzeugen mit Hybrid- oder reinem Elektroantrieb fließen.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2018 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. Im Fokus stehen die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Fahrzeuge, insbesondere durch die Entwicklung des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Parallel wird im Wesentlichen die SUV-Palette weiter ausgebaut. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile (Sachinvestitionen in Prozent der Umsatzerlöse) erwarten wir in einem Korridor von 6,5 bis 7,0 %.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Erfüllung von Umweltvorgaben sowie die Elektrifizierung und Erneuerung der Modellpalette wider.

Die Investitionen in unsere Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und rechnen damit, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieselthematik werden den Cash-flow auch in 2018 belasten, werden aber deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge erwarten wir für 2018 einen positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Nicht berücksichtigt ist die mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE einhergehende mögliche Abfindung anderer Aktionäre. Unsere Joint Ventures in China werden nach der Equity-Methode einbezogen und sind damit nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Die Gemeinschaftsunternehmen planen für 2018 Sachinvestitionen über dem Niveau von 2017, die aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2018 Investitionen, die leicht über dem Wert des Vorjahres liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass der Anstieg des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zu etwa 45 % 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, Asset-Backed-Securities-Transaktionen, 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 %.

Trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen wurde mit einer Kapitalrendite von 12,1 (8,2) % der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum übertroffen (siehe dazu auch die Seite 128). Investitionen in neue Modelle, in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen sowie in Zukunftstechnologien werden 2018 dazu führen, dass das investierte Vermögen steigt. Die Kapitalrendite wird voraussichtlich oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs und leicht über dem Vorjahr liegen.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ bauen wir ein neues Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen auf, mit dem wir den Wandel zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität vorantreiben. Die Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen ist eng verknüpft mit den Zukunftsfeldern Digitalisierung, Elektromobilität, vernetzte Fahrzeugkonzepte und Autonomes Fahren, die von unseren Marken selbstständig oder partnerschaftlich vorangetrieben werden. Das Geschäftsfeld Mobilitätslösungen werden wir ab dem Geschäftsjahr 2018 im Konzernbereich Automobile berichten.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir erwarten auf den internationalen Automobilmärkten eine weiter zunehmende Wettbewerbsintensität.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Auf dem deutschen Pkw-Markt rechnen wir mit einem Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres. In Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage den Vorjahreswert deutlich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika wird das Nachfragevolumen voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2018 voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw sowie auf den relevanten Märkten für Busse werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2018 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser

einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Die neue Konzernstruktur mit mehr dezentraler Verantwortung stärkt unsere Marken und Regionen und erhöht die Kundennähe. Unser Anspruch ist, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir werden weitere SUV-Modelle präsentieren, die Digitalisierung noch konsequenter in unseren Produkten aufgreifen und mit Angeboten rund um die Elektromobilität wichtige Impulse für die Zukunft setzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2018 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieselthematik. Zudem gilt in der EU ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO_2-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und seiner Bereiche um bis zu 5% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2018 mit einer operativen Rendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Im Konzernbereich Automobile werden sich 2018 die F&E-Quote und die Sachinvestitionsquote auf einem Niveau zwischen 6,5 und 7,0% bewegen. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieselthematik werden den Cash-flow auch in 2018 belasten, aber deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge erwarten wir für 2018 einen positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird. Infolgedessen wird auch die Netto-Liquidität moderat ansteigen. Die Kapitalrendite (RoI) wird leicht über dem Vorjahr liegen. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten. Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ messen wir unserer Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft eine noch größere Bedeutung bei. Zudem streben wir nach operativer Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und fokussieren verstärkt auf profitables Wachstum.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 5 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 sie vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und 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 im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss daran 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 Wahrscheinlichkeit 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 umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Volkswagen hat auch im Berichtsjahr einen Risikomanagement-Ansatz verfolgt, der sowohl Aspekte des IKS als auch des Compliance-Managementsystems (CMS) vereint. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

Neben der Erfüllung der rechtlichen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, ermöglicht uns dieser Ansatz die Steuerung der wesentlichen Risiken für den Konzern aus ganzheitlicher Sicht, das heißt unter Einbeziehung materieller und immaterieller Kriterien.

Der offene Umgang mit Risiken im Unternehmen sowie die quartalsweise Berichterstattung über die aktuelle Risikosituation standen im Berichtsjahr neben der anlassbezogenen und der jährlichen Risikobetrachtung im Fokus. Die Intensivierung des IKS im Bereich Produkt-Compliance haben wir 2017 fortgeführt. Dazu zählt auch die Umsetzung der sogenannten Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Bei diesen Regeln handelt es sich um Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme. Sie dienen der weiteren Stärkung der Governance und Compliance.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem vom Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement gefordert wird. Diesem Konzept folgend, verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die vorderste Verteidigungslinie bilden die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche. 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, ihre Auswirkungen werden bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. 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 bereits getroffenen Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos 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.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung wesentlicher Risiken.

Zweite Verteidigungslinie: Erfassung und Berichterstattung systemischer und aktueller 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). Anhand der Rückmeldungen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

Jedes gemeldete systemische Risiko wird anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nichtfinanziell) einer Bewertung unterzogen. Zudem werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, auf Management-Ebene dokumentiert. Bewertet werden die Risiken somit unter Berücksichtigung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung. 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 2017 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess.

Zusätzlich zur anlassbezogenen und zur jährlichen Betrachtung erhält der Vorstand auch quartalsweise Risikoberichte. Die Bewertung erfolgt analog dem jährlichen GRC-Regelprozess unter der Berücksichtigung risikominimierender Steuerungsmaßnahmen (Nettobewertung). Alle Konzernmarken sowie die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH sind in diesen Prozess einbezogen.

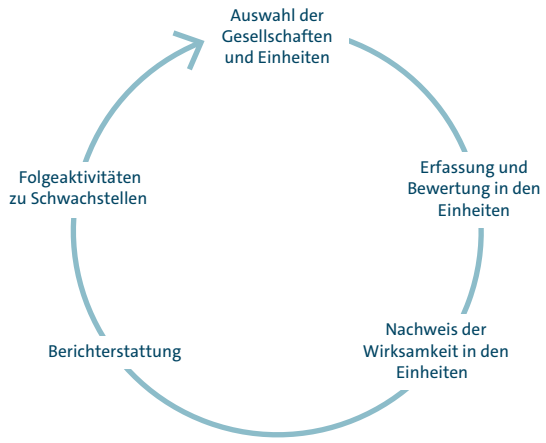
Die Informationen über relevante systemische und aktuelle Risiken werden dem Konzernvorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG regelmäßig berichtet.

Im Berichtsjahr wurde der Vorstandsausschuss Risikomanagement eingerichtet. Das neue Gremium hat unter anderem folgende Aufgaben:

- die Transparenz über die wesentlichen Risiken des Konzerns und deren Steuerung weiter erhöhen,
- Einzelsachverhalte erörtern, sofern diese ein wesentliches Risiko für den Konzern darstellen,
- Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RMS/IKS aussprechen,
- den offenen Umgang mit Risiken unterstützen und eine offene Risikokultur fördern.

Die Marke Scania war in der Vergangenheit aufgrund verschiedener Bestimmungen des schwedischen Gesellschaftsrechts noch nicht in das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns einbezogen. Seit 2016 ist Scania in die quartalsweise Risikoberichterstattung integriert, die Aufnahme in den GRC-Regelprozess soll ab 2018 sukzessive erfolgen. Bei Scania sind Risikomanagement und Risikobewertung integrale Bestandteile der Unternehmensführung. Risikofelder werden dort vom Controlling bewertet und innerhalb der finanziellen Berichterstattung berücksichtigt.

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand bei der Überwachung der verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des 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 Verteidigungslinie) 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 hat unser Risikofrüherkennungssystem auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt und kommuniziert wurden. Das Risikofrüherkennungssystem erfüllt die Anforderungen des KonTraG.

Zudem 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 aufsichtlichen 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.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Um seine Wirksamkeit sicherzustellen, wird das RMS/IKS im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig optimiert. Dabei wird internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung getragen. Externe Experten begleiten fallweise 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 eine vollständige, richtige und zeitgerechte Übermittlung solcher Informationen gewährleisten sollen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Konzernlageberichts notwendig sind. 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, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der für das Mutterunternehmen anzuwendenden Vorschriften. Es umfasst insbesondere Kon-

kretisierungen 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 vom Abschlussprüfer vorgelegten Berichte 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 Anwendung finden.

Die Erstellung des Konzernlageberichts erfolgt – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften.

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) können im Volkswagen Konzern sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch Plandaten des Controllings konsolidiert und analysiert werden. VoKUs bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen, ein Berechtigungskonzept und größtmögliche 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; wir haben sie in Kategorien zusammengefasst. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen. Aus der zunehmenden Zahl von Kooperationen resultieren sowohl Chancen als auch Risiken. Aus der Dieselthematik ergeben sich für den Volkswagen Konzern einerseits eigene Risiken und andererseits hat die Dieselthematik Auswirkungen auf bestehende Risiken, die in der jeweiligen Risikokategorie beschrieben sind.

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 zu einer negativen beziehungsweise positiven Abweichung von unserer Prognose führen können.

Risiken aus der Dieselthematik

Vor allem für die Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen sowie Rechtsrisiken, aber auch für Restwertrisiken hat der Volkswagen Konzern aus der Dieselthematik Vorsorgen erfasst.

Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus Rechtsrisiken, wie Straf-, Verwaltungs- und Zivilverfahren, technischen Lösungen sowie geringeren Vermarktungspreisen, Rückkaufverpflichtungen und kundenbezogenen Maßnahmen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Es kann zu einem Rückgang der Nachfrage – möglicherweise verstärkt durch Reputationsverluste oder unzureichende Kommunikation – kommen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital.

Der benötigte Finanzbedarf zur Deckung der Risiken kann dazu führen, dass Vermögenswerte lagebedingt veräußert werden müssen, die in der Folge einen nicht äquivalenten Erlös erzielen.

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Wir arbeiten mit allen zuständigen Behörden zusammen, um die Sachverhalte vollumfänglich und transparent aufzuklären.

Weitere Informationen zu Rechtsstreitigkeiten finden Sie auf den Seiten 93 und 178 bis 185 dieses Geschäftsberichts.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen an den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie

strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer gefährden. Auch der weltweite Übergang von einer expansiven in eine restriktivere Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Darüber hinaus sind die Auswirkungen des geplanten EU-Austritts Großbritanniens mit Unsicherheiten verbunden. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie Kapitalimporten als auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor in der Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der zunehmenden weltwirtschaftlichen 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. Zusätzliche Belastungen könnten sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt rechnen wir im kommenden Jahr nicht mit einer weltweiten Rezession. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums 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

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Nutzfahrzeugen sind die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa 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 hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Die politische Krise und ihre wirtschaftlichen Folgen hemmten auch im Geschäftsjahr 2017 die Marktentwicklung in Russland. In Südamerika wirkten sich weiterhin strukturelle Defizite negativ aus. Künftig könnten in weiteren chinesischen Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. In Europa besteht die Gefahr, dass einige Kommunen und Städte ein Einfahrverbot für Dieselfahrzeuge aussprechen, um so die Immissionsgrenzwerte einzuhalten. Eine Abkühlung der Weltkonjunktur könnte außerdem das Vertrauen der Verbraucher negativ beeinflussen. Zudem lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

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. Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte ebenfalls eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet. Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten infolge der hohen Marktabdeckung. 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 – vor allem in Westeuropa, den USA und China – weiter unter Druck setzen.

Westeuropa ist einer unserer Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Preisverfall im Zuge eines Nachfragerückgangs in dieser Region würde das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen. Außerhalb Westeuropas ist das Auslieferungsvolumen weltweit breit gestreut, ein hoher Anteil entfällt auf den chinesischen Markt. In zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten sind wir entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Mit Hilfe strategischer Partnerschaften erhöhen wir darüber hinaus unsere Präsenz in diesen Ländern und Regionen und werden den dortigen Anforderungen gerecht.

Die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2017 unterschiedlich. Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben – beispielsweise ein effizientes Lagermanagement und ein wirtschaftliches Händlernetz –, 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 Liquiditätsrisiko-

management 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 unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Insbesondere aus zwei Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: erstens aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und zweitens durch die in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

Zudem evaluiert die Europäische Kommission derzeit den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine hieraus folgende mögliche 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.

Nachfolgend stellen wir die größten Wachstumspotenziale und Marktchancen für den Volkswagen Konzern dar.

China

China, der größte Markt in der Region Asien-Pazifik, setzte sein Wachstum im Berichtsjahr fort. Hier wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität auch in den nächsten Jahren weiter steigen, jedoch langsamer als zuvor; zudem wird sie sich von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagern. 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. Mit zusätzlichen Fertigungsstätten bauen wir unsere Produktionskapazitäten in diesem wachsenden Markt weiter aus.

Indien

Die politische und wirtschaftliche Situation Indiens hat sich im Jahr 2017 weiter stabilisiert. Die Fahrzeugmärkte setzten ihren Erholungskurs fort. Wir gehen davon aus, dass diese Entwicklung anhält. In diesem Umfeld konsolidiert der Konzern derzeit seine Aktivitäten, denn Indien bleibt ein strategisch wichtiger Zukunftsmarkt für den Konzern.

USA

Das Volumen des US-amerikanischen Fahrzeugmarktes lag im Jahr 2017 unter dem des starken Vorjahres. Auch 2018 wird das Marktvolumen voraussichtlich geringer sein als im Berichtsjahr. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Mit einem Motorenwerk und durch den Aufbau von Produktionskapazitäten 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

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich im Berichtsjahr entspannt; das Nachfragevolumen am Fahrzeugmarkt hat sich gegenüber dem schwachen Vorjahr merklich erholt. Für 2018 erwarten wir eine weiterhin positive Entwicklung der Nachfrage. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller hat die Preis- 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 entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Virtus.

Russland

Russland hat das Potenzial, sich zu einem der größten Automobilmärkte der Welt zu entwickeln. Das Volumen des russischen Fahrzeugmarktes lag 2017 über dem des Vorjahres; für 2018 rechnen wir mit einer weiteren Erholung. Die hohe Abhängigkeit von den derzeit geringeren Öl- und Gaseinnahmen, deutlich gefallene Realeinkommen, währungsbedingt hohe Automobilpreise, die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA belasten jedoch weiterhin die Nachfrageentwicklung. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

Nahost

Trotz des wirtschaftlich und politisch instabilen Umfelds birgt die Region Nahost Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, nutzen wir unsere Chance, dort zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie das anhaltende Wachstum und die verstärkte internationale Arbeitsteilung werden sich voraussichtlich fortsetzen. Dies

gilt auch für die daraus resultierenden weltweit steigenden Transportstrecken und -volumina, für die höhere Nachfrage nach touristischen Angeboten wie Kreuzfahrten sowie für den wachsenden Energiebedarf und die erforderliche Innovationskraft im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen 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.

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, können signifikante Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. Wir wirken den erheblichen konjunkturellen Risiken unter anderem durch flexible Produktionskonzepte und durch Kostenflexibilität mittels Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie – falls erforderlich – mit Strukturanpassungen entgegen. Beispielsweise haben wir im Bereich Turbomaschinen aufgrund der schwachen Nachfrage, der branchenweiten Überkapazitäten und des Preisdrucks im Jahr 2017 umfangreiche Strukturanpassungen an allen wesentlichen Fertigungsstandorten in Europa umgesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsbereichs zu verbessern.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Die Automobilbranche befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Weltweit agierende Konzerne wie Volkswagen stehen dabei vor großen Herausforderungen in den Feldern Kunde/Markt, technologischer Fortschritt und Gesetzgebung. Eine Kernaufgabe besteht in der Umsetzung der sich immer weiter verschärfenden Abgas- und Verbrauchsvorschriften unter Berücksichtigung neuer Prüfverfahren und Testzyklen (zum Beispiel WLTP) sowie in der Einhaltung von Zulassungsverfahren (Homologation), die sich zunehmend komplexer und zeitlich aufwendiger gestalten und national differenziert sein können.

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 kommt es entscheidend darauf an, relevante Trends frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Wir führen deshalb unter anderem Trendanalysen, Kundenbefragungen und Scouting-Aktivitäten durch und überprüfen die Relevanz der Ergebnisse für unsere Kunden. Dem Risiko, dass Module, Fahrzeuge oder Services 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 und Schutzrechte Dritter zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien analysieren. Die Ergebnisse 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. Sie stellt sicher, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Baukastenstrategie

Unsere erfolgreichen Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

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 übertragen wir derzeit auf den Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB), der konzeptionell auf den reinen Elektroantrieb ausgelegt ist. Die Synergieeffekte und Effizienzvorteile der Baukastenstrategie eröffnen uns die Chance, ab 2020 mit dem Einsatz des ersten Fahrzeugs auf Basis des MEB die Elektromobilität weltweit in Großserie zu bringen.

Chancen und Risiken aus Kooperationen

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ streben wir – sowohl bei der Transformation des Kerngeschäfts als auch beim Aufbau des neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen – verstärkt Kooperationen an. Mit Hilfe lokaler Partnerschaften wollen wir regionale Kun-

denbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. Künftig werden wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen. Damit schaffen wir den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken und bekommen die Möglichkeit, unser Know-how, insbesondere in neuen Geschäftsfeldern, auszubauen.

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 unter Umständen auch durch rechtliche Schritte.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung

Aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie Elektromobilität und automatisiertes Fahren, führen zu einem steigenden Finanzierungsbedarf bei Lieferanten. Das Risikomanagement der Beschaffung des Volkswagen Konzerns bewertet die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten.

Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreift gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die anhaltend positive wirtschaftliche Entwicklung in Europa, Nordamerika und China hat die Lieferantenbasis bei einer insgesamt guten Auslastung und Margensituation gestärkt. Dank der unverändert guten Finanzierungsmöglichkeiten und des attraktiven Zinsniveaus fanden Lieferanten günstige Bedingungen vor. In den Märkten Russland und Südamerika zeigte sich erstmals seit Jahren eine steigende Nachfrage, die nach einer mehrjährigen Konsolidierung der Lieferantenbasis die Möglichkeit zu einer Stabilisierung eröffnet.

Trotzdessen ist im Jahr 2017 die Zahl der Krisen und Insolvenzen von Lieferanten weltweit angestiegen. Spezialisten für Restrukturierung und Versorgungssicherung koordinieren konzernweit die zu ergreifenden Maßnahmen, um frühzeitig und nachhaltig die Produktion abzusichern.

Die aktuellen Trends in der Automobilindustrie werden auch Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von speziellen Rohstoffen haben, die überwiegend Einsatz in elektrifizierten Fahrzeugen finden. Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wurde im vergangenen Jahr fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Steigende Materialpreise, insbesondere beim Stahl, und Verschiebungen im Produktmix zugunsten von Benzinmotoren stellen Herausforderungen dar, die gemeinsam mit den Zulieferern zu bewältigen sind.

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. 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.

Neben finanziellen Schwierigkeiten können Versorgungsrisiken, zum Beispiel durch Brände oder Unfälle bei Lieferanten, entstehen. Versorgungsrisiken werden in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme ohne Verzug identifiziert und mittels abgeleiteter Maßnahmen unmittelbar reduziert.

Um die Belieferung sicherzustellen und künftig Bandstillstände aufgrund von Lieferstopps zu vermeiden, wurden zusätzliche Maßnahmen ergriffen.

Ein Monitoring der Ermittlungen von Kartellbehörden gegenüber Lieferanten aufgrund von Preisabsprachen durch das Risikomanagement wurde im Jahr 2017 weiter ausgebaut. Die Auswirkungen auf Volkswagen werden systematisch geprüft.

Produktionsrisiken

Die volatilen Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten, Stürme und Erdbeben verursachten bei einzelnen Fahrzeugmodellen Stückzahlschwankungen in einigen Werken. Marktspezifisch verzeichneten wir darüber hinaus einen Wandel der Auftragseingänge: Die Zahl der Dieselbestellungen reduzierte sich, im Bereich der Ottomotoren stieg sie. Solchen Schwankungen begegnen wir mit bewährten Instrumenten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die Gestaltung des Produktionsnetzwerks ermöglicht uns, an den Standorten dynamisch auf die variierende Nachfrageentwicklung zu reagieren. Sogenannte Drehscheibenkonzepte gleichen die Auslastung zwischen Fertigungsstätten aus. Nachfragevolatilitäten 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 für jedes Fahrzeugprojekt mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Diese unterliegt der Dynamik der

Märkte und ist grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten in sich, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann.

Besondere Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen oder andere Ereignisse, zum Beispiel Brand, Explosion oder der Austritt von gesundheits-/umweltschädlichen Substanzen, können die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen. Derartigen Risiken wirken wir unter anderem mit Brandschutzmaßnahmen und Gefahrgutmanagement entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, zugleich werden die Produktlebenszyklen kürzer; deshalb finden an unseren weltweiten Standorten immer mehr Fahrzeuganläufe statt. Die Prozesse und die technischen Systeme, die wir dabei einsetzen, sind komplex, sodass das Risiko besteht, dass Fahrzeuge erst verspätet ausgeliefert werden können. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und dank frühzeitiger Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität absichern.

Um Stillstandszeiten, Leistungsverluste 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 instandgehalten, so dass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken noch früher 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 zusätzlich reduzieren.

Risiken aus Nachfrageveränderungen

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen. Bei der Aufarbeitung hat es für uns höchste Priorität, den Kunden technische Lösungen bereitzustellen. Darüber hinaus treiben wir die konsequente Aufklärung des Fehlverhaltens im Unternehmen voran.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete und eventuell durch Presseberichte intensivierte 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. Im Berichtsjahr hat sich gezeigt, dass die Folgen der Schuldenkrise in der Eurozone noch nicht überwunden sind. Einige Automobilmärkte, insbesondere in Südeuropa, konnten sich jedoch von ihren historischen Tiefständen weiter erholen und positive Wachstumsraten verzeichnen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir der Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in einigen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO_2-Ausstoß basieren, führen in einzelnen Märkten zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung das finanzielle Ergebnis 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, oder protektionistische Tendenzen ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. Die in der Folge entstehenden Produktionsschwankungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität bei den Herstellern. 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 neu etablierte Digitalmarke RIO im Nutzfahrzeugsegment anbieten.

Die Zweitakt-Motoren von MAN Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Südkorea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffneubau bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu rückläufigen Lizenzeinnahmen und Forderungsausfällen führen können. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern und der Einführung neuer Technologien.

Abhängigkeit vom Großkundengeschäft

Das Geschäft mit Großkunden ist grundsätzlich stabiler als das mit privaten Kunden; es war 2017 weiterhin von einer zunehmenden Konzentration und Internationalisierung geprägt.

Der Volkswagen Konzern ist mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben und seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt. Eine Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden oder Märkte besteht nicht. Der konstante Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme möglichst 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 möglichst schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Im Berichtsjahr haben wir die Prozesse, mit denen wir diese Störungen verhindern können, bei unseren Marken weiter optimiert und organisatorisch gestärkt, so dass wir den damit verbundenen Risiken noch wirkungsvoller begegnen können.

Der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen steigt mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern. Ebenfalls von großer Bedeutung für eine gesicherte Produktion ist die termingerechte Versorgung mit Teilen durch eigene Werke und durch unsere Lieferanten. Mit Hilfe eines Risikomanagementsystems, das wir zunächst intern erprobt und dann bei den Lieferanten eingeführt haben, sorgen wir schon am Anfang der Lieferkette dafür, dass Qualität und Lieferbereitschaft auf Dauer gewährleistet sind. Auf diese Weise trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass Kundenerwartungen erfüllt werden und in der Folge die Reputation, die Verkaufszahlen und das Ergebnis unseres Unternehmens steigen.

Insbesondere in den Märkten 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 entgegen.

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. Mit unseren etablierten und überarbeiteten Qualitätssicherungsprozessen gewährleisten wir, dass 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.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die es dem Volkswagen Konzern ermöglichen, bei schwankender Auftragslage 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. Unsere strategisch ausgerichtete und ganzheitlich angelegte Personalentwicklung eröffnet allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen. Dabei spielt die Stärkung der Fachkompetenz in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens eine besondere Rolle. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Wir bauen 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 dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir zudem durch eine intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunftskritischen Bereichen IT, Design und Social Media für uns. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem Instrument nutzen wir auch das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter. Die Organisation effizienter Wissensdrehscheiben, etwa in Gestalt der Berufsfamilienakademien der Volkswagen Group Academy, gewinnt vor allem dort an Bedeutung, wo ausscheidende Mitarbeiter nicht direkt durch Fachkräfte ersetzt werden. Hier arbeitet Volkswagen an Wissensstafetten, die auch dann das Erfahrungswissen sichern, wenn die Nachfolgekette unterbrochen ist.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichtetem 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 und Verfügbarkeit und umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmensdaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmensdaten 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. Dazu setzen wir im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards die am Markt bewährten technischen Mittel ein. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall entstehen.

Ein Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Sicherheitsmaßnahmen. Grundpfeiler des aktuellen IT-Sicherheitsprogramms sind zum Beispiel die strukturierte Rechteverwaltung, die Optimierung der IT-Infrastruktur und der Anwendungssicherheit sowie der IT-Sicherheitsleitstand. Letzterer soll Cyberattacken frühzeitig erkennen und somit dazu beitragen, den Angriffen mit modernsten Verfahren zur Abwehr zu begegnen. Der Leitstand ist rund um die Uhr in drei Regionen (Europa, Amerika, Asien) besetzt. Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung aller Mitarbeiter.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt genauso für den Umgang mit den Daten unserer Kunden und Mitarbeiter. Insbesondere die digitalen Dienste rund um Mobilitätsdienstleistungen müssen abgesichert sein. Wir orientieren uns dabei an den Werten Datensicherheit, Transparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionsgrenzen für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Marken und Konzernen in der EU bis 2019 sind in der seit April 2009 geltenden EG-Verordnung Nr. 443/2009 zu CO_2-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Diese Verordnungen sind wesentliche Bestandteile der europäischen Klimaschutzpolitik und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte eines Herstellers den Wert von 130 g CO_2/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schrittweise zu erfüllen; seit dem Jahr 2015 gilt der Grenzwert für die gesamte Flotte. Die 2014 verabschiedete EU-Verordnung Nr. 333/2014 sieht vor, dass die durchschnittliche europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO_2/km betragen darf; im Jahr 2020 betrifft es bereits 95 % der Flotte.

Die CO_2-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO_2/km nicht überschreiten. Ab 2020 liegt der Grenzwert gemäß der 2014 verabschiedeten EU-Verordnung Nr. 253/2014 bei 147 g CO_2/km.

Die EU-Kommission hat im vierten Quartal 2017 einen Regulierungsvorschlag für das CO_2-Regime für die Zeit nach 2020 veröffentlicht. Eine Reduktion für die europäischen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von 15 % ab 2025 und 30 % ab 2030 sind die aktuell vorgeschlagenen Ziele. Ausgangsbasis ist der Flottenwert im Jahr 2021. Das Gesetz wird voraussichtlich Ende 2018 final abgestimmt. Politisch diskutiert werden bereits Reduktionsziele für den Verkehrssektor bis 2050, etwa die im EU-Weißbuch für Verkehr vom März 2011 genannte Senkung des Ausstoßes von Klimagasen um 60 % gegenüber 1990. Diese langfristigen Ziele können nur durch einen hohen Anteil von Elektrofahrzeugen erreicht werden.

Parallel werden Flottenverbrauchsregulierungen auch außerhalb der EU28 weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Brasilien, China, 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, mussten Fahrzeughersteller bis 2017 unter anderem eine durchschnittliche Flotteneffizienz von etwa 1,82 Megajoule/km erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 (Phase III) ein durchschnittliches Flottenziel von 6,9 l/100 km vorsah, für den Zeitraum 2016 bis 2020 (Phase IV) mit einem Ziel von 5,0 l/100 km am Ende dieses Zeitraums weitergeführt. Vorbereitungen für eine Gesetzgebung bis 2025 (Phase V) haben begonnen. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China künftig eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote. Ab 2019 müssen demnach batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen. In den USA werden durch die Fortschreibung der Greenhouse-Gas-Gesetzgebung – das Gesetz wurde 2012 unterzeichnet – auch im Zeitraum von 2017 bis 2025 einheitliche Kraftstoffverbrauchs- und Klimagasvorgaben in allen Bundesstaaten gelten.

Infolge der zunehmenden flottenbasierten CO_2- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitätstechnologien 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 Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO_2-Ziele.

Die EU-Gesetzgebung ermöglicht die Verrechnung von Emissionsüberschreitungen und -unterschreitungen zwischen den Fahrzeugmodellen innerhalb einer Neuwagenflotte. Darüber hinaus lässt die EU eine gewisse Flexibilität bei der Erfüllung der Emissionsziele zu, zum Beispiel:

- die Bildung von Emissionsgemeinschaften,
- Entlastungsmöglichkeiten für zusätzliche innovative Technologien im Fahrzeug, die außerhalb des Testzyklus' wirken (Ökoinnovationen),
- Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller,
- Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits).

Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie (siehe Seite 137) widerspiegelt.

In der EU wird seit September 2017 für neue Fahrzeugtypen und ab September 2018 für alle Neufahrzeuge ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO_2-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP), angewendet.

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zur Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Aktuell wird das vierte Regulierungspaket ausgearbeitet. 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.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- EU-Typengenehmigungs-Rahmenrichtline (2007/46/EG),
- EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- 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; der Vorschlag zur Folgeregulierung „RED2" enthält höhere Quoten für fortschrittliche Biokraftstoffe und wird derzeit in den zuständigen EU-Gremien diskutiert,
- Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO_2-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO_2-Ausstoßes. Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO_2-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

Eine besondere Dynamik hat die Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland angenommen. Hintergrund ist, dass einige Kommunen und Städte die Grenzwerte für Stickstoffdioxid (NO_2)-Immissionen nicht einhalten. Vielerorts wurden Klagen eingereicht. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO_2-Immissionen bewirken. Die oben genannten Diskussionen

haben bereits zu einem Absatzrückgang von Dieselfahrzeugen geführt.

In einigen Staaten gibt es bereits lokale Fahrverbote, 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 Metropolen wie Paris und London den Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Erstmals in Betrieb genommene schwere Nutzfahrzeuge unterliegen bereits seit 2014 den verschärften Emissionsanforderungen nach der Euro-6-Norm gemäß EU-Verordnung Nr. 582/2011. Parallel zur CO_2-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereitet die EU eine weiterführende CO_2-Regulierung für schwere Nutzfahrzeuge vor. Eine reine Grenzwertsetzung wie bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen würde aufgrund der hohen Variantenvielfalt bei diesen Fahrzeugen ein sehr komplexes Regelwerk erfordern. Deshalb hat die EU-Kommission mit Unterstützung unabhängiger wissenschaftlicher Institute und der European Automobile Manufacturers' Association (ACEA) ein simulationsbasiertes Verfahren namens Vehicle Energy Consumption Calculation Tool (VECTO) entwickelt, mit dem die CO_2-Emissionen schwerer Nutzfahrzeuge über 7,5 t entsprechend ihren typischen Einsatzgebieten (Kurz-, Regional-, Verteiler- und Langstreckentransporte, Baustellen- und Kommunalverkehr beziehungsweise Stadt-, Überland- und Reisebus) bestimmt werden können. Ein Legislativvorschlag zur CO_2-Zertifizierung von schweren Nutzfahrzeugen sowie Regelungen zum Reporting und Monitoring von CO_2-Werten wurde im Mai 2017 vorgelegt; das Gesetz zur Deklaration von CO_2-Werten schwerer Nutzfahrzeuge ist im Januar 2018 in Kraft getreten. Ab 2019 ist die CO_2-Deklaration für ausgewählte Fahrzeugklassen (zunächst Fern- und Regionalverteilerverkehr, später auch Busse und weitere Segmente) verpflichtend, wobei die erhobenen Werte zunächst zur Kundeninformation für die Vergleichbarkeit, für die Zertifizierung und für das Monitoring verwendet werden sollen. Es ist zu erwarten, dass künftig weitere Fahrzeugklassen einbezogen werden. In ihrer Strategie zur Dekarbonisierung des Verkehrs hat die EU-Kommission zudem angekündigt, bis zum Ende ihrer Amtszeit 2019 einen Vorschlag zur Einführung von CO_2-Standards für schwere Nutzfahrzeuge vorzulegen. Derzeit arbeitet die EU-Kommission an der konkreten Ausgestaltung derartiger Standards und hat Daten der Hersteller gesammelt, um eine Ausgangsbasis sowie verpflichtende Reduktionsziele für die Zukunft festzulegen. Ein erster Legislativvorschlag zu CO_2-Standards für schwere Nutzfahrzeuge wird im Mai 2018 erwartet.

Die Hersteller schwerer Nutzfahrzeuge setzen sich für eine Quantifizierung der CO_2-Werte ein, die das Gesamtfahrzeug und nicht nur den Motor oder das Zugfahrzeug betrachtet, sondern auch die Anhänger und Aufbauten einbezieht. Die Transparenz soll den Wettbewerb um kraftstoff- und damit CO_2-effizientere Nutzfahrzeuge erhöhen und in der Folge CO_2-Emissionen senken.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO_2-Ausstoßes schwerer Nutzfahrzeuge hat die EU-Kommission auch die Vorschriften zu den höchstzulässigen Abmessungen und Gewichten von Lkw (Richtlinie 1996/53/EG „Maße und Gewichte") angepasst und durch die EU-Richtlinie 2015/719 überarbeitet. Demzufolge wird zukünftig durch abgerundete Fahrerhausformen und das Anbringen von Luftleiteinrichtungen am Heck des Fahrzeugs eine verbesserte Aerodynamik möglich sein. Gleichzeitig soll über die Verlängerung des Fahrerhauses das Sichtfeld des Fahrers erweitert werden, um die Sicherheit zu erhöhen. Außerdem hat der Gesetzgeber die Erhöhung des zulässigen Gesamtgewichts für Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien um bis zu eine Tonne erlaubt. Die konkreten technischen Anforderungen bei der Entwicklung aerodynamischer und sicherer Fahrerhäuser werden aktuell untersucht.

Die europäische Nutzfahrzeugindustrie befürwortet die Ziele, CO_2-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur die Fahrzeuge selbst eine Rolle bei der Entwicklung der CO_2-Emissionen; auch einzelne Komponenten sind von Bedeutung, etwa rollwiderstandsoptimierte Reifen oder die aerodynamische Verkleidung des Anhängers, aber auch das Fahrverhalten, alternative Kraftstoffe einschließlich der erforderlichen Tankstellen, die Verkehrsinfrastruktur und die Transportbedingungen. In einem Feldversuch waren bis Ende 2016 Lang-Lkw auch auf deutschen Straßen unterwegs, die gemäß wissenschaftlichen Untersuchungen der Bundesanstalt für Straßenwesen bis zu 25 % Kraftstoff und damit CO_2-Emissionen einsparen können. Diese Lang-Lkw kommen seit Beginn des Jahres 2017 auf einem zertifizierten Straßennetz im Regelbetrieb zum Einsatz.

Auch die Vernetzung und Digitalisierung des Transportsystems wird bisherige Ineffizienzen wie eine ungenügende Ausnutzung vorhandener Ladekapazitäten, Leerfahrten oder eine unvernetzte Routenplanung beseitigen: Fahrzeuge, die sich in vernetzten, intermodalen Transportsystemen bewegen, in denen Verkehrsflüsse durch Künstliche Intelligenz optimiert werden, sparen Kraftstoff und damit CO_2. Automatisiertes Fahren bietet ebenfalls ein großes Potenzial, den Gütertransport im Straßenverkehr nachhaltiger zu gestalten, zum Beispiel durch das sogenannte Platooning. Dabei gibt der Fahrer des ersten Lkw in einem Konvoi von vernetzten, teilautonom fahrenden Lkw die Richtung und Geschwindigkeit vor. Durch das Fahren im Windschatten anderer Lkw auf Autobahnen lässt sich der Treibstoffverbrauch deutlich reduzieren. Platooning erfordert allerdings eine Änderung des rechtlichen Rahmens und die Errichtung der notwendigen Infrastruktur.

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 zuläs-

sigen Emissionen abgesenkt werden. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde zum 1. Januar 2020 bestätigt. Zusätzlich hat die IMO eine Reihe von „Emission Control Areas“ in Europa sowie USA/Kanada mit besonderen 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). 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 Vertragstaaten (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. Weiterhin können Anlagenbetreiber ihre Verpflichtung, Emissionsberechtigungen vorzuhalten, zum Teil auch durch Zertifikate aus Klimaschutzprojekten (Joint Implementation und Clean Development Mechanism Projects) erfüllen.

Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland droht (Carbon Leakage), wird für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die neue Carbon-Leakage-Liste aufgenommen, die 2015 in Kraft trat. Hierdurch erhalten einzelne Anlagen europäischer Standorte des Volkswagen Konzerns bis zum Ende der dritten Handelsperiode eine zusätzliche Menge kostenfreier Zertifikate.

Die EU-Kommission hat bereits 2013 beschlossen, eine Teilmenge der zu versteigernden Zertifikate zunächst zurückzuhalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt während der dritten Handelsperiode zur Versteigerung freizugeben (Backloading). Die Zertifikate werden in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wird.

Die Reserve soll in der vierten Handelsperiode ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen. Darüber hinaus plant die Europäische Kommission mit Beginn der vierten Handelsperiode (ab 2021) 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 sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern bisher aber 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.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Management-System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für die erkenn- und bewertbaren Risiken wurden angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventual-

verbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieselthematik.

Dieselthematik

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. Volkswagen wurde vorgeworfen, bei 2,0 l Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 eine nicht angegebene Motorsteuerungssoftware installiert zu haben, um die US-amerikanischen Prüfvorgaben zu NO_x-Emissionen zu umgehen und so die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Das California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – kündigte in dieser Angelegenheit eigene Untersuchungen an.

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. Weit überwiegend handelte es sich um Euro 5-Motoren des Typs EA 189.

Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation" bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden. Auch in dieser Angelegenheit kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Die AUDI AG bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren. Betroffen waren in den USA und Kanada, wo für Fahrzeuge strengere Vorschriften in Bezug auf NO_x-Grenzwerte als in anderen Teilen der Welt gelten, rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

In den USA und dem Rest der Welt wurden daraufhin zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Im Geschäftsjahr 2017 ist es uns gelungen, einen Großteil der wesentlichen gerichtlichen und behördlichen Verfahren in den USA durch Abschlüsse von Vergleichsvereinbarungen zu beenden. Hierzu zählen insbesondere Vergleiche mit dem US-Justizministerium (DOJ – Department of Justice). Außerhalb der USA haben wir zudem mit zahlreichen Behörden Vereinbarungen in Bezug auf die Umsetzung der technischen Maßnahmen erzielt.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der Dieselthematik für den Aufsichtsrat koordiniert.

Die internationale Anwaltskanzlei Jones Day wurde angesichts der Untersuchungen des DOJ und der Braunschweiger Staatsanwaltschaft sowie weiterer, seinerzeit zu erwartender Ermittlungen und Verfahren von der Volkswagen AG mit der Durchführung einer umfassenden Untersuchung der Dieselthematik beauftragt. Jones Day wurde von der Volkswagen AG angewiesen, dem DOJ Tatsachenbeweise vorzulegen.

Um US-amerikanische strafrechtliche Ansprüche beizulegen, haben die Volkswagen AG und das DOJ ein Plea Agreement abgeschlossen, das ein „Statement of Facts" beinhaltet, welches eine Zusammenfassung der Tatsachenbehauptungen enthält, die aus Sicht des DOJ für den Vergleich mit der Volkswagen AG relevant waren. Das „Statement of Facts" stützt sich sowohl auf die faktischen Erkenntnisse von Jones Day als auch auf die vom DOJ selbst ermittelten Beweise.

Jones Day hat die Arbeiten abgeschlossen, die dazu dienten, die Volkswagen AG bei der Einschätzung der strafrechtlichen Vorwürfe gegen das Unternehmen in den USA in Zusammenhang mit der Dieselthematik zu unterstützen. Arbeiten im Zusammenhang mit in den USA und im Rest der Welt anhängigen Rechtsstreitigkeiten dauern jedoch an, bedürfen erheblicher Anstrengungen und werden noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Hierbei wird die Volkswagen AG von mehreren externen Anwaltskanzleien beraten.

Des Weiteren hat die Volkswagen AG – ebenso wie die AUDI AG – im September 2015 in Deutschland Strafanzeige gegen unbekannt erstattet. Die Volkswagen AG und die AUDI AG kooperieren im Rahmen der Aufarbeitung der Vorkommnisse mit allen zuständigen Behörden.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Abstimmung mit Behörden zu technischen Maßnahmen
Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 ordnete das deutsche Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189, für die das KBA die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedstaaten der EU (EU28) an. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrunde liegende Zeit- und Maßnahmenplan entsprach den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 vom Volkswagen Konzern in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Die

Umfänge der Abstellmaßnahmen variieren je nach Motorvariante. Die technischen Maßnahmen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Es wurden mittlerweile alle technischen Maßnahmen für alle Fahrzeuge in der Europäischen Union ohne Ausnahme genehmigt. Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO_2-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Die Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung auch weiterhin die gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen. Die technischen Maßnahmen für die betroffenen Fahrzeuge des Motortyps EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos genehmigt und überwiegend durchgeführt.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in Südkorea, Taiwan und der Türkei – basiert die nationale Typgenehmigung auf der vorherigen Anerkennung der EG-/EWR-Typgenehmigung; die technischen Maßnahmen sind dementsprechend von den nationalen Behörden zu genehmigen. Dieser Freigabeprozess konnte – mit Ausnahme von Südkorea und Chile – in allen Ländern abgeschlossen werden. Dort wurde die Mehrzahl der Freigaben ebenfalls erteilt; Volkswagen steht mit den Behörden zu den noch ausstehenden Freigaben in engem Kontakt.

Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen vorgeschlagenen Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte – im Vergleich zur Europäischen Union und dem Rest der Welt – ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass die für die Fahrzeuge in den Vergleichsvereinbarungen festgelegten Emissionsvorgaben erreicht werden.

Seit vielen Monaten untersucht die AUDI AG mit Hochdruck alle Dieselkonzepte auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungspotenzial. Seit 2016 werden systematisch alle Motor- und Getriebevarianten überprüft.

Am 14. Juni 2017 hat das KBA auf der Grundlage eines von der AUDI AG selbst entdeckten und dem KBA mitgeteilten technischen Fehlers in der Bedatung der Getriebesoftware hinsichtlich einer begrenzten Anzahl bestimmter Audi A7/A8 Modelle eine Verfügung erlassen, mit der eine von der AUDI AG vorgeschlagene Korrektur aufgegeben wird. Der technische Fehler besteht darin, dass in den betroffenen Fällen im realen Fahrbetrieb eine bestimmte Funktion ausnahmsweise nicht implementiert ist, die in allen anderen Fahrzeugkonzepten standardmäßig vorhanden ist. In Europa sind hiervon circa 24.800 Fahrzeuge bestimmter Audi A7/A8 Modelle betroffen. Das KBA hat diesen Fehler nicht als unzulässige Abschalteinrichtung angesehen.

Am 21. Juli 2017 hat die AUDI AG für bis zu 850.000 Fahrzeuge mit V6 und V8 TDI-Motoren der Emissionsklassen Euro 5 und Euro 6 in Europa und weiteren Märkten außerhalb der USA und Kanada ein softwarebasiertes Nachrüstprogramm angeboten. Hierdurch soll im Wesentlichen das Emissionsverhalten im realen Fahrbetrieb in innerstädtischen Bereichen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus weiter verbessert werden. Dabei wurde mit den Behörden eng zusammengearbeitet und diesen detailliert berichtet, speziell dem Bundesverkehrsministerium und dem KBA. Das Nachrüstpaket besteht aus freiwilligen sowie zu einem geringeren Teil aus behördlich angeordneten Maßnahmen, hierbei handelt es sich um Maßnahmen im Rahmen eines Rückrufs, die von der AUDI AG selbst vorgeschlagen, dem KBA mitgeteilt und von diesem aufgegriffen und angeordnet wurden. Die freiwilligen Überprüfungen sind bereits weit fortgeschritten, jedoch noch nicht vollständig abgeschlossen. Die durch das KBA aufgegriffenen und angeordneten Maßnahmen betrafen den Rückruf verschiedener Dieselfahrzeuge mit einem V6 oder V8 Motor der Emissionsnorm EU6, bei denen das KBA bestimmte Emissionsstrategien als unzulässige Abschalteinrichtung qualifizierte. Von Juli 2017 bis Januar 2018 sind die von der AUDI AG vorgeschlagenen Maßnahmen in verschiedenen Bescheiden des KBA zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet worden.

Die AUDI AG geht gegenwärtig von insgesamt überschaubaren Kosten für das softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Sollten zudem aus den Untersuchungen der AUDI AG und der Abstimmung mit dem KBA weitere Maßnahmen erforderlich werden, wird die AUDI AG diese im Rahmen des Nachrüstprogramms im Interesse der Kunden zügig umsetzen.

2. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion bisher mit unter 50 % ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurde.

3. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Im Zusammenhang mit der Dieselthematik sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Es sind Sammelverfahren sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Großbritannien, Israel, Italien, Mexiko, Niederlande, Polen, Portugal, Schweiz, Taiwan und der Tschechischen Republik anhängig. Bei den Sammelverfahren handelt es sich um Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird, oder – wie im Fall der Niederlande – eine rechtskräftige Feststellung, dass Kunden Schadensersatz zusteht. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich – mit Ausnahme von Brasilien (dort gibt es bereits ein erstinstanzliches nicht rechtskräftiges Urteil) – aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht genauer beziffern. In keinem der vorgenannten Sammelverfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50 % eingeschätzt.

In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (bei einigen Individualklagen haben sich mehrere Hundert Einzelkläger zusammengeschlossen) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrags inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. Aufgrund der besonderen Marktumstände und der Besonderheiten des südkoreanischen Rechtssystems schätzt Volkswagen die Erfolgsaussichten der Kläger in den oben genannten südkoreanischen Massenverfahren im Vergleich zu anderen Rechtssystemen, abgesehen von den USA und Kanada, als grundsätzlich höher ein. Im Geschäftsjahr erging in diesen Verfahren in Südkorea am 12. Mai 2017 ein erstinstanzliches Urteil, in dem das Gericht eine Klage gerichtet auf deliktischen Schadensersatz wegen Umweltverschmutzung vollständig abwies. Das Urteil ist inzwischen rechtskräftig.

Für die anhängigen Sammel- und Masseverfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland sind dies circa 9.500 Verfahren. In Italien, Österreich und Spanien liegen sie im niedrigen dreistelligen Bereich und in Frankreich und Irland sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind.

Zudem wurde der Volkswagen AG am 29. November 2017 eine von der financialright GmbH erhobene Klage aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt circa 15.000 Kunden in Deutschland zugestellt. Mit dieser Klage wird die Zahlung von rund 350 Mio. € gegen Rückgabe der jeweiligen Fahrzeuge gefordert.

In der Schweiz ist im Dezember 2017 eine Klage auf Schadensersatz aus den abgetretenen Ansprüchen von circa 6.000 Kunden gegen die Volkswagen AG eingereicht worden, für die ein Streitwert von rund 30 Mio. Schweizer Franken angegeben wird.

In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50 % eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

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.

4. 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 Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Am 5. August 2016 entschied das Landgericht Braunschweig über 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). Alle beim Landgericht Braunschweig erhobenen Klagen werden bis zur Entschei-

dung 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 sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, erhoben worden. Am 6. Dezember 2017 hat das Landgericht Stuttgart einen Vorlagebeschluss zum Oberlandesgericht Stuttgart zu verfahrensrechtlichen Fragestellungen, insbesondere zur Klärung der gerichtlichen Zuständigkeit erlassen. Am Oberlandesgericht Stuttgart ist wegen der Dieselthematik ferner ein Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland sowie in Österreich und den Niederlanden eingereicht worden. In Österreich hat der Oberste Gerichtshof am 7. Juli 2017 entschieden, dass die Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG nicht unter die Zuständigkeit der österreichischen Gerichte fallen. In der Folge sind bis auf eine sämtliche in Österreich vormals anhängigen Anlegerklagen zurückgewiesen oder zurückgezogen worden. Die letzte noch anhängige Klage wurde erstinstanzlich zurückgewiesen.

Insgesamt sind gegen Volkswagen im Zusammenhang mit der Dieselthematik weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von ungefähr 9 Mrd. € rechtshängig. Volkswagen ist unverändert der Auffassung, seine 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.

5. Verfahren in den USA/Kanada

Nach den Veröffentlichungen der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens Kunden und Händlern sind bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ zusammengeführt worden.

Am 4. Januar 2016 reichte das DOJ, Civil Division, im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ein. Mit der Klage wurden gesetzliche Sanktionen gemäß dem US Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt; die Klage wurde zur vorprozessualen Koordination in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Im Juni 2016 haben die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ Vergleichsvereinbarungen mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und des Attorney General von Kalifornien sowie mit privaten, durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs‘ Steering Committee“ vertretenen Klägern und der Federal Trade Commission abgeschlossen. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 2,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw und Audi in den USA beigelegt. Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein erstes Partial Consent Decree vereinbart, das am 28. Juni 2016 bei Gericht eingereicht wurde. Am 18. Oktober 2016 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 25. Oktober 2016 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen und der Partial Consent Order. Mehrere Sammelkläger haben bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen eingelegt.

Die Vergleichsvereinbarungen beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die Umrüstung durch die EPA und die CARB freigegeben worden ist. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeitig betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte NO_x-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die

Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein separates Partial Consent Decree vereinbart, das am 7. Juli 2016 bei Gericht eingereicht wurde und der Beilegung bestimmter Ansprüche gemäß kalifornischem Wettbewerbs-, Werbe- und Verbraucherschutzrecht im Zusammenhang mit den 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeugen dient. Im Rahmen der Vereinbarung hat sich Volkswagen zur Zahlung von 86 Mio. USD an den Bundesstaat Kalifornien bereit erklärt. Das Partial Consent Decree wurde am 1. September 2016 rechtskräftig, und die Zahlung von 86 Mio. USD erfolgte am 28. September 2016.

Am 20. Dezember 2016 vereinbarte Volkswagen ein der Zustimmung des Gerichts unterliegendes zweites Partial Consent Decree mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß dem Clean Air Act und den kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees erklärte sich Volkswagen bereit, ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm für 3,0 l TDI-Fahrzeuge der ersten Generation und ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm für 3,0 l TDI-Fahrzeuge der zweiten Generation durchzuführen und 225 Mio. USD in einen Environmental Mitigation Trust zu zahlen, der gemäß dem ersten Partial Consent Decree eingerichtet wurde. Das zweite Partial Consent Decree wurde am 20. Dezember 2016 bei Gericht eingereicht und am 17. Mai 2017 genehmigt.

Des Weiteren vereinbarte Volkswagen am 20. Dezember 2016 ein weiteres der Zustimmung des Gerichts unterliegendes mitgeltendes California Second Partial Consent Decree mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees stimmte Volkswagen zu, Kalifornien zusätzliche Unterlassungsansprüche zu gewähren, unter anderem die Umsetzung einer „Green City"-Initiative und die Einführung von drei neuen batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) in Kalifornien bis 2020 sowie eine Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an die CARB zur Unterstützung der Verfügbarkeit von BEVs in Kalifornien.

Am 11. Januar 2017 vereinbarte Volkswagen ein drittes Partial Consent Decree mit dem DOJ und der EPA zur Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act in Bezug auf die 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Volkswagen erklärte sich einverstanden, zur Beilegung der zivilrechtlichen Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie der Zollforderungen seitens der Zoll- und Grenzschutzbehörde der USA (Customs and Border Protection) 1,45 Mrd. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu zahlen. Im Rahmen des dritten Partial Consent Decrees umfassen die Unterlassungsansprüche Überwachungs-, Prüf- und Compliance-Verpflichtungen. Dieses Consent Decree, das eine Stellungnahme der Öffentlichkeit erforderte, wurde am 11. Januar 2017 bei Gericht eingereicht und am 13. April 2017 genehmigt. Des Weiteren schloss Volkswagen am 11. Januar 2017 eine Vergleichsvereinbarung mit dem DOJ ab, um Ansprüche entsprechend dem Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act von 1989 beizulegen, und stimmte einer Zahlung in Höhe von 50 Mio. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu. Dabei wurden eine Haftung jedweder Art und sämtliche Ansprüche ausdrücklich zurückgewiesen.

Am 21. Juli 2017 hat das Bundesgericht in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation" das Third California Partial Consent Decree genehmigt, in welchem die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen sich mit dem Attorney General des Bundesstaates Kalifornien und der CARB geeinigt haben, 153,8 Mio. USD als zivilrechtliche Strafen zu zahlen und Kosten zu erstatten. Diese Strafzahlungen decken Strafen nach kalifornischem Umweltrecht für die 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeuge ab. Eine Einigung dem Grunde nach wurde am 11. Januar 2017 erzielt.

Das DOJ leitete überdies ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren ein, das auf Vorwürfen verschiedener bundesrechtlicher Straftaten abstellt. Am 11. Januar 2017 stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen sowie der Zahlung einer Strafe in Höhe von 2,8 Mrd. USD zu. Gemäß den Bedingungen dieser Vereinbarung gilt für Volkswagen eine Bewährungsfrist von drei Jahren. Volkswagen wird zudem mit einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre zusammenarbeiten. Dieser unabhängige Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten. Volkswagen wird überdies das DOJ bei seinen laufenden Ermittlungen bezüglich einzelner oder früherer Mitarbeiter, die möglicherweise für strafbare Verstöße verantwortlich sind, weiterhin unterstützen.

Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Am 31. Januar 2017 schlossen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat

Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ eine Vergleichsvereinbarung mit privaten, durch das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs‘ Steering Committee“ vertretenen Klägern, sowie eine „Consent Order“ mit der Federal Trade Commission. Mit diesen Vereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 3,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche in den USA beigelegt. Am 14. Februar 2017 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung mit privaten Klägern vorläufig genehmigt. Am 11. Mai 2017 fand eine gerichtliche Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer Genehmigung statt, und am 17. Mai 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung und der Partial Stipulated Consent Order.

Bei den Vergleichen richten sich die Möglichkeiten und Entschädigungen der Verbraucher danach, ob ihre Fahrzeuge als Fahrzeuge der ersten oder zweiten Generation klassifiziert sind. Verbraucher mit Fahrzeugen der ersten Generation (Modelljahre 2009 –2012) können sich wahlweise für einen Rückkauf, eine vorzeitige Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs entscheiden, sofern diese Anpassung von der EPA und der CARB genehmigt wird. Überdies haben Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der ersten Generation sowie bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer Anspruch auf Ausgleichszahlungen.

Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation (Modelljahre 2013 –2016) erhalten eine kostenlose, den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserung, um die Fahrzeuge mit den Abgasnormen in Einklang zu bringen, nach denen sie ursprünglich zertifiziert wurden sowie Ausgleichszahlungen. Volkswagen erhielt von der EPA und der CARB die Genehmigung für die den Emissionsanforderungen entsprechenden Nachbesserungen, die innerhalb der in der Vergleichsvereinbarung angegebenen Fristen umgesetzt werden müssen. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, Ausgleichszahlungen an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der zweiten Generation vorzunehmen.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen Marken-Vertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit TDI-Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Am 18. Januar 2017 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 23. Januar 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden.

Volkswagen hat separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 45 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2,0 l TDI und 3,0 l TDI – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 622 Mio. USD beigelegt werden. In fünf Bundesstaaten (Arizona, New Mexico, Oklahoma, Vermont und West Virginia), die sich den Vereinbarungen nicht angeschlossen haben, stehen noch Verbraucherklagen aus. Volkswagen hat überdies separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von elf US-Bundesstaaten (Connecticut, Delaware, Maine, Massachusetts, New Jersey, New York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont und Washington) zur Beilegung von bestehenden oder möglichen künftigen Ansprüchen aus zivilrechtlichen Strafen und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 207 Mio. USD erzielt. Die Attorneys General von zehn anderen US-Bundesstaaten (Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New Mexico, Ohio, Tennessee und Texas) sowie einige Kommunen haben vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten Klage gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen erhoben und fordern Bußgelder und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, Ohio, Tennessee und Texas waren an den vorstehend beschriebenen staatlichen Vergleichen in Bezug auf verbraucherrechtliche und wettbewerbsrechtliche Klagen beteiligt, wobei diese Vergleiche jedoch keine umweltrechtlichen Bußgelder einschlossen. Die umweltrechtlichen Ansprüche von zwei weiteren Bundesstaaten – Alabama und Wyoming – wurden wegen Vorrangigkeit des Bundesrechts abgewiesen. Alabama hat dagegen Rechtsmittel eingelegt.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, ist eine vermeintliche Sammelklage im Auftrag von Erwerbern von sogenannten American Depository Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen. Im Auftrag von Erwerbern bestimmter Volkswagen Anleihen in US-Dollar wurde eine vermeintliche Sammelklage wegen des angeblichen Handels dieser Anleihen zu künstlich überhöhten Preisen, die auf Falschaussagen seitens Volkswagen zurückzuführen seien, und wegen des Wertverlusts dieser Anleihen nach der Bekanntgabe der „Notices of Violation“ durch die EPA eingereicht.

Auch diese Klagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

In Kanada sind in Bezug auf Fahrzeuge mit 2,0 l und 3,0 l TDI-Motoren zivilrechtliche Verbraucheransprüche geltend gemacht und Untersuchungen seitens der Regulierungsbehörden eingeleitet worden. Am 19. Dezember 2016 trafen die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns mit Verbrauchern in Bezug auf 2,0 l Dieselfahrzeuge eine Sammelklageregelung in Kanada. Ebenfalls am 19. Dezember 2016 traf die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar (Commissioner of Competition) eine zivilrechtliche Vereinbarung hinsichtlich seiner regulatorischen Untersuchung von Verbraucherschutzangelegenheiten bezüglich dieser Fahrzeuge. Am 21. Dezember 2017 gab Volkswagen eine grundsätzliche Vereinbarung für einen vorgeschlagenen Vergleich mit Verbrauchern in Kanada in Zusammenhang mit 3,0 l Dieselfahrzeugen bekannt. Am 12. Januar 2018 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung vorläufig genehmigt; die Frist für die Stellungnahme und Ablehnung begann am 17. Januar 2018. Endgültige Anhörungen zur Genehmigung sind in Quebec und Ontario jeweils für den 3. und 5. April 2018 angesetzt worden. Am 12. Januar 2018 erzielte Volkswagen überdies eine Übereinkunft mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar zur Beilegung von zivilrechtlichen Verbraucherschutzangelegenheiten in Bezug auf 3,0 l Dieselfahrzeuge. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0 l und 3,0 l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen. Am 15. September 2017 hat eine kanadische Provinzregulierungsbehörde – das Ministerium für Umwelt und Klimawandel von Ontario – Klage gegen die Volkswagen AG wegen eines Verstoßes gegen ein Umweltgesetz der Provinz erhoben. Demzufolge habe die Volkswagen AG den Betrieb von nicht den vorgeschriebenen Emissionsnormen entsprechenden 2,0 l Dieselfahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw und Audi der Modelljahre 2010 bis 2014 verursacht oder zugelassen. Nach den ersten Gerichtsterminen am 15. November 2017 und 7. Februar 2018 wurde die Angelegenheit – bis zur fortlaufenden Offenlegung von Beweismitteln – auf den 4. April 2018 verlegt. Ein Verfahrenstermin wurde nicht festgelegt. Für mögliche Verpflichtungen aus anhängigen Verfahren in Kanada wurden Rückstellungen gebildet.

Des Weiteren sind in Kanada vor den Bezirksgerichten (Provincial Court) von Quebec und Ontario zwei Securities-Sammelklagen von Investoren in American Depository Receipts der Volkswagen AG gegen die Volkswagen AG anhängig. In diesen Klagen wird behauptet, dass die Darstellung der in den Jahren 2009 bis 2015 veröffentlichten Finanzberichterstattungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik unvollständig und unrichtig sei. Die vorgeschlagenen Sammelklagezeiträume (Class Periods) gelten für Einwohner der kanadischen Provinzen, die die entsprechenden Aktienzertifikate zwischen dem 12. März 2009 und dem 18. September 2015 erwarben und bis nach den mutmaßlichen ersten berichtigenden Angaben alle oder einige der erworbenen Aktienzertifikate hielten. Die Discovery hat noch nicht begonnen. In beiden Fällen sind die Zulassungen der Klagen anhängig. In dem Verfahren in Quebec fanden Anhörungen am 5. und 6. Februar 2018 statt; die Entscheidung des Gerichts steht noch aus. In dem Verfahren in Ontario sind für den 10. und 11. Juli 2018 Anhörungen angesetzt worden.

Darüber hinaus sind bei bestimmten kanadischen Bezirksgerichten vermeintliche Verbrauchersammelklagen und die Aufnahme von Verbraucherklagen sowie eine bestätigte Sammelklage in Bezug auf eine Verletzung des Umweltrechts im Namen kanadischer Bürger anhängig.

Eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums dieser Verfahren noch nicht möglich.

6. Weitere Verfahren

Mit Beschluss vom 8. 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 Dieselthematik 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. Es ist derzeit nicht absehbar, wann das Bundesverfassungsgericht hierüber entscheiden wird.

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 Dieselthematik gerichtet ist. Dieses Verfahren ruht bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im ersten Sonderprüfungsverfahren.

7. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehen zum 31. Dezember 2017 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen Rückstellungen in Höhe von rund 2,0 Mrd. €. Darüber hinaus wurden angemessene

Vorsorgen für Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen erfasst. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 4,3 Mrd. € (Vorjahr: 3,2 Mrd. €) im Anhang angegeben, auf die Anlegerklagen entfallen davon 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 3,1 Mrd. €). Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden, unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken.

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 Dieselthematik 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 Automobil Holding SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch Porsche 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 in der ersten mündlichen Verhandlung am 12. Oktober 2017 erkennen lassen, dass er Ansprüche gegen die Volkswagen AG sowohl mangels substantiierten Vortrags als auch aus Rechtsgründen derzeit als nicht begründet ansieht. Ein Teil der klägerseits begehrten Feststellungsziele könne zudem unzulässig sein. Die Volkswagen AG sieht sich durch die Ausführungen des Senats in der Einschätzung bestätigt, dass die geltend gemachten Ansprüche jeglicher Grundlage entbehren.

Aus demselben Sachverhalt hatten seinerzeit (2010/2011) auch andere Investoren Ansprüche von insgesamt circa 4,6 Mrd. € unter anderem gegen die Volkswagen AG behauptet und Güteverfahren eingeleitet. Die Volkswagen AG hat den Beitritt zu den Güteverfahren stets abgelehnt; diese Ansprüche wurden seitdem nicht weiter verfolgt.

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 nun gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gericht 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. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € pro Aktie anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde 2015 entsprechend angepasst. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt.

Im Rahmen der laufenden kartellrechtlichen Untersuchungen der Europäischen Kommission hinsichtlich der deutschen Automobilhersteller hat die Behörde im Zuge einer angekündigten Nachprüfung Unterlagen in den Geschäftsräumen der Volkswagen AG in Wolfsburg und der AUDI AG in Ingolstadt gesichtet. Der Volkswagen Konzern sowie die betreffenden Konzernmarken kooperieren bereits seit Längerem vollumfänglich mit der Europäischen Kommission und haben einen entsprechenden Antrag gestellt. Ob

die Europäische Kommission ein förmliches Verfahren einleiten wird, ist derzeit unklar.

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.

Seit November 2016 hat Volkswagen Informationsanforderungen seitens der EPA und der CARB in Bezug auf Automatikgetriebe in bestimmten Fahrzeugen mit Benzinmotor beantwortet.

Des Weiteren sind gegen Audi und bestimmte verbundene Unternehmen vierzehn vermeintliche Sammelklagen eingereicht worden, die auf den Vorwurf abstellen, die Beklagte habe die Existenz von Abschalteinrichtungen in mit Automatikgetriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleiert. Alle diese vermeintlichen Sammelklagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation" übertragen worden und die Kläger reichten am 12. Oktober 2017 eine konsolidierte Sammelklage ein; die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen der Volkswagen AG beantragten am 11. Dezember 2017 die Abweisung dieser Klage. Am 16. Januar 2018 legten die Kläger Widerspruch gegen den Antrag auf Klageabweisung ein; das Gericht hat den Beklagten für die Einreichung der Erwiderung eine Frist bis zum 16. Februar 2018 eingeräumt. Eine Anhörung ist für den 11. Mai 2018 angesetzt. Am 22. Dezember 2017 wurde im Namen von circa 75 einzelnen Klägern eine Sammelklage aufgrund ähnlicher Ansprüche in einem kalifornischen Bundesgericht eingereicht, diese wurde an den Northern District von Kalifornien am 25. Januar 2018 verwiesen.

In Kanada sind bei den Bezirksgerichten von Ontario und Quebec zwei ähnliche vermeintliche Sammelklagen, einschließlich einer nationalen Sammelklage, gegen die AUDI AG, Volkswagen AG und verbundene Unternehmen in den USA und Kanada bezüglich mutmaßlicher CO_2-Abschalteinrichtungen in bestimmten Audi-Benzinfahrzeugen mit Automatikgetriebe eingereicht worden. Beide dieser kanadischen Klagen befinden sich in der Vorzulassungsphase. Für diese Verfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit der Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden.

Von Juli bis November 2017 reichten Kläger in verschiedenen US-Gerichtsbarkeiten im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge zahlreiche Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen AG und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Im Rahmen dieser Klagen werden Ansprüche gemäß dem amerikanischen Kartellgesetz Sherman Act, dem Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act, staatlichen Wettbewerbs- und Verbraucherschutzgesetzen sowie nach Common Law wegen ungerechtfertigter Bereicherung geltend gemacht. In den Klagen wird behauptet, dass die Beklagten sich seit den 1990ern zwecks unrechtmäßiger Erhöhung der Preise deutscher Luxusfahrzeuge abgestimmt hätten, indem sie einen Austausch sensibler Geschäftsinformationen vereinbarten und unrechtmäßige Vereinbarungen bezüglich Technik, Kosten und Lieferanten eingingen. Des Weiteren führen die Kläger an, dass die Beklagten eine Beschränkung der Größe der AdBlue-Tanks vereinbart hätten, um sicherzustellen, dass die US-Emissions-Regulierungsbehörden keine eingehende Überprüfung des Emissionskontrollsystems in Fahrzeugen der Beklagten vornehmen würden und dass diese Vereinbarung für Volkswagen den Anstoß zur Erstellung des „Defeat Device" gegeben hätte. Am 28. September 2017 fand eine Anhörung vor dem Rechtsausschuss der „Multidistrict Litigation" dem Judicial Panel on Multidistrict Litigation (JPML) statt. Am 4. Oktober 2017 entschied der JPML, diese Fälle zu konsolidieren und an Richter Breyer im nördlichen Bezirk von Kalifornien zu verweisen. Am 14. Dezember 2017 wurden die Hauptrechtsbeistände (Co-Lead Counsel) bestellt, die die Interessen einer mutmaßlichen indirekten Käuferklasse und einer mutmaßlichen direkten Käuferklasse vertreten, sowie das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee". Am 20. Dezember 2017 wurden die Fristen für die Schriftsätze bestimmt und die erste Besprechung zum Status des Verfahrens auf den 5. April 2018 terminiert und die Hauptrechtsbeistände wurden angewiesen, bis zum 15. März 2018 konsolidierte Sammelklagen im Namen von zwei mutmaßlichen Klassen einzureichen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Von Juli bis Oktober 2017 reichten Kläger in Ontario, Quebec und British Columbia im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Die Klagen stellen auf Klagegründe nach dem Wettbewerbsgesetz und dem Common Law sowie dem Zivilrecht von Quebec ab. Der Klage liegt eine ähnliche Begründung wie in denen im Absatz zuvor dargestellten US-Klagen zugrunde. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

In den Steuerverfahren zwischen MAN Latin America und der brasilianischen Finanzverwaltung vertritt die brasilianische Finanzverwaltung bezüglich der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America eine abweichende Auffassung der steuerlichen Auswirkungen. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweit-

instanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil wird MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 den Klageweg beschreiten. 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 0,7 Mrd. € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

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 den weiteren wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen können im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Finanzrisiken entstehen. Das Management von Finanz- und Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente minimiert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

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. Das gilt auch für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns.

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 unter anderem Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen und kombinierte Zins-Währungs-Swaps. 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 sechs Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen argentinischer Peso, 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 beim Rohstoffeinkauf bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Mögliche Risiken aus der Rohstoff- und Energiepreisentwicklung werden fortlaufend analysiert, 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, Kupfer, Platin, Palladium und auch Rhodium, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte wurden zur Ergänzung und Optimierung der Zuteilungen von CO_2-Emissionszertifikaten abgeschlossen.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 282 bis 291. 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, hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität des Volkswagen Konzerns. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 118 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, 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 ab Seite 282 weiterführend erläutert.

Liquiditätsrisiken

Wir gewährleisten durch Vorhalteliquidität, bestätigte Kreditlinien sowie durch unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit. Den Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkongruente Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem Darlehen, die uns von supranationalen oder internationalen Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Bestätigte und unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken ergänzen unsere breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 113 dieses Berichts.

Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Restwerte werden in einer realistischen Höhe festgesetzt, damit wir sich bietende Marktchancen nutzen können. Die zugrunde liegenden Leasing- und Finanzierungsverträge bewerten wir in regelmäßigen Abständen und treffen bei der Identifikation von Risikopotenzialen die nötige Vorsorge.

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.

Mit Hilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertrisikopotenzial – auch mit Blick auf die Dieselthematik und die aktuelle Diskussion um potenzielle künftige Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in europäischen Großstädten. 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 Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Weitere Informationen zu Restwertrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiko finden Sie in den Geschäftsberichten 2017 der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH.

Reputationsrisiken

Die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung 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 die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Darüber hinaus kann sich aus den zuvor beschriebenen Einzelrisiken, die im Rahmen unserer operativen Tätigkeit auftreten können, eine Gefahr für die Reputation des Volkswagen Konzerns entwickeln.

Sonstige Einflüsse

Über die zuvor 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, Epidemien und Terroranschläge.

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 für den Konzern können sich aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus Qualitätsproblemen ergeben. Es bestehen für den Volkswagen Konzern weiterhin Risiken aus der Dieselthematik, die in ihrer Aggregation zu den bedeutendsten Risiken gehören. 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 und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, 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 bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen ergeben, 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 2018

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Auf dem deutschen Pkw-Markt rechnen wir mit einem Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres. In Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage den Vorjahreswert deutlich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika wird das Nachfragevolumen voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2018 voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw sowie auf den relevanten Märkten für Busse werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2018 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. 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 2018 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieselthematik. Zudem gilt in der EU ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO_2-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und seiner Bereiche um bis zu 5 % über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2018 mit einer operativen Rendite zwischen 6,5 und 7,5 %. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0 % aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Wolfsburg, 23. Februar 2018
Der Vorstand

4

Konzernabschluss

KONZERNABSCHLUSS

195 Gewinn- und Verlustrechnung
196 Gesamtergebnisrechnung
198 Bilanz
200 Eigenkapitalentwicklung
202 Kapitalflussrechnung

203 ANHANG

203 Allgemeine Angaben
204 Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS
205 Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS
207 Wesentliche Ereignisse
208 Konzernkreis
218 Konsolidierungsgrundsätze
219 Währungsumrechnung
220 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
230 Segmentberichterstattung
233 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
233 1. Umsatzerlöse
233 2. Kosten der Umsatzerlöse
234 3. Vertriebskosten
234 4. Verwaltungskosten
234 5. Sonstige betriebliche Erträge
235 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen
235 7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen
236 8. Zinsergebnis
236 9. Übriges Finanzergebnis
237 10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
240 11. Ergebnis je Aktie
241 Erläuterungen nach IAS 23-Fremdkapitalkosten
241 Erläuterungen nach IFRS 7-Finanzinstrumente (GuV)
243 Erläuterungen zur Bilanz
243 12. Immaterielle Vermögenswerte
246 13. Sachanlagen
248 14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien
250 15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen
252 16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen
253 17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte
254 18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen
255 19. Ertragsteueransprüche
255 20. Vorräte
255 21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
256 22. Wertpapiere
256 23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen
256 24. Eigenkapital
258 25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden
258 26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
259 27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten
260 28. Ertragsteuerverpflichtungen
260 29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen
268 30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen
269 31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte
269 32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
270 Erläuterungen nach IFRS 7-Finanzinstrumente (Bilanz)
281 Sonstige Erläuterungen
281 33. Kapitalflussrechnung
282 34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente
292 35. Kapitalmanagement
293 36. Eventualverbindlichkeiten
294 37. Rechtsstreitigkeiten
305 38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen
306 39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers
307 40. Gesamtperiodenaufwand
307 41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter
307 42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
308 43. Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)
308 44. Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24
312 45. Deutscher Corporate Governance Kodex
313 46. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats
315 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
316 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Gewinn- und Verlustrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017

Mio. €	Anhang	2017	2016
Umsatzerlöse	**1**	**230.682**	**217.267**
Kosten der Umsatzerlöse	2	–188.140	–176.270
Bruttoergebnis		**42.542**	**40.997**
Vertriebskosten	3	–22.710	–22.700
Verwaltungskosten	4	–8.254	–7.336
Sonstige betriebliche Erträge	5	14.500	13.049
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	–12.259	–16.907
Operatives Ergebnis		**13.818**	**7.103**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	7	3.482	3.497
Zinserträge[1]	8	951	1.285
Zinsaufwendungen[1]	8	–2.317	–2.955
Übriges Finanzergebnis[1]	9	–2.022	–1.638
Finanzergebnis		**94**	**189**
Ergebnis vor Steuern		**13.913**	**7.292**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	–2.275	–1.912
tatsächlich		–3.205	–3.273
latent		930	1.361
Ergebnis nach Steuern		**11.638**	**5.379**
davon entfallen auf			
Minderheiten		10	10
Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		274	225
Aktionäre der Volkswagen AG		11.354	5.144
Unverwässertes Ergebnis je Stammaktie in €	**11**	**22,63**	**10,24**
Verwässertes Ergebnis je Stammaktie in €	**11**	**22,63**	**10,24**
Unverwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €	**11**	**22,69**	**10,30**
Verwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €	**11**	**22,69**	**10,30**

1 Die Struktur innerhalb des Finanzergebnisses wurde geändert. Statt der Finanzierungsaufwendungen werden nunmehr Zinserträge und Zinsaufwendungen dargestellt. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst. Weitere Erläuterungen sind in der Angabe „Zinsergebnis“ enthalten.

Gesamtergebnisrechnung

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2016

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**5.379**	**5.144**	**225**	**10**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	–5.249	–5.248	–	–1
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	1.591	1.591	–	1
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	–3.658	–3.657	–	0
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	–1	–1	–	–
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**–3.658**	**–3.658**	**–**	**0**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	–136	–135	–	–1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	3	3	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	–133	–133	–	–1
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	3	3	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	–130	–129	–	–1
Cash-flow-Hedges				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	3.555	3.555	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	1.322	1.322	–	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	4.877	4.877	–	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	–1.422	–1.422	–	0
Cash-flow-Hedges nach Steuern	3.455	3.455	–	0
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	155	155	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–135	–135	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	20	20	–	–
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–6	–6	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	14	14	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	–130	–130	–	–
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**3.209**	**3.210**	**–**	**–1**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	–616	–614	–	–2
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	167	166	–	1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**–449**	**–448**	**–**	**–1**
Gesamtergebnis	**4.930**	**4.696**	**225**	**9**

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2017

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**11.638**	**11.354**	**274**	**10**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	785	784	–	1
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	–198	–198	–	0
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	588	586	–	1
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	96	96	–	–
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**683**	**682**	**–**	**1**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	–2.095	–2.094	–	–1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–4	–4	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	–2.099	–2.098	–	–1
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	–8	–8	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	–2.107	–2.106	–	–1
Cash-flow-Hedges				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	6.137	6.137	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–558	–558	–	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	5.579	5.579	–	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	–1.597	–1.597	–	0
Cash-flow-Hedges nach Steuern	3.982	3.982	–	0
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	56	56	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	62	62	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	118	118	–	–
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–25	–25	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	93	93	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	–346	–346	–	–
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**1.622**	**1.622**	**–**	**–1**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	4.133	4.132	–	1
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	–1.828	–1.828	–	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**2.305**	**2.304**	**–**	**1**
Gesamtergebnis	**13.943**	**13.658**	**274**	**11**

Bilanz

des Volkswagen Konzerns zum 31. Dezember 2017

Mio. €	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	12	63.419	62.599
Sachanlagen	13	55.243	54.033
Vermietete Vermögenswerte	14	39.254	38.439
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14	468	512
At Equity bewertete Anteile	15	8.205	8.616
Sonstige Beteiligungen	15	1.318	996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	73.249	68.402
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	8.455	8.256
Sonstige Forderungen	18	2.252	2.009
Ertragsteuerforderungen	19	407	392
Latente Ertragsteueransprüche	19	9.810	9.756
		262.081	**254.010**
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	20	40.415	38.978
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	13.357	12.187
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	53.145	49.673
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	11.998	11.844
Sonstige Forderungen	18	5.346	5.130
Ertragsteuerforderungen	19	1.339	1.126
Wertpapiere	22	15.939	17.520
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	23	18.457	19.265
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		115	–
		160.112	**155.722**
Bilanzsumme		**422.193**	**409.732**

Mio. €	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Passiva			
Eigenkapital	**24**		
Gezeichnetes Kapital		1.283	1.283
Kapitalrücklagen		14.551	14.551
Gewinnrücklagen		81.367	70.446
Übrige Rücklagen		560	–1.158
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		11.088	7.567
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG		108.849	92.689
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital		229	221
		109.077	**92.910**
Langfristige Schulden			
Finanzschulden	25	81.628	66.358
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	2.665	4.488
Sonstige Verbindlichkeiten	27	6.199	5.664
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	28	5.636	4.745
Rückstellungen für Pensionen	29	32.730	33.012
Ertragsteuerrückstellungen	28	3.030	3.556
Sonstige Rückstellungen	30	20.839	21.482
		152.726	**139.306**
Kurzfristige Schulden			
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	31	3.795	3.849
Finanzschulden	25	81.844	88.461
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32	23.046	22.794
Ertragsteuerverbindlichkeiten	28	430	500
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	8.570	9.438
Sonstige Verbindlichkeiten	27	15.961	15.461
Ertragsteuerrückstellungen	28	1.397	1.301
Sonstige Rückstellungen	30	25.347	35.711
		160.389	**177.515**
Bilanzsumme		**422.193**	**409.732**

Eigenkapitalentwicklung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017

				ÜBRIGE RÜCKLAGEN	
Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Gewinnrücklagen	Währungsumrechnung	
Stand am 01.01.2016	**1.283**	**14.551**	**69.039**	**–987**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	5.144	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	–3.657	–129	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**1.487**	**–129**	
Kapitalerhöhungen	–	–	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	–68	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	–	–	–	–	
Übrige Veränderungen	–	–	–13	–	
Stand am 31.12.2016	**1.283**	**14.551**	**70.446**	**–1.117**	
Stand am 01.01.2017	**1.283**	**14.551**	**70.446**	**–1.117**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	11.354	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	586	–2.106	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**11.940**	**–2.106**	
Kapitalerhöhungen[1]	–	–	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	–1.015	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	–	–	–	–	
Übrige Veränderungen	–	–	–4	–	
Stand am 31.12.2017	**1.283**	**14.551**	**81.367**	**–3.223**	

1 Die Volkswagen AG verzeichnete aus dem im Juni 2017 begebenen Hybridkapital einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 3.500 Mio. €, reduziert um ein Disagio in Höhe von 4 Mio. € und abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 23 Mio. €. Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 8 Mio. €. Das Hybridkapital ist als gewährtes Eigenkapital zu klassifizieren.

Das Eigenkapital wird in der Anhangangabe zum Eigenkapital erläutert.

	Cash-flow-Hedges	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	At Equity bewertete Anteile	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Anteile der Anteilseigner der VW AG	Anteile von Minderheiten	Summe Eigenkapital
	–3.912	**–16**	**542**	**7.560**	**88.060**	**210**	**88.270**
	–	–	–	225	5.369	10	5.379
	3.455	14	–131	–	–448	–1	–449
	3.455	**14**	**–131**	**225**	**4.921**	**9**	**4.930**
	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–291	–359	–6	–364
	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	6	73	66	8	74
	–457	**–2**	**417**	**7.567**	**92.689**	**221**	**92.910**
	–457	**–2**	**417**	**7.567**	**92.689**	**221**	**92.910**
	–	–	–	274	11.628	10	11.638
	3.982	93	–251	–	2.304	1	2.305
	3.982	**93**	**–251**	**274**	**13.932**	**11**	**13.943**
	–	–	–	3.481	3.481	–	3.481
	–	–	–	–311	–1.326	–5	–1.332
	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	78	73	1	75
	3.525	**91**	**166**	**11.088**	**108.849**	**229**	**109.077**

Kapitalflussrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017

Mio. €	2017	2016
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**18.833**	**20.462**
Ergebnis vor Steuern	13.913	7.292
Ertragsteuerzahlungen	–3.664	–3.315
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien[1]	10.562	10.100
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten[1]	3.734	3.586
Abschreibungen auf Beteiligungen[1]	136	130
Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte[1]	7.734	7.107
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	–25	–222
Ergebnis aus der At Equity Bewertung	274	377
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	–480	716
Veränderung der Vorräte	–4.198	–3.637
Veränderung der Forderungen (ohne Finanzdienstleistungsbereich)	–1.660	–2.155
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzschulden)	5.302	5.048
Veränderung der Rückstellungen	–9.443	5.966
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte	–11.478	–12.074
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–11.891	–9.490
Cash-flow laufendes Geschäft	**–1.185**	**9.430**
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten), Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	–13.052	–13.152
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	–5.260	–5.750
Erwerb von Tochtergesellschaften	–277	–119
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	–561	–309
Veräußerung von Tochtergesellschaften	496	–7
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	24	2.190
Erlöse aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	411	351
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren	1.376	–1.245
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	335	–2.638
Investitionstätigkeit	**–16.508**	**–20.679**
Kapitaleinzahlungen	3.473	–
Dividendenzahlungen	–1.332	–364
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	–	–3
Aufnahmen von Anleihen	30.279	14.262
Tilgungen von Anleihen	–17.877	–23.601
Veränderungen der übrigen Finanzschulden	3.109	19.455
Leasingzahlungen	–28	–36
Finanzierungstätigkeit	**17.625**	**9.712**
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	–727	–91
Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**–796**	**–1.628**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**18.038**	**18.833**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	18.038	18.833
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	26.291	28.036
Brutto-Liquidität	**44.329**	**46.869**
Kreditstand	–163.472	–154.819
Netto-Liquidität	**–119.143**	**–107.950**

1 Saldiert mit Zuschreibungen.

Die Kapitalflussrechnung wird in der Anhangangabe zur Kapitalflussrechnung erläutert.

Anhang

des Volkswagen Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2017

Allgemeine Angaben

Die Volkswagen AG hat ihren Sitz in Wolfsburg, Deutschland, und ist beim Amtsgericht Braunschweig unter der Registernummer HRB 100484 eingetragen. Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

Die Volkswagen AG hat gemäß der Verordnung 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates ihren Konzernabschluss für das Jahr 2017 nach den durch die Europäische Union übernommenen internationalen Rechnungslegungsstandards, den International Financial Reporting Standards (IFRS), erstellt. Hierbei haben wir alle von der EU übernommenen und verpflichtend anzuwendenden IFRS berücksichtigt.

Die im Vorjahr angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind, mit Ausnahme der durch neue beziehungsweise geänderte Standards erforderlichen Änderungen, beibehalten worden.

Darüber hinaus haben wir bei der Erstellung des Konzernabschlusses alle Vorschriften nach deutschem Handelsrecht, zu deren Anwendung wir zusätzlich verpflichtet sind, sowie den deutschen Corporate Governance Kodex beachtet. Zu den Mitteilungen und Veröffentlichungen von Veränderungen des Stimmrechtsanteils an der Volkswagen AG nach Wertpapierhandelsgesetz wird auf den handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG verwiesen.

Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) angegeben.

Alle Beträge sind jeweils für sich kaufmännisch gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem international gebräuchlichen Umsatzkostenverfahren erstellt.

Die Erstellung des Konzernabschlusses unter Beachtung der oben genannten Normen erfordert bei einigen Posten, dass Annahmen getroffen werden, die sich auf den Ansatz in der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns sowie auf die Angabe von Eventualvermögen und -verbindlichkeiten auswirken. Der Konzernabschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows.

Der Vorstand hat den Konzernabschluss am 23. Februar 2018 aufgestellt. Zu diesem Zeitpunkt endet der Wertaufhellungszeitraum.

Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS

Die Volkswagen AG hat alle von der EU übernommenen und ab dem Geschäftsjahr 2017 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Seit dem 1. Januar 2017 sind gemäß IAS 7 (Kapitalflussrechnungen) zusätzliche Anhangangaben zu zahlungswirksamen und zahlungsunwirksamen Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten vorzunehmen, die aus der Finanzierungstätigkeit gemäß Kapitalflussrechnung resultieren.

Seit dem 1. Januar 2017 wurde durch die Änderungen an IAS 12 (Ertragsteuern) die Bilanzierung latenter Steueransprüche aus unrealisierten Verlusten bei zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten Vermögenswerten klargestellt.

Seit dem 1. Januar 2017 hat das International Accounting Standards Board im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards (Annual Improvement Project 2016) Änderungen an IFRS 12 (Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen) vorgenommen. Darin wird klargestellt, dass die Angaben gemäß IFRS 12 grundsätzlich auch für Tochterunternehmen, gemeinsame Vereinbarungen, assoziierte Unternehmen und nicht konsolidierte strukturierte Unternehmen erforderlich sind, auch wenn sie als „zur Veräußerung gehalten“ oder als „zur Ausschüttung an Eigentümer bestimmt“ eingestuft wurden oder Bestandteil eines aufgegebenen Geschäftsbereichs sind.

Die dargestellten und sonstigen geänderten Regelungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Volkswagen Konzerns.

Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

Die Volkswagen AG hat in ihrem Konzernabschluss 2017 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/Interpretation		Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungspflicht[1]	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung anteilsbasierter Vergütungen	20.06.2016	01.01.2018	Nein	Keine
IFRS 4	Versicherungsverträge: Anwendung von IFRS 9 für Versicherungsunternehmen	12.09.2016	01.01.2018	Ja	Keine
IFRS 9	Finanzinstrumente	24.07.2014	01.01.2018	Ja	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	12.10.2017	01.01.2019	Nein	Keine
IFRS 10 und IAS 28	Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Veräußerung von Vermögenswerten eines Investors an beziehungsweise Einbringung in sein assoziiertes Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	11.09.2014	verschoben[2]	–	Keine
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	28.05.2014	01.01.2018[3]	Ja	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
IFRS 15	Klarstellungen zu IFRS 15 – Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	12.04.2016	01.01.2018	Ja	Zusätzliche Transitionserleichterungen, ansonsten keine wesentlichen Auswirkungen
IFRS 16	Leasingverhältnisse	13.01.2016	01.01.2019	Ja	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
IFRS 17	Versicherungsverträge	18.05.2017	01.01.2021	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen: Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	12.10.2017	01.01.2019	Nein	Keine
IAS 40	Transfer von Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	08.12.2016	01.01.2018	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2016[4]	08.12.2016	01.01.2018[5]	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2017[6]	12.12.2017	01.01.2019	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IFRIC 22	Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen	08.12.2016	01.01.2018	Nein	Umrechnung von Fremdwährungsvorauszahlungen in die funktionale Währung mit dem Kassakurs am Tag der Zahlung
IFRIC 23	Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung	07.06.2017	01.01.2019	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen

1 Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der Volkswagen AG.
2 Das IASB hat am 15.12.2015 beschlossen, den Erstanwendungszeitpunkt auf unbestimmte Zeit zu verschieben.
3 Verschoben auf den 01.01.2018 (IASB-Beschluss vom 11.09.2015).
4 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1 und IAS 28).
5 Dies betrifft die Erstanwendung der Änderungen an IFRS 1 und IAS 28.
6 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 und IAS 23).

IFRS 9 – FINANZINSTRUMENTE

IFRS 9 ändert die Bilanzierungsvorschriften für die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten, für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten und für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen.

Die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten werden anhand des betriebenen Geschäftsmodells und der Struktur der Zahlungsströme bestimmt. Ein finanzieller Vermögenswert wird dabei beim erstmaligen Ansatz entweder als „zu fortgeführten Anschaffungskosten", als „zum beizulegenden Zeitwert mit erfolgsneutraler Erfassung der Wertänderungen im Sonstigen Ergebnis" oder als „zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung" klassifiziert. Aufgrund der geänderten Vorgehensweise bei der Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte ergibt sich voraussichtlich ein Umstellungseffekt in Höhe von circa 0,3 Mrd. €. Dieser Erstanwendungseffekt erhöht unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral die Gewinnrücklagen. Die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Verbindlichkeiten erfolgen unter IFRS 9 weitgehend unverändert zu den derzeitigen Bilanzierungsvorschriften nach IAS 39.

Das Modell zur Ermittlung von Wertminderungen und der Bildung von Risikovorsorgen verändert sich von einem Modell bereits eingetretener Kreditausfälle (Incurred Credit Loss Modell) zu einem Modell erwarteter Kreditausfälle (Expected Credit Loss Modell). Diese geänderte Bewertungsmethodik führt bei erstmaliger Anwendung zu einer Erhöhung der Risikovorsorge zwischen 0,3 Mrd. € und 0,5 Mrd. €. Diese Beträge vermindern unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral die Gewinnrücklagen. Die Erhöhung der Risikovorsorge resultiert zum einen aus der Anforderung auch für nicht notleidende finanzielle Vermögenswerte, bei denen sich das Kreditrisiko seit dem erstmaligen Ansatz nicht wesentlich erhöht hat, eine Risikovorsorge zu bilden. Zum anderen ergibt sich der Anstieg aus der Anforderung, für finanzielle Vermögenswerte, bei denen sich das Kreditrisiko seit dem Erstansatz wesentlich erhöht hat, eine Risikovorsorge auf Basis der gesamten erwarteten Restlaufzeit zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen ergeben sich sowohl Erweiterungen von Designationsmöglichkeiten als auch die Notwendigkeit zur Implementierung komplexerer Buchungs- und Bewertungslogiken. Darüber hinaus entfallen mit IFRS 9 die quantitativen Grenzen für den Effektivitätstest.

Insbesondere wird sich die Reklassifizierungspraxis unter IFRS 9 ändern. Es ist in Abhängigkeit der Marktentwicklung von einer stärkeren Beeinflussung des Operativen Ergebnisses durch Sicherungsgeschäfte auszugehen. Aufgrund der retrospektiven Anwendung der Vorschriften zur Designation von Optionsgeschäften wird ein Umstellungseffekt in Höhe von 0,1 Mrd. € erwartet. Dieser Erstanwendungseffekt erhöht unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral die Gewinnrücklagen. Da die neuen Regelungen für Sicherungsbeziehungen mit Devisentermingeschäften prospektiv angewendet werden, wird aus diesen Sicherungsbeziehungen kein Erstanwendungseffekt resultieren.

Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 15 – UMSATZERLÖSE AUS KUNDENVERTRÄGEN

IFRS 15 fasst die Bilanzierungsvorschriften zur Umsatzrealisierung neu. Im Teilkonzern MAN wird für bestimmte Vertragsarten eine zeitlich nachgelagerte Erfassung der Umsatzerlöse im Vergleich zur aktuellen Bilanzierung erwartet. Korrespondierend dazu werden die Sonstigen Rückstellungen und Sonstigen Verbindlichkeiten angepasst. Als Folge der bilanziellen Berücksichtigung von fälligen, aber noch nicht vom Kunden in Form von Zahlungsmitteln geleisteten Anzahlungen wird es zusätzlich zu einer Bilanzverlängerung im niedrigen dreistelligen Millionenbereich kommen.

Zudem wird die Auflösung von Rückstellungen für Erlösschmälerungen ab dem kommenden Jahr im Volkswagen Konzern nicht mehr als Sonstiger betrieblicher Ertrag gezeigt, sondern unter den Umsatzerlösen ausgewiesen.

Der Volkswagen Konzern wird die modifiziert retrospektive Transitionmethode anwenden. Wesentliche Umstellungseffekte werden sich für den Volkswagen Konzern voraussichtlich nicht ergeben, da die bisherige Vorgehensweise bereits überwiegend in Einklang mit den Neuregelungen steht.

Weiterhin ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 16 – LEASINGVERHÄLTNISSE

IFRS 16 ändert die Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen. Zentrales Ziel von IFRS 16 ist die bilanzielle Erfassung aller Leasingverhältnisse. Entsprechend entfällt für Leasingnehmer die Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen müssen diese zukünftig für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz erfassen. Ausnahmen bestehen lediglich für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse. Während der Leasinglaufzeit ist das Nutzungsrecht planmäßig abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit unter Anwendung der Effektivzinsmethode und Berücksichtigung der Leasingzahlungen fortzuschreiben. Tendenziell führt die neue Leasingnehmerbilanzierung damit zu einer Erhöhung des langfristigen Vermögens und der langfristigen Schulden. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden eine Entlastung des operativen Ergebnisses und eine Belastung des Finanzergebnisses erwartet. Die Leasinggeberbilanzierung entspricht im Wesentlichen den aktuellen Vorschriften des IAS 17. Leasinggeber müssen auch zukünftig auf Grundlage der Verteilung der Chancen und Risiken aus dem Vermögenswert eine Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse vornehmen.

Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

Wesentliche Ereignisse

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.

In den Monaten nach der Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen intern durch die Volkswagen AG wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten 2,0 l Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA bestätigt. Dieses Ergebnis wurde dem California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – mitgeteilt, und es wurde gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin in den USA geplanten Servicemaßnahme eine Rekalibrierung der Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde vom Ausschuss für Produktsicherheit (APS) bewertet und beschlossen. Der APS veranlasst erforderliche und zweckmäßige Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und Konformität der in Verkehr gebrachten Produkte der Volkswagen AG. Es gibt keine Erkenntnisse, dass dem APS oder den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der Auffälligkeiten 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 im Rahmen einer Feldmaßnahme 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 wurde, die später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ gegenüber der EPA und der CARB 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 bei der AUDI AG wurden umfangreiche Untersuchungen im Hinblick auf den etwaigen Einsatz von nach US-Recht unzulässigen „Defeat Devices“ in V6 3,0 l Dieselmotoren durchgeführt. Die im Auftrag der Volkswagen AG durchgeführte Untersuchung von Jones Day deckte diese Thematik mit ab.

Die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur Information durch die EPA im November 2015 keine Kenntnisse von dem Einsatz einer unzulässigen „Defeat Device Software“ nach US-amerikanischem Recht in V6 3.0 l TDI-Motoren 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 Sechszylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel 3,0 l Dieselmotoren des Typs V6.

Auch aus den bis zum Aufstellungszeitpunkt erfolgten Veröffentlichungen sowie aus den fortgeführten Untersuchungen und Befragungen zur Dieselthematik haben sich für den Vorstand der Volkswagen AG keine belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich des Sachverhalts ergeben, die zu einer anderen Bewertung der damit verbundenen Risiken (zum Beispiel Anlegerklagen) führen würden.

Im Geschäftsjahr 2017 waren zusätzliche Aufwendungen in Höhe von 3,2 Mrd. € zu erfassen. Der Anstieg resultiert aus höheren Aufwendungen für Gewährleistungen in Höhe von 2,2 Mrd. € sowie Rechtsrisiken in Höhe von 1,0 Mrd. €. Wesentlicher Hintergrund für die Aufstockung der Vorsorgen ist, dass sich die im Rahmen des geschlossenen Vergleichs umzusetzenden Rückkauf-/Nachrüstprogramme von 2,0 l TDI-Fahrzeugen in Nordamerika aufwendiger gestalten. Resultierend aus der stetigen Überwachung der Programmverläufe stellt sich die Aktion umfangreicher und technisch anspruchsvoller dar, womit auch eine zeitliche Ausdehnung der Abwicklung verbunden ist.

Weitere Angaben zu den Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik finden sich unter der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“.

Detaillierte Erläuterungen finden sich auch im Lagebericht im Kapitel „Dieselthematik“.

Konzernkreis

Neben der Volkswagen AG werden in den Konzernabschluss alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einschließlich strukturierter Unternehmen einbezogen, die die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar beherrscht. Dies ist der Fall, wenn die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über das potenzielle Tochterunternehmen besitzt, an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus dem potenziellen Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse beeinflussen kann. Bei den im Volkswagen Konzern konsolidierten strukturierten Unternehmen bestimmt Volkswagen auch bei nicht vorliegender Kapitalbeteiligung die nach Aufsetzen der Struktur verbleibenden wesentlichen relevanten Aktivitäten und beeinflusst dadurch die eigenen variablen Rückflüsse. Die strukturierten Unternehmen dienen im Wesentlichen der Durchführung von Asset-Backed-Securities-Transaktionen zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts sowie der Anlage finanzieller Mittel in Wertpapierspezialfonds. Die Einbeziehung von Tochterunternehmen beginnt zu dem Zeitpunkt, zu dem die Beherrschung besteht; sie endet, wenn die Beherrschung nicht mehr gegeben ist.

Tochtergesellschaften mit ruhender oder einer Geschäftstätigkeit, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows des Volkswagen Konzerns sowohl einzeln als auch gesamt von untergeordneter Bedeutung sind, werden nicht konsolidiert. Sie werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen im Konzernabschluss bilanziert.

Wesentliche Gesellschaften, bei denen die Volkswagen AG mittelbar oder unmittelbar die Möglichkeit hat, die finanz- und geschäftspolitischen Entscheidungen maßgeblich zu beeinflussen (assoziierte Unternehmen) oder sich mittelbar oder unmittelbar die Beherrschung teilt (Gemeinschaftsunternehmen), werden nach der Equity-Methode bewertet. Zu den Gemeinschaftsunternehmen rechnen wir auch Gesellschaften, bei denen der Volkswagen Konzern zwar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt, bei denen aufgrund der Gesellschaftsverträge wesentliche Entscheidungen jedoch nur einstimmig getroffen werden können. Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen von untergeordneter Bedeutung werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen angesetzt.

Die Zusammensetzung des Volkswagen Konzerns ergibt sich aus der folgenden Tabelle:

	2017	2016
Volkswagen AG und vollkonsolidierte Tochtergesellschaften		
Inland	156	149
Ausland	717	919
Zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften		
Inland	69	74
Ausland	238	251
Assoziierte Gesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und Beteiligungen		
Inland	61	47
Ausland	88	70
	1.329	**1.510**

Die Aufstellung des gesamten Anteilsbesitzes, die einen Teil des Jahresabschlusses der Volkswagen AG darstellt, ist unter folgendem Pfad beim elektronischen Unternehmensregister www.unternehmensregister.de sowie auf www.volkswagenag.com/ir abrufbar.

Folgende vollkonsolidierte verbundene deutsche Unternehmen in der Rechtsform einer Kapital- beziehungsweise Personengesellschaft haben durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss die Bedingungen des § 264 Abs. 3 beziehungsweise § 264b HGB erfüllt und nehmen die Befreiungsvorschrift so weit wie möglich in Anspruch:

- Audi Berlin GmbH, Berlin
- Audi Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Audi Hamburg GmbH, Hamburg
- Audi Hannover GmbH, Hannover
- Audi Leipzig GmbH, Leipzig
- Audi Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Bugatti Engineering GmbH, Wolfsburg
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Haberl Beteiligungs-GmbH, München
- Karosseriewerk Porsche GmbH & Co. KG, Stuttgart
- MAHAG GmbH, München
- MOIA GmbH, Berlin
- Porsche Connect GmbH, Stuttgart
- Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Deutschland GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Dienstleistungs GmbH, Stuttgart
- Porsche Engineering Group GmbH, Weissach
- Porsche Engineering Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Erste Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart
- Porsche Financial Services GmbH & Co. KG, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Financial Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Holding Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- Porsche Logistik GmbH, Stuttgart
- Porsche Niederlassung Berlin GmbH, Berlin
- Porsche Niederlassung Berlin-Potsdam GmbH, Kleinmachnow
- Porsche Niederlassung Hamburg GmbH, Hamburg

- Porsche Niederlassung Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Niederlassung Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Nordamerika Holding GmbH, Ludwigsburg
- Porsche Siebte Vermögensverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Porsche Zentrum Hoppegarten GmbH, Stuttgart
- Raffay Versicherungsdienst GmbH, Hamburg
- SKODA AUTO Deutschland GmbH, Weiterstadt
- VFL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- VGRD GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen AirService GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Automobile Berlin GmbH, Berlin
- Volkswagen Automobile Chemnitz GmbH, Chemnitz
- Volkswagen Automobile Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Volkswagen Automobile Hamburg GmbH, Hamburg
- Volkswagen Automobile Hannover GmbH, Hannover
- VOLKSWAGEN Automobile Leipzig GmbH, Leipzig
- Volkswagen Automobile Region Hannover GmbH, Hannover
- Volkswagen Automobile Rhein-Neckar GmbH, Mannheim
- Volkswagen Automobile Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Volkswagen Beteiligungsverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Dritte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Erste Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Fünfte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH, Langenhagen
- Volkswagen Group IT Services GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Group Real Estate GmbH & Co. KG, Wolfsburg
- Volkswagen Group Services GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG, Wolfsburg
- Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal
- Volkswagen Osnabrück GmbH, Osnabrück
- Volkswagen R GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau
- Volkswagen Sechste Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Siebte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Chemnitz
- Volkswagen Vierte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Zubehör GmbH, Dreieich
- Volkswagen Zweite Leasingobjekt GmbH, Braunschweig

VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Am 1. Juni 2017 wurde die teilweise Veräußerung der PGA Group SAS, Paris, Frankreich, durch die POFIN Financial Services Verwaltungs GmbH, Freilassing, an die Emil Frey-Gruppe umgesetzt. Der Verkauf steht im Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung des Händlernetzes der Porsche Holding Salzburg und der damit verbundenen Fokussierung auf Handelsbetriebe der Marken des Volkswagen Konzerns.

Die Transaktion umfasst Handelsbetriebe in Polen, den Niederlanden, Belgien sowie teilweise in Frankreich. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus ein positiver Effekt auf die Netto-Liquidität in Höhe von 0,8 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung der abgehenden Vermögenswerte und Schulden ein unwesentlicher Ertrag, der im Sonstigen betrieblichen Ergebnis ausgewiesen wird.

Insgesamt sind durch die Transaktion Vermögenswerte in Höhe von 2,5 Mrd. € und Schulden in Höhe von 2,1 Mrd. € abgegangen. Bei den Vermögenswerten handelt es sich im Wesentlichen um langfristige Vermietete Vermögenswerte (0,6 Mrd. €) sowie um Vorratsvermögen (1,0 Mrd. €). Die Schulden betreffen hauptsächlich langfristige und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten (0,9 Mrd. €) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (0,7 Mrd. €).

Die sonstigen Änderungen im Konsolidierungskreis sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Anzahl	Inland	Ausland
Erstkonsolidierungen		
Bisher zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften	10	10
Neu erworbene Tochtergesellschaften	1	1
Neu gegründete Tochtergesellschaften	1	15
	12	**26**
Entkonsolidierungen		
Fusionen	1	6
Liquidationen	4	11
Verkäufe/Sonstige	0	211
	5	**228**

Die erstmalige Einbeziehung dieser Tochtergesellschaften hatte auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einzeln und insgesamt keinen wesentlichen Einfluss. Die nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen sind aus Konzernsicht unwesentlich. Insbesondere bestehen daraus keine wesentlichen Risiken für den Konzern.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die assoziierten Unternehmen Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong, China (Sinotruk), Bertrandt AG, Ehningen (Bertrandt), There Holding B.V., Rijswijk, Niederlande (There Holding), und Navistar International Corporation, Lisle, USA (Navistar), zum Bilanzstichtag wesentlich.

Sinotruk

Sinotruk ist einer der größten Lkw-Hersteller auf dem chinesischen Markt. Zwischen Konzernunternehmen und Sinotruk besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft, wodurch der Konzern am lokalen Markt partizipiert. Neben der Zusammenarbeit mit Sinotruk im Volumen-Segment wird durch den Export von MAN-Fahrzeugen nach China zudem der Zugang zum kleinen, aber stark wachsenden Premium-Lkw-Markt erweitert. Die Hauptniederlassung von Sinotruk ist in Hongkong, China.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Börsenwert der Anteile an Sinotruk 648 Mio. € (Vorjahr: 466 Mio. €).

Bertrandt

Bertrandt ist ein Engineering-Partner von Unternehmen der Automobil- und Luftfahrtindustrie. Das Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung einzelner Komponenten über komplexe Module bis zu kompletten Lösungen. Die Hauptniederlassung von Bertrandt ist in Ehningen.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Börsenwert der Anteile an Bertrandt 299 Mio. € (Vorjahr: 284 Mio. €).

There Holding

Der Audi Teilkonzern, die BMW Group und die Daimler AG sind zu je 33,3 % an der im Jahr 2015 gegründeten There Holding B.V., Rijswijk, Niederlande, beteiligt. Im Dezember 2016 unterzeichnete die There Holding B.V. mit der Intel Holdings B.V., Schiphol-Rijk, Niederlande, einen Vertrag zum Verkauf von 15 % der Anteile an der HERE International B.V., Rijswijk, Niederlande. Die Transaktion mit der Intel Holdings B.V. wurde am 31. Januar 2017 vollzogen. Dies führte auf Ebene der There Holding B.V. zu einem Beherrschungsverlust im Sinne des IFRS 10. Aus der Entkonsolidierung ergab sich für den Volkswagen Konzern ein anteiliger Ergebniseffekt von 183 Mio. €, der im Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen ausgewiesen wird. Da weiterhin ein maßgeblicher Einfluss besteht, wird die HERE International B.V. als assoziiertes Unternehmen nach der Equity-Methode in den Abschluss der There Holding B.V. einbezogen. Am Beteiligungsverhältnis des Volkswagen Konzerns an der There Holding B.V. ergibt sich durch diesen Verkauf keine Änderung.

Darüber hinaus wurde im Dezember 2016 mit einem Konsortium, bestehend aus NavInfo Co. Ltd., Peking, China, Tencent Holdings Ltd., Shenzhen, China, und GIC Private Ltd., Singapur, Singapur, ein Vertrag zum Verkauf von 10 % der Anteile an der HERE International B.V. unterzeichnet. Der Vollzug der Transaktion mit dem Konsortium war von der Zustimmung der entsprechenden Behörden abhängig. Im dritten Quartal 2017 wurde entschieden, die Transaktion nicht weiter zu verfolgen, da im Rahmen des behördlichen Prüfungsprozesses nicht mehr absehbar war, dass die notwendigen Genehmigungen erteilt werden.

Im Dezember 2017 wurden mit der Robert Bosch Investment Nederland B.V., Boxtel, Niederlande, sowie der Continental Automotive Holding Netherlands B.V., Maastricht, Niederlande, Verträge zur Veräußerung von Anteilen an der There Holding B.V. unterzeichnet. Die Robert Bosch Investment Nederland B.V. sowie die Continental Automotive Holding Netherlands B.V. erwerben damit jeweils 5,9 % an der There Holding B.V. Audi, BMW und Daimler veräußern ihre Anteile in gleicher Höhe. Mit einem Vollzug der Transaktionen wird vorbehaltlich behördlicher Genehmigungen im ersten Quartal 2018 gerechnet. Der auf Volkswagen entfallende Anteil wird unter den Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten ausgewiesen. Im Hinblick auf die Finanz- und Ertragslage ergeben sich aus den Transaktionen voraussichtlich keine wesentlichen Effekte.

Navistar

Anfang September 2016 gaben die Volkswagen Truck & Bus GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, und der US-amerikanische Nutzfahrzeughersteller Navistar International Corporation, Lisle, USA, (Navistar) bekannt, eine Vereinbarung zum Abschluss einer weitreichenden Allianz unterzeichnet zu haben. Die Kooperation bezieht sich insbesondere auf die Zusammenarbeit bei technischen Komponenten sowie den Einkauf. Der Vollzug der Transaktion erfolgte am 28. Februar 2017. Volkswagen Truck & Bus hat im Rahmen einer Kapitalerhöhung 16,6 % der Unternehmensanteile an Navistar erworben und 15,76 USD je Aktie gezahlt. Der Kaufpreis beläuft sich auf 0,3 Mrd. €. Aufgrund der Vertretung von Volkswagen im Board of Directors von Navistar sowie der vereinbarten Kooperationen wird die Beteiligung an Navistar im Konzernabschluss unter den At Equity bewerteten Anteilen ausgewiesen. Bis zum Bilanzstichtag wurde der Anteil an Navistar auf 16,9 % erhöht.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Börsenwert der Anteile an Navistar 595 Mio. €.

ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS:

Mio. €	Sinotruk[1]	Bertrandt[2]	There Holding	Navistar[3]
2017				
Höhe des Anteils (in %)	25	29	33	17
Langfristige Vermögenswerte	2.086	600	1.906	1.648
Kurzfristige Vermögenswerte	5.449	478	289	3.470
Langfristige Schulden	55	338	–	5.893
Kurzfristige Schulden	4.420	157	0	3.041
Nettobuchwert	3.060	583	2.195	–3.816
Umsatzerlöse	5.961	992	71	5.507
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	260	21	–151	95
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	513	1
Sonstiges Ergebnis	13	0	2	341
Gesamtergebnis	272	21	364	437
Erhaltene Dividenden	6	7	–	–
2016				
Höhe des Anteils (in %)	25	29	33	
Langfristige Vermögenswerte	2.075	603	2.802	
Kurzfristige Vermögenswerte	4.034	492	592	
Langfristige Schulden	123	340	1.044	
Kurzfristige Schulden	3.029	168	518	
Nettobuchwert	2.956	587	1.832	
Umsatzerlöse	4.116	992	1.240	
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	46	28	–167	
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	
Sonstiges Ergebnis	11	–1	–4	
Gesamtergebnis	57	27	–171	
Erhaltene Dividenden	2	7	–	

1 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. Juni, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Juli bis zum 30. Juni.
2 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. September, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 30. September.
3 Aufgrund der erstmaligen Einbeziehung und des abweichenden Geschäftsjahres von Navistar beziehen sich die GuV-Angaben für das aktuelle Geschäftsjahr auf den Zeitraum vom 1. März 2017 bis zum 31. Oktober 2017. Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 31. Oktober.

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:

Mio. €	Sinotruk	Bertrandt	There Holding	Navistar[1]
2017				
Nettobuchwert 01.01.	2.956	587	1.832	–4.270
Gewinn/Verlust	260	21	362	96
Sonstiges Ergebnis	13	0	2	341
Veränderung Rücklagen	1	–	–	11
Währungsumrechnungsdifferenzen	–135	–	–	7
Dividende	–34	–25	–	–
Nettobuchwert 31.12.	3.060	583	2.195	–3.816
Anteiliges Eigenkapital	765	168	646	–644
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–387	163	–	946
Buchwert des Equity-Anteils	378	331	646	301
2016				
Nettobuchwert 01.01.	3.083	585	2.003	
Gewinn/Verlust	46	28	–167	
Sonstiges Ergebnis	11	–1	–4	
Veränderung Rücklagen	30	–	–	
Währungsumrechnungsdifferenzen	–198	–	–	
Dividende	–17	–25	–	
Nettobuchwert 31.12.	2.956	587	1.832	
Anteiliges Eigenkapital	739	170	611	
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–411	163	–	
Buchwert des Equity-Anteils	328	333	611	

1 Aufgrund der erstmaligen Einbeziehung von Navistar bezieht sich die Überleitung des Nettobuchwerts auf den Zeitraum vom 1. März 2017 bis zum 31. Dezember 2017.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN:

Mio. €	2017	2016
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	–29	2
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	0	–1
Gesamtergebnis	–29	0
Buchwert der Equity-Anteile	90	277

Es bestehen nicht erfasste Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an assoziierten Unternehmen in Höhe von – Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €). Es bestehen keine Eventualschulden oder Finanzgarantien gegenüber assoziierten Unternehmen.

BETEILIGUNGEN AN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., Changchun, SAIC-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai, China, SAIC-Volkswagen Sales Company Ltd., Shanghai, China (SAIC-Volkswagen Sales Company), und Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande (Global Mobility Holding), aufgrund ihrer Unternehmensgröße zum Bilanzstichtag, beziehungsweise zum Vorjahresstichtag, wesentlich.

FAW-Volkswagen Automotive Company

Die FAW-Volkswagen Automotive Company entwickelt, produziert und vertreibt Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner China FAW Corporation Limited besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Changchun, China.

SAIC-Volkswagen Automotive Company

Die SAIC-Volkswagen Automotive Company entwickelt und produziert Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

SAIC-Volkswagen Sales Company

Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

Global Mobility Holding

Der Volkswagen Konzern war über seinen 50%-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande (GMH), mittelbar zu 50% an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande (LeasePlan), beteiligt. Die Geschäftstätigkeit der GMH bestand in dem Halten der Beteiligung an LeasePlan. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing- und Fuhrparkmanagement ist.

Am 23. Juli 2015 hat die GMH ihre 100-prozentige Beteiligung an LeasePlan an ein Konsortium aus internationalen Investoren verkauft. Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an das Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan-Anteile wurde am 21. März 2016 vollzogen.

Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund 3,7 Mrd. € zuzüglich Zinsen in Höhe von 31,5 Mio. €. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus in 2016 ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts und die Netto-Liquidität in Höhe von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils an der GMH ein Ertrag in Höhe von 0,2 Mrd. €, der im Finanzergebnis ausgewiesen wurde. Mit Vollzug der Transaktion wurde die bisher durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie in Höhe von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS:

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company[1]	Global Mobility Holding[2]	SAIC-Volkswagen Sales Company
2017				
Höhe des Anteils (in %)	40	50		30
Langfristige Vermögenswerte	10.071	8.266		626
Kurzfristige Vermögenswerte	13.018	9.304		4.383
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.385	6.198		214
Langfristige Schulden	1.470	0		61
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–		–
Kurzfristige Schulden	14.768	12.157		4.402
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	6		–
Nettobuchwert	6.851	5.414		546
Umsatzerlöse	40.828	28.767		33.398
Planmäßige Abschreibungen	1.212	1.279		6
Zinserträge	72	36		–
Zinsaufwendungen	–	35		–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	4.907	4.555		669
Ertragsteueraufwand	1.369	1.086		168
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	3.538	3.469		501
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	10		–
Sonstiges Ergebnis	–49	–5		–
Gesamtergebnis	3.489	3.473		501
Erhaltene Dividenden	1.502	1.702		137
2016				
Höhe des Anteils (in %)	40	50		30
Langfristige Vermögenswerte	9.341	7.254		517
Kurzfristige Vermögenswerte	12.962	8.521		3.739
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.073	5.265		212
Langfristige Schulden	1.774	1.437		22
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–		–
Kurzfristige Schulden	13.063	8.759		3.713
davon finanzielle Verbindlichkeiten	1	0		–
Nettobuchwert	7.466	5.579		520
Umsatzerlöse	40.875	26.064	1.879	30.707
Planmäßige Abschreibungen	1.120	1.091	12	4
Zinserträge	82	40	168	–
Zinsaufwendungen	–	4	70	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	5.546	4.589	142	614
Ertragsteueraufwand	1.576	1.127	38	154
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	3.970	3.462	105	460
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	37	21	–20	–
Gesamtergebnis	4.007	3.483	85	460
Erhaltene Dividenden	1.634	1.661	–	127

1 Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Der bei der SAIC-Volkswagen Automotive Company ausgewiesene Umsatz ist daher im Wesentlichen mit der SAIC-Volkswagen Sales Company erwirtschaftet worden.
2 Die GMH hat die Anteile an LeasePlan am 21. März 2016 an Dritte übertragen (siehe weitere Ausführungen in diesem Abschnitt).

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company	Global Mobility Holding	SAIC-Volkswagen Sales Company
2017				
Nettobuchwert 01.01.	7.466	5.579		520
Gewinn/Verlust	3.538	3.479		501
Sonstiges Ergebnis	–49	–5		–
Veränderung Stammkapital	–	–		–
Veränderung Rücklagen	–	–		–
Währungsumrechnungsdifferenzen	–350	–236		–18
Dividende	–3.755	–3.403		–458
Nettobuchwert 31.12.	6.851	5.414		546
Anteiliges Eigenkapital	2.740	2.707		164
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–456	–576		–
Buchwert des Equity-Anteils	2.284	2.131		164
2016				
Nettobuchwert 01.01.	7.825	5.618	3.927	506
Gewinn/Verlust	3.970	3.462	105	460
Sonstiges Ergebnis	37	21	–20	–
Veränderung Stammkapital	–	–	–	–
Veränderung Rücklagen	–	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	–281	–200	–20	–21
Dividende	–4.085	–3.321	–	–425
Nettobuchwert 31.12.	7.466	5.579	3.991[1]	520
Anteiliges Eigenkapital	2.987	2.790	1.996	156
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–339	–415	–1.996	–
Buchwert des Equity-Anteils	2.647	2.375	–	156

1 Stand 21. März 2016.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN:

Mio. €	2017	2016
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	290	304
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	10	–
Sonstiges Ergebnis	0	3
Gesamtergebnis	299	307
Buchwert der Equity-Anteile	1.881	1.890

Es bestehen keine nicht erfassten Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen. Gegenüber Gemeinschaftsunternehmen bestehen Eventualschulden in Höhe von 186 Mio. € (Vorjahr: 183 Mio. €) und Finanzgarantien in Höhe von 82 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €). Im Rahmen von Asset-Backed-Securities Transaktionen sind Zahlungsmittel von Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 260 Mio. € (Vorjahr: 173 Mio. €) als Sicherheit hinterlegt und stehen damit dem Volkswagen Konzern nicht zur Verfügung.

IFRS 5 – ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

Zum 31. Dezember 2017 wurden Vermögenswerte in Höhe von insgesamt 115 Mio. € als „zur Veräußerung gehalten" eingestuft und gemäß IFRS 5 in einer separaten Zeile in der Bilanz ausgewiesen. Die „zur Veräußerung gehaltenen" Vermögenswerte wurden zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich der voraussichtlichen Veräußerungskosten angesetzt. Eine planmäßige Abschreibung der Vermögenswerte wird nicht mehr vorgenommen. Der ausgewiesene Betrag entfällt im Wesentlichen auf den geplanten Verkauf von Sachanlagen (24 Mio. €) sowie die geplante Veräußerung von Anteilen an der There Holding B.V. (86 Mio. €). Durch die Verkäufe ergeben sich keine wesentlichen Effekte auf die Ertragslage beziehungsweise die Nettoliquidität des Volkswagen Konzerns. Die Veräußerungen sollen im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2018 abgewickelt werden.

Konsolidierungsgrundsätze

Die Vermögenswerte und Schulden der in den Konzernabschluss einbezogenen inländischen und ausländischen Unternehmen werden nach den für den Volkswagen Konzern einheitlich geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angesetzt. Bei den At Equity bewerteten Unternehmen legen wir dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die Ermittlung des anteiligen Eigenkapitals zugrunde. Dabei wird auf den letzten geprüften Jahresabschluss der jeweiligen Gesellschaft abgestellt.

Bei erstmalig konsolidierten Tochterunternehmen sind die Vermögenswerte und Schulden mit ihrem Fair Value zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Die Wertansätze werden in den Folgejahren fortgeführt. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Zeitwert der identifizierten Vermögenswerte abzüglich Schulden übersteigt, entsteht ein Goodwill. Dieser wird einem einmal jährlich durchzuführenden Impairment-Test unterzogen, bei dem die Werthaltigkeit des Goodwill überprüft wird. Ist die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben, wird eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen. Anderenfalls wird der Wertansatz des Goodwill unverändert gegenüber dem Vorjahr beibehalten. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Nettobetrag der identifizierten Vermögenswerte und Schulden unterschreitet, wird die Differenz im Erwerbsjahr ertragswirksam vereinnahmt. Goodwills werden bei den Tochterunternehmen in deren funktionaler Währung geführt. Ein Unterschiedsbetrag, der sich beim Erwerb weiterer Anteile an einem bereits konsolidierten Tochterunternehmen ergibt, wird direkt mit dem Eigenkapital verrechnet. Soweit nicht anders angegeben, wird der Eigenkapitalanteil direkter Minderheiten (nicht beherrschende Anteile) im Erwerbszeitpunkt mit dem auf sie entfallenden Anteil am Zeitwert der Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Schulden bestimmt. Bedingte Gegenleistungen werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Spätere Wertänderungen bedingter Gegenleistungen führen grundsätzlich nicht zu einer Anpassung der Bewertung im Erwerbszeitpunkt. Mit der Akquisition verbundene Kosten (Anschaffungsnebenkosten), die nicht der Beschaffung von Eigenkapital dienen, werden nicht dem Kaufpreis hinzugerechnet, sondern sofort als Aufwand erfasst.

Im Rahmen der Konsolidierung erfolgt eine Anpassung der sich aus der Selbstständigkeit der Einzelgesellschaften ergebenden Bilanzierung und Bewertung, so dass diese so dargestellt werden, als gehörten sie zu einer einzigen wirtschaftlichen Einheit. Konzerninterne Vermögenswerte und Schulden, Eigenkapital, Aufwendungen und Erträge sowie Zahlungsströme werden vollständig eliminiert. Die Konzernvorräte und das Anlagevermögen bereinigen wir um Zwischenergebnisse. Konsolidierungsvorgänge unterliegen der Abgrenzung latenter Steuern, wobei aktive und passive latente Steuern saldiert werden, wenn der Steuergläubiger identisch ist und die Fristigkeiten übereinstimmen.

Währungsumrechnung

Fremdwährungsgeschäfte werden in den Einzelabschlüssen der Volkswagen AG und der einbezogenen Tochtergesellschaften mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. In der Bilanz werden monetäre Posten in fremder Währung unter Verwendung des Mittelkurses am Bilanzstichtag angesetzt, wobei die eingetretenen Kursgewinne und -verluste ergebniswirksam erfasst werden. Ausgenommen hiervon sind Währungsumrechnungsdifferenzen aus Darlehensforderungen, die einen Teil der Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen. Die Abschlüsse ausländischer Gesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Demnach werden Aktiv- und Passivposten mit dem Bilanzstichtagskurs umgerechnet. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen zu historischen Kursen geführt. Die sich hieraus ergebenden Währungsumrechnungsdifferenzen werden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral behandelt und als gesonderte Position im Eigenkapital ausgewiesen.

Die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung rechnen wir mit gewichteten Durchschnittskursen in Euro um. Die für die Umrechnung verwendeten Kurse ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

		BILANZ MITTELKURS AM 31.12.		GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DURCHSCHNITTSKURS	
	1 € =	2017	2016	2017	2016
Argentinien	ARS	22,99203	16,80096	18,72636	16,33207
Australien	AUD	1,53285	1,46150	1,47300	1,48880
Brasilien	BRL	3,97065	3,43720	3,60471	3,86217
Großbritannien	GBP	0,88730	0,85850	0,87626	0,81897
Indien	INR	76,56700	71,65500	73,50146	74,37058
Japan	JPY	134,87000	123,50000	126,66763	120,31663
Kanada	CAD	1,50260	1,42280	1,46444	1,46659
Mexiko	MXN	23,61420	21,84800	21,33175	20,66535
Polen	PLN	4,17490	4,41530	4,25727	4,36416
Republik Korea	KRW	1.278,22000	1.269,11000	1.275,94974	1.284,79543
Russland	RUB	69,33520	64,67550	65,88875	74,23443
Schweden	SEK	9,83140	9,56720	9,63700	9,46712
Südafrika	ZAR	14,75715	14,48480	15,04543	16,28336
Tschechische Republik	CZK	25,57900	27,02400	26,32920	27,03433
USA	USD	1,19875	1,05600	1,12933	1,10675
Volksrepublik China	CNY	7,80085	7,33320	7,62688	7,35067

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

BEWERTUNGSPRINZIPIEN

Die Bilanzierung im Volkswagen Konzern folgt mit Ausnahme bestimmter Posten, wie zum Beispiel Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente, Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte sowie Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen, dem Prinzip der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten. Die für die einzelnen Posten verwendeten Bewertungsmethoden werden im Folgenden näher erläutert.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten aktiviert und planmäßig linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Hierbei handelt es sich insbesondere um Software, die über drei Jahre abgeschrieben wird.

Forschungskosten werden gemäß IAS 38 als laufender Aufwand ausgewiesen.

Entwicklungskosten für künftige Serienprodukte und andere selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte haben wir mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert, sofern die Herstellung dieser Produkte dem Volkswagen Konzern wahrscheinlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Falls die Voraussetzungen für eine Aktivierung nicht gegeben sind, werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam verrechnet.

Aktivierte Entwicklungskosten umfassen alle dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Abschreibung erfolgt linear ab dem Produktionsbeginn über die vorgesehene Laufzeit der entwickelten Modelle beziehungsweise Aggregate, die im Allgemeinen zwischen zwei und zehn Jahren liegt.

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

Markennamen aus Unternehmenszusammenschlüssen haben in der Regel eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden entsprechend nicht planmäßig abgeschrieben. Eine unbestimmte Nutzungsdauer ergibt sich regelmäßig aus der weiteren Nutzung und Pflege einer Marke.

Ein Werthaltigkeitstest wird bei Goodwills, bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie bei immateriellen Vermögenswerten, die noch nicht nutzungsbereit sind, mindestens einmal jährlich durchgeführt. Bei in Nutzung befindlichen Vermögenswerten und anderen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer erfolgt ein Werthaltigkeitstest nur bei Vorliegen konkreter Anhaltspunkte. Zur Ermittlung der Werthaltigkeit von Goodwills und immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird im Volkswagen Konzern grundsätzlich der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Marken beziehungsweise Produkte) herangezogen. Basis für die Bewertung des Nutzungswerts ist die vom Management erstellte aktuelle Planung. Diese Planung basiert auf Erwartungen in Hinblick auf die zukünftige weltwirtschaftliche Entwicklung sowie daraus abgeleiteten Annahmen hinsichtlich der Pkw- beziehungsweise Nutzfahrzeuggesamtmärkte, Marktanteile und Profitabilität der Produkte. Auf Basis dieser Erwartungen werden auch die Planungen des Segments Finanzdienstleistungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktdurchdringung und regulatorischen Anforderungen erstellt. Die Planungen für das Segment Power Engineering berücksichtigen Erwartungen zur Entwicklung der unterschiedlichen Einzelmärkte. Dabei werden angemessene Annahmen zu makroökonomischen Trends (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisentwicklung) sowie historische Entwicklungen berücksichtigt. Die Planungsperiode erstreckt sich grundsätzlich über einen Zeitraum von fünf Jahren. Bezüglich der Annahmen im Detailplanungszeitraum verweisen wir auf den Prognosebericht, der Teil des Lageberichts ist. Für die Folgejahre werden plausible Annahmen über die künftige Entwicklung getroffen. Die Planungsprämissen werden jeweils an den aktuellen Erkenntnisstand angepasst.

Für die Ermittlung der Cash-flows werden grundsätzlich die erwarteten Wachstumsraten der betreffenden Märkte zugrunde gelegt. Die Schätzung der Cash-flows nach Beendigung des Planungszeitraums basiert im Segment Pkw grundsätzlich auf einer Wachstumsrate von bis zu 1% p.a. (Vorjahr: bis zu 1% p.a.) und in den Segmenten Power Engineering sowie Nutzfahrzeuge auf einer Wachstumsrate von bis zu 1% p.a. (Vorjahr: bis zu 1% p.a.).

Bei der Ermittlung des Nutzungswerts im Rahmen des Werthaltigkeitstests für den Goodwill und für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer, im Wesentlichen aktivierte Entwicklungskosten, werden folgende Kapitalkostensätze (WACC) vor Steuern zugrunde gelegt, die, soweit notwendig, um länderspezifische Abzinsungsfaktoren angepasst werden:

WACC	2017	2016
Segment Pkw	5,8 %	5,4 %
Segment Nutzfahrzeuge	6,8 %	6,5 %
Segment Power Engineering	8,0 %	7,7 %

Die Ermittlung der Kapitalkostensätze basiert auf dem Zinssatz für risikofreie Anlagen, der Marktrisikoprämie und dem Fremdkapitalzinssatz. Darüber hinaus werden spezifische Peer-Group-Informationen für Beta-Faktoren und Verschuldungsgrad berücksichtigt. Die Zusammensetzung der Peer Groups zur Ermittlung der Beta-Faktoren wird fortlaufend überprüft und falls geboten angepasst.

SACHANLAGEVERMÖGEN

Das Sachanlagevermögen bewerten wir zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige und, sofern erforderlich, außerplanmäßige Abschreibungen. Investitionszuschüsse werden grundsätzlich von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abgesetzt. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Spezialwerkzeuge werden unter Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ausgewiesen. Das Sachanlagevermögen wird linear pro rata temporis über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Nutzungsdauern der Sachanlagen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	Nutzungsdauer
Gebäude	20 bis 50 Jahre
Grundstückseinrichtungen	10 bis 20 Jahre
Maschinen und technische Anlagen	6 bis 12 Jahre
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung einschließlich Spezialwerkzeuge	3 bis 15 Jahre

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswertes unter den Buchwert gesunken ist. Der erzielbare Betrag ist der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten. Die Ermittlung des Nutzungswerts folgt den für immaterielle Vermögenswerte beschriebenen Grundsätzen. Die Abzinsungssätze für produktspezifische Werkzeuge und Investitionen sind mit den oben je Segment dargestellten Abzinsungssätzen für aktivierte Entwicklungskosten identisch. Sollten die Gründe für eine in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibung entfallen, nehmen wir Zuschreibungen maximal bis zu dem Betrag vor, der sich bei einem planmäßigen Abschreibungsverlauf ergeben hätte.

Entsprechend des wirtschaftlichen Gehalts werden auch Vermögenswerte, die formal im Rahmen einer Sale-and-Leaseback-Transaktion mit Rückkaufsoption auf Dritte übertragen wurden, weiterhin als eigene Vermögenswerte bilanziert.

Bei der Nutzung gemieteter Sachanlagen sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt, wenn alle wesentlichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum in Verbindung stehen, auf die betreffende Konzerngesellschaft übertragen wurden. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum Fair Value beziehungsweise zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind diskontiert als Verbindlichkeit passiviert.

Soweit Konzerngesellschaften als Leasingnehmer im Rahmen von Operating-Leasing-Verhältnissen auftreten, das heißt, wenn nicht alle wesentlichen Risiken und Chancen übergegangen sind, werden Leasingraten beziehungsweise Mietzahlungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

VERMIETETE VERMÖGENSWERTE

Vermietete Fahrzeuge werden im Falle von Operating-Leasing-Verträgen zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert und linear über die Vertragslaufzeit auf den kalkulierten Restwert abgeschrieben. Wertminderungen, die aufgrund des Impairment-Tests nach IAS 36 zu ermitteln sind, werden durch außerplanmäßige Abschreibungen und Anpassung der zukünftigen Abschreibungsraten berücksichtigt. In Abhängigkeit von den lokalen Besonderheiten und Erfahrungswerten aus der Gebrauchtwagenvermarktung gehen fortlaufend aktualisierte interne und externe Informationen über Restwertentwicklungen in die Restwertprognosen ein. Im Rahmen dessen müssen vor allem Annahmen getroffen werden bezüglich des zukünftigen Fahrzeugangebots und der Fahrzeugnachfrage sowie der Entwicklung der Fahrzeugpreise. Diesen Annahmen liegen entweder qualifizierte Schätzungen oder Veröffentlichungen sachverständiger Dritter zugrunde. Qualifizierte Schätzungen beruhen, soweit verfügbar, auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie zum Beispiel historische Erfahrungswerte und zeitnahe Verkaufsdaten.

ALS FINANZINVESTITION GEHALTENE IMMOBILIEN

Zur Erzielung von Mieterträgen gehaltene Grundstücke und Gebäude (Investment Property) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, wobei die für die Abschreibungen zugrunde gelegten Nutzungsdauern denen der selbst genutzten Sachanlagen grundsätzlich entsprechen. Bei Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten sind die Fair Values im Anhang anzugeben. Grundlage für die Fair-Value-Ermittlung ist grundsätzlich ein Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen. In diesem Verfahren wird der Ertragswert auf Basis des Rohertrags unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie Bodenwert, Restnutzungsdauer und eines immobilienspezifischen Vervielfältigers gebäudebezogen ermittelt.

AKTIVIERUNG VON FREMDKAPITALKOSTEN

Für qualifizierte Vermögenswerte, mit deren Anschaffung am oder nach dem 1. Januar 2009 begonnen wurde, werden Fremdkapitalkosten als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zur Versetzung in den beabsichtigten gebrauchs- oder verkaufsbereiten Zustand erforderlich ist.

AT EQUITY BEWERTETE ANTEILE

Die Anschaffungskosten von nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen werden entsprechend dem auf den Volkswagen Konzern entfallenden Anteil der nach dem Erwerb bei den assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen eingetretenen Eigenkapitalmehrungen und -minderungen unter Berücksichtigung etwaiger Auswirkungen aus einer Kaufpreisallokation fortgeschrieben. Zusätzlich wird bei Vorliegen entsprechender Indikatoren ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und bei Bedarf eine außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag erfasst. Die Bestimmung des erzielbaren Betrags folgt den für die immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer beschriebenen Prinzipien. Entfällt zu einem späteren Zeitpunkt der Grund für die außerplanmäßige Abschreibung, erfolgt eine Zuschreibung auf den Betrag, der sich ohne Erfassung der außerplanmäßigen Abschreibung ergeben hätte.

FINANZINSTRUMENTE

Finanzinstrumente sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen zu einer finanziellen Schuld oder einem Eigenkapitalinstrument führen. Die Bilanzierung von Finanzinstrumenten erfolgt bei üblichem Kauf oder Verkauf zum Erfüllungstag, das heißt zu dem Tag, an dem der Vermögenswert geliefert wird.

IAS 39 unterteilt finanzielle Vermögenswerte in folgende Kategorien:
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte,
- bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte,
- Kredite und Forderungen sowie
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

Finanzielle Schulden werden in nachstehende Kategorien eingeordnet:
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden und
- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden.

Finanzinstrumente bilanzieren wir zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum Fair Value.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Schuld wird der Betrag bezeichnet:
- mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Schuld bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- abzüglich eventueller Tilgungen und
- etwaiger außerplanmäßiger Abschreibungen für Wertminderungen oder Uneinbringlichkeit sowie
- zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (Agio, Disagio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswertes oder der finanziellen Schuld verteilt wird.

Bei kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag beziehungsweise dem Rückzahlungsbetrag.

Der Fair Value entspricht im Allgemeinen dem Markt- oder Börsenwert. Wenn kein aktiver Markt existiert, wird der Fair Value soweit möglich anhand von anderen beobachtbaren Inputfaktoren bestimmt. Stehen keine beobachtbaren Inputfaktoren zur Verfügung, wird der Fair Value mittels finanzmathematischer Methoden, zum Beispiel durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme mit dem Marktzinssatz oder der Anwendung anerkannter Optionspreismodelle, ermittelt und soweit möglich durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft.

Die Fair-Value-Option für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wird im Volkswagen Konzern nicht angewendet.

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden grundsätzlich mit dem Bruttowert ausgewiesen. Eine Saldierung wird nur dann vorgenommen, wenn die Aufrechnung der Beträge zum gegenwärtigen Zeitpunkt vom Volkswagen Konzern rechtlich durchsetzbar ist und die Absicht besteht, tatsächlich zu saldieren.

Tochterunternehmen beziehungsweise assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich von IAS 39 und IFRS 7. Sonstige Beteiligungen, die gemäß IAS 39.46(c) mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen angesetzt werden, werden in der Klasse „Zum Fair Value bewertet“ ausgewiesen.

KREDITE UND FORDERUNGEN, FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN SOWIE BIS ZUR ENDFÄLLIGKEIT ZU HALTENDE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Kredite und Forderungen, finanzielle Verbindlichkeiten sowie bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn sie nicht mit Sicherungsinstrumenten im Zusammenhang stehen. Insbesondere handelt es sich dabei um:
- Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft,
- Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,

- Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten,
- Finanzschulden,
- Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen.

ZUR VERÄUSSERUNG VERFÜGBARE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden entweder konkret dieser Kategorie zugeordnet oder es handelt sich um finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie zuzuordnen sind.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Schuldinstrumente) setzen wir mit ihrem Fair Value an. Änderungen des Fair Value werden erfolgsneutral im Eigenkapital nach Berücksichtigung latenter Steuern erfasst. Bei Schuldinstrumenten werden dauerhafte Änderungen des Fair Value (Wertminderungen, Fremdwährungsgewinne und -verluste, Zinsen nach der Effektivzinsmethode) erfolgswirksam erfasst.

Sonstige Beteiligungen (grundsätzlich Anteile mit einer Beteiligungsquote von weniger als 20 %) gelten auch als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Soweit für diese Anteile kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen, werden sie mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten bilanziert. Soweit Hinweise auf eine Wertminderung bestehen, wird der niedrigere Barwert der geschätzten künftigen Cash-flows angesetzt. Es besteht derzeit keine Absicht, diese finanziellen Vermögenswerte zu veräußern. Fremdwährungsgewinne und -verluste werden bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral erfasst.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND HEDGE ACCOUNTING

Unternehmen des Volkswagen Konzerns setzen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Bilanzposten und zukünftigen Zahlungsströmen (sogenannte Grundgeschäfte) ein. Dafür werden als Sicherungsinstrumente entsprechende Derivate verwendet, zum Beispiel Swaps, Termingeschäfte und Optionen. Voraussetzung für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (Hedge Accounting) ist, dass der eindeutige Sicherungszusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument dokumentiert und dessen Effektivität nachgewiesen ist.

Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair-Value-Änderungen der Sicherungsinstrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Im Falle der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten (Fair-Value-Hedges) wird sowohl das Sicherungsinstrument als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum Fair Value angesetzt. Gegebenenfalls werden mehrere Risikoanteile der Grundgeschäfte zu einem Portfolio zusammengefasst. Bei einem Fair-Value-Hedge auf Portfoliobasis erfolgt die Bilanzierung der Änderungen des beizulegenden Zeitwerts wie beim Fair-Value-Hedging auf Einzelgeschäftsbasis. Bewertungsänderungen der Sicherungsgeschäfte und Grundgeschäfte werden ergebniswirksam erfasst. Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente ebenfalls zum Fair Value. Bewertungsänderungen des effektiven Teils des Derivats werden zunächst erfolgsneutral in der Rücklage für Cash-flow-Hedges und erst bei Realisierung des Grundgeschäfts erfolgswirksam erfasst; der ineffektive Teil eines Cash-flow-Hedges wird sofort erfolgswirksam angesetzt.

Derivate, die im Volkswagen Konzern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien der Zins-, Währungs-, Rohstoff- oder Preissicherung dienen, die jedoch die strengen Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Anwendung von Hedge Accounting nicht erfüllen, werden in die Kategorie erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden eingeordnet (im Folgenden auch Derivate ohne Hedgebeziehungen). Dies gilt auch für Optionen auf Unternehmensanteile. Wenn externe Sicherungsgeschäfte auf konzerninterne Grundgeschäfte abgeschlossen werden, die im Konzernabschluss eliminiert werden, sind diese Derivate ebenfalls grundsätzlich dieser Kategorie zuzuordnen. Die erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerte und Schulden umfassen derivative Finanzinstrumente oder Teile von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind.

Hierzu zählen im Wesentlichen die Zinskomponente bei Devisentermingeschäften aus Umsatzerlösabsicherungen, Warentermingeschäfte sowie Devisentermingeschäfte auf Warentermingeschäfte. Die Ergebnisse aus der Bewertung und Abrechnung von erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

FORDERUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING-VERTRÄGEN

Als Leasinggeber – im Allgemeinen von Fahrzeugen – bilanzieren wir im Falle von Finanzierungsleasing, das heißt, wenn im Wesentlichen alle Risiken und Chancen auf den Leasingkunden übergegangen sind, eine Forderung in Höhe des Nettoinvestitionswertes.

SONSTIGE FORDERUNGEN UND FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte (ausgenommen Derivate) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

WERTBERICHTIGUNGEN AUF FINANZINSTRUMENTE

Dem Ausfallrisiko von Forderungen und Krediten des Finanzdienstleistungsgeschäfts wird durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen werden bei signifikanten individuellen Forderungen (zum Beispiel Forderungen aus der Händlerfinanzierung und dem Großkundengeschäft) nach konzerneinheitlichen Maßstäben Einzelwertberichtigungen in Höhe des bereits eingetretenen Ausfalls (incurred-loss) gebildet. Ein potenzieller Wertminderungsbedarf wird bei Vorliegen verschiedener Tatsachen wie Zahlungsverzug über einen bestimmten Zeitraum, Einleitung von Zwangsmaßnahmen, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, Beantragung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder Scheitern von Sanierungsmaßnahmen angenommen.

Für die Ermittlung portfoliobasierter Wertberichtigungen werden nicht-signifikante Forderungen sowie signifikante Individualforderungen ohne Hinweise auf Wertminderungen anhand vergleichbarer Kreditrisikomerkmale zu homogenen Portfolios zusammengefasst und nach Risikoklassen aufgeteilt. Solange noch keine gesicherte Erkenntnis vorliegt, welche Forderung ausgefallen ist, werden für die Ermittlung der Wertminderungshöhe durchschnittliche historische Ausfallwahrscheinlichkeiten des jeweiligen Portfolios herangezogen.

Die Berücksichtigung von Wertminderungen bei Forderungen außerhalb des Segments Finanzdienstleistungen erfolgt grundsätzlich durch Einzelwertberichtigungen.

Wertberichtigungen auf Forderungen werden regelmäßig auf separaten Wertberichtigungskonten erfasst.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden außerplanmäßig abgeschrieben, wenn objektive Hinweise auf eine dauerhafte Wertminderung vorliegen. Bei Eigenkapitalinstrumenten wird unter anderem ein signifikantes (mehr als 20%) oder dauerhaftes (mehr als 10% der durchschnittlichen Marktpreise über ein Jahr) Absinken des Fair Value unter die Anschaffungskosten als Hinweis auf eine Wertminderung angenommen. Sofern eine Wertminderung vorliegt, wird der kumulative Verlust zugunsten der Eigenkapitalrücklage erfolgswirksam berücksichtigt. Bei Eigenkapitalinstrumenten werden Wertaufholungen erfolgsneutral erfasst. Für Schuldinstrumente werden Wertminderungen erfasst, wenn ein Rückgang der künftigen Cash-flows aus dem finanziellen Vermögenswert erwartet wird. Ein Anstieg des risikofreien Zinssatzes oder ein Anstieg von Bonitätsaufschlägen stellt für sich genommen hingegen keinen objektiven Hinweis auf Wertminderung dar.

LATENTE STEUERN

Aktive latente Steuern werden grundsätzlich für steuerlich abzugsfähige temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz, auf steuerliche Verlustvorträge und Steuerguthaben erfasst, sofern damit zu rechnen ist, dass sie genutzt werden können. Passive latente Steuern werden grundsätzlich für sämtliche zu versteuernde temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz gebildet (Temporary-Konzept).

Die Abgrenzungen werden in Höhe der voraussichtlichen Steuerbelastung beziehungsweise -entlastung nachfolgender Geschäftsjahre auf der Grundlage des zum Zeitpunkt der Realisation zu erwartenden Steuersatzes vorgenommen. Steuerliche Konsequenzen von Gewinnausschüttungen werden grundsätzlich erst berücksichtigt, wenn der Gewinnverwendungsbeschluss vorliegt.

Für aktive latente Steuern, deren Realisierung in einem überschaubaren Zeitraum nicht zu erwarten ist, werden Wertberichtigungen vorgenommen.

Der Bewertung von aktiven latenten Steuern für steuerliche Verlustvorträge werden in der Regel zukünftige zu versteuernde Einkommen im Rahmen eines Planungszeitraums von fünf Geschäftsjahren zugrunde gelegt.

Aktive latente Steuern verrechnen wir mit passiven latenten Steuern, wenn sie denselben Steuergläubiger betreffen und sich die Laufzeiten entsprechen.

VORRÄTE

In den Vorräten werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren sowie unfertige und fertige eigene Erzeugnisse zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert ausgewiesen. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Fremdkapitalzinsen werden nicht aktiviert. Grundsätzlich bewerten wir gleichartige Gegenstände des Vorratsvermögens nach der Durchschnittsmethode.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE UND AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten und Schulden sind nach IFRS 5 als zur Veräußerung gehalten zu klassifizieren, wenn deren Buchwerte hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch die fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese Vermögenswerte werden zum niedrigeren Wert aus Buchwert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten bewertet und in der Bilanz separat innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte beziehungsweise Schulden ausgewiesen.

Nicht fortgeführte Aktivitäten sind abgrenzbare Geschäftsbereiche, die entweder bereits veräußert wurden oder zur Veräußerung vorgesehen sind. Die Vermögenswerte und Schulden von zur Veräußerung vorgesehenen Aktivitäten stellen Veräußerungsgruppen dar, die nach den gleichen Prinzipien wie zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte zu bewerten und darzustellen sind. Die Erträge und Aufwendungen nicht fortgeführter Aktivitäten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung – nach dem Ergebnis fortgeführter Geschäftsbereiche – in einer Position als Ergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten ausgewiesen. Entsprechende Veräußerungsergebnisse sind im Ergebnis nicht fortgeführter Aktivitäten enthalten. Die Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung werden entsprechend angepasst.

PENSIONSRÜCKSTELLUNGEN

Die versicherungsmathematische Bewertung der Pensionsrückstellungen beruht auf dem in IAS 19 vorgeschriebenen Anwartschaftsbarwertverfahren für leistungsorientierte Zusagen auf Altersversorgung. Bei diesem Verfahren werden neben den am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten sowie erfahrungsbasierte Fluktuationsraten berücksichtigt. Neubewertungen erfassen wir nach Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen.

ERTRAGSTEUERRÜCKSTELLUNGEN

Die Steuerrückstellungen enthalten Verpflichtungen aus laufenden Ertragsteuern. Latente Steuern werden in gesonderten Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Mittels der bestmöglichen Schätzung werden für potenzielle Steuerrisiken Rückstellungen passiviert.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Die aktienbasierte Vergütung besteht aus virtuellen Aktien und Performance Shares. Die Verpflichtungen aus aktienbasierten Vergütungen werden gemäß IFRS 2 als „cash-settled plan“ bilanziert. Für diese in bar zu erfüllenden Vergütungspläne erfolgt die Bewertung während der Laufzeit zum Fair Value. Dieser wird mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens ermittelt. Der Vergütungsaufwand wird über den Erdienungszeitraum verteilt.

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Gemäß IAS 37 werden Rückstellungen gebildet, soweit gegenüber Dritten eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem vergangenen Ereignis besteht, die künftig wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen führt und deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

Rückstellungen, die nicht schon im Folgejahr zu einem Ressourcenabfluss führen, werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt. Der Abzinsung liegen Marktzinssätze zugrunde. Im Euro-Währungsraum wurde ein durchschnittlicher Zinssatz von 0,08 % (Vorjahr: 0,04 %) verwendet. Der Erfüllungsbetrag umfasst auch die erwarteten Kostensteigerungen.

Rückstellungen werden nicht mit Rückgriffsansprüchen verrechnet.

Im Rahmen des Versicherungsgeschäfts bilanzieren wir die Versicherungsverträge nach den Vorschriften des IFRS 4. Das in Rückdeckung übernommene Versicherungsgeschäft wird jahrgenau ohne Zeitverzögerung bilanziert. Rückstellungen werden grundsätzlich nach den vertragsgemäßen Aufgaben der Zedenten gebildet.

Für die Ermittlung der Schadensrückstellung werden Schätzmethoden auf Grundlage von Annahmen über die weitere Schadensentwicklung angewendet. Weitere versicherungstechnische Rückstellungen entfallen auf die Stornorückstellung.

Die Anteile der Rückversicherer an den Rückstellungen sind entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen mit den Retrozessionären errechnet und werden unter den Sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Sofern die Kriterien für die Bildung einer Rückstellung nicht erfüllt sind, der Abfluss finanzieller Ressourcen aber nicht unwahrscheinlich ist, wird über diese Verpflichtungen im Konzernanhang berichtet (siehe Angabe „Eventualverbindlichkeiten"). Eine Passivierung dieser Sachverhalte erfolgt erst, wenn sich die Verpflichtungen konkretisiert haben, das heißt der Abfluss finanzieller Ressourcen wahrscheinlich geworden ist und ihre Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

VERBINDLICHKEITEN

Langfristige Verbindlichkeiten stehen zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Bilanz. Differenzen zwischen den historischen Anschaffungskosten und dem Rückzahlungsbetrag werden entsprechend der Effektivzinsmethode berücksichtigt.

Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern von Personengesellschaften aus kündbaren Gesellschaftsanteilen werden erfolgswirksam zum Barwert des Abfindungsanspruchs am Bilanzstichtag bewertet.

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen weisen wir mit dem Barwert der Leasingraten aus.

Kurzfristige Verbindlichkeiten werden mit ihrem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag angesetzt.

ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG

Die Erfassung von Umsatzerlösen, Zins- und Provisionserträgen aus Finanzdienstleistungen sowie Sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht beziehungsweise die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind, das heißt wenn der Gefahrenübergang auf den Kunden stattgefunden hat, der Betrag der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt und von dessen Begleichung ausgegangen werden kann. Die Erlöse werden abzüglich der Erlösschmälerungen (Skonti, Preisnachlässe, Kundenboni und Rabatte) ausgewiesen. Erträge aus der Kundenfinanzierung und dem Finanzierungsleasing werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode realisiert und unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Bei der Vergabe von un- oder unterverzinslichen Fahrzeugfinanzierungen werden die Umsatzerlöse um die gewährten Zinsvorteile verringert. Erlöse aus Operating-Leasing-Verträgen werden linear über die Vertragslaufzeit vereinnahmt. Umsätze aus verlängerten Gewährleistungen oder Wartungsverträgen werden erfasst, wenn die Waren geliefert oder die Dienstleistungen erbracht werden. Bei Vorauszahlung erfolgt die Realisation der abgegrenzten Erträge proportional zum erwarteten Kostenanfall auf Basis von Erfahrungswerten. Sofern Erfahrungswerte nur unzureichend vorliegen, werden die Erträge linear realisiert. Sofern die erwarteten Kosten die abgegrenzten Umsatzerlöse übersteigen, wird ein Verlust aus diesen Verträgen erfasst.

Beinhaltet ein Vertrag mehrere abgrenzbare Bestandteile (Mehrkomponentenverträge), werden diese entsprechend voranstehender Prinzipien separat realisiert.

Erlöse aus Vermögenswerten, für die eine Rückkaufverpflichtung (Buy-back-Verträge) einer Konzerngesellschaft besteht, werden erst dann realisiert, wenn die Vermögenswerte den Konzern endgültig verlassen haben. Wurde bei Vertragsabschluss ein fester Rückkaufpreis vereinbart, erfolgt eine Ertragsrealisierung des Unterschiedsbetrags zwischen Verkaufspreis und Barwert des Rückkaufspreises ratierlich über die Vertragslaufzeit. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die Vermögenswerte bei kurzfristigen Vertragslaufzeiten in den Vorräten und bei langfristigen Vertragslaufzeiten in den Vermieteten Vermögenswerten bilanziert.

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die zur Erzielung der Umsatzerlöse angefallenen Herstellungskosten sowie die Einstandskosten des Handelsgeschäfts ausgewiesen. Darüber hinaus sind in dieser Position auch die Kosten der Dotierung von Rückstellungen für Gewährleistungen enthalten. Die nicht aktivierungsfähigen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die Abschreibungen auf Entwicklungskosten werden ebenfalls unter den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen. Korrespondierend zum Ausweis der Zins- und Provisionserträge in den Umsatzerlösen werden die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen und die Provisionsaufwendungen in den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen.

Kundenspezifische Fertigungsaufträge werden nach ihrem Leistungsfortschritt (percentage of completion method) bilanziert. Nach dieser Methode werden anteilige Umsatzerlöse und Umsatzkosten entsprechend dem

am Bilanzstichtag erreichten Leistungsfortschritt ausgewiesen. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftragserlöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung errechnet sich in der Regel aus dem Anteil der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten an den insgesamt erwarteten Auftragskosten (cost to cost method). In einigen Einzelfällen, insbesondere wenn es sich um neuartige und komplexe Aufträge handelt, wird der Leistungsfortschritt anhand vertraglich vereinbarter Meilensteine (milestone method) festgelegt. Sofern das Ergebnis eines kundenspezifischen Fertigungsauftrags noch nicht ausreichend sicher ist, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst (zero profit margin method). In der Bilanz werden die nach dem Leistungsfortschritt als Umsatz realisierten Auftragsteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen berücksichtigt. Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand berücksichtigt, indem aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und gegebenenfalls auch Rückstellungen gebildet werden.

Dividendenerträge werden zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens erfasst.

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte werden bei der Feststellung des Buchwerts des Vermögenswerts abgesetzt und mittels eines reduzierten Abschreibungsbetrags über die Lebensdauer des abschreibungsfähigen Vermögenswerts im Gewinn oder Verlust erfasst. Soweit ein Anspruch auf eine Zuwendung nachträglich entsteht, wird der auf frühere Perioden entfallende Betrag der Zuwendung erfolgswirksam vereinnahmt.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die den Konzern für entstandene Aufwendungen kompensieren, werden in der Periode erfolgswirksam in den Posten erfasst, in denen auch die zu kompensierenden Aufwendungen anfallen. Zuwendungen in Form nicht monetärer Vermögenswerte (zum Beispiel kostenlose Nutzung von Grund und Boden oder kostenlose Überlassung von Ressourcen) werden in einem Merkposten angesetzt.

SCHÄTZUNGEN UND BEURTEILUNGEN DES MANAGEMENTS

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind zu einem gewissen Grad Annahmen zu treffen und Schätzungen vorzunehmen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie auf die Angaben zu Eventualforderungen und -verbindlichkeiten der Berichtsperiode auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die folgenden Sachverhalte:

Sowohl die Überprüfung der Werthaltigkeit nicht finanzieller Vermögenswerte (insbesondere Goodwill, Markennamen, aktivierte Entwicklungskosten und Spezialwerkzeuge) sowie nach der Equity-Methode oder zu Anschaffungskosten bewerteter Beteiligungen als auch die Bewertung von nicht an einem aktiven Markt gehandelten Optionen auf Unternehmensanteile erfordern Annahmen bezüglich der zukünftigen Cash-flows im Planungszeitraum und gegebenenfalls darüber hinaus sowie des zu verwendenden Diskontierungszinssatzes. Die Einschätzungen zur Ableitung der Cash-flows beziehen sich hauptsächlich auf zukünftige Marktanteile, die Entwicklung der jeweiligen Märkte sowie auf die Profitabilität der Produkte des Volkswagen Konzerns. Die Werthaltigkeit des Vermietvermögens des Konzerns hängt zudem insbesondere vom Restwert der vermieteten Fahrzeuge nach Ablauf der Leasingzeit ab, da dieser einen wesentlichen Teil der erwarteten Zahlungsmittelzuflüsse darstellt. Nähere Informationen zum Werthaltigkeitstest sowie zu den verwendeten Bewertungsparametern finden sich in den Ausführungen zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses übernommener Vermögenswerte und Schulden erfolgt, soweit keine beobachtbaren Marktwerte vorhanden sind, anhand anerkannter Bewertungsverfahren wie der Lizenzpreisanalogiemethode oder der Residualwertmethode.

Die Bestimmung der Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten verlangt Einschätzungen über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Soweit möglich werden die Einschätzungen unter Berücksichtigung aktueller Marktdaten sowie Ratingklassen und Scoringinformationen aus Erfahrungswerten der Vergangenheit abgeleitet. Bei Forderungen aus Finanzdienstleistungen kommt es neben Einzelwertberichtigungen auch zu portfoliobasierten Wertberichtigungen. Ein Überblick über die einzel- und portfoliobasierten Wertberichtigungen ist den weiteren Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente) zu entnehmen.

Die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen basiert ebenfalls auf der Einschätzung über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse sowie der Schätzung des Diskontierungsfaktors. Soweit möglich wird ebenfalls auf Erfahrungen der Vergangenheit oder externe Gutachten zurückgegriffen. Die der Berechnung der Pensionsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen sind der Angabe „Rückstellungen für

Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen“ zu entnehmen. Neubewertungen werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst und haben keinen Einfluss auf das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis. Die Änderung von Schätzungen bezüglich der Höhe sonstiger Rückstellungen ist stets erfolgswirksam zu erfassen. Die Rückstellungen werden regelmäßig an neue Erkenntnisse angepasst. Aufgrund des Ansatzes von Erwartungswerten kommt es regelmäßig zur Nachdotierung beziehungsweise Auflösung ungenutzter Rückstellungen. Die Auflösung wird als sonstiger betrieblicher Ertrag erfasst, während der Aufwand aus der Neubildung von Rückstellungen direkt den Funktionsbereichen zugeordnet wird. Gewährleistungsansprüche aus dem Absatzgeschäft werden unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und des Kulanzverhaltens ermittelt. Dazu sind Annahmen über Art und Umfang künftiger Garantie- und Kulanzfälle zu treffen. Bei den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Vorsorgen wurden in Abhängigkeit von Baureihe, Modelljahr und Land vor allem Annahmen zu den Arbeitszeiten, Materialkosten und Lohnstundensätzen beziehungsweise Fahrzeugwerten bei einem Rückkauf getroffen. Daneben werden Annahmen hinsichtlich zukünftiger Wiederveräußerungspreise für zurückgekaufte Fahrzeuge getroffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde. Diese beruhen auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie beispielsweise historische Erfahrungswerte zu den oben genannten Parametern. Ein Überblick über die sonstigen Rückstellungen ist der Angabe „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen“ zu entnehmen. Weitere Angaben zu den Rechtsstreitigkeiten sowie den mit der Dieselthematik verbundenen rechtlichen Risiken sind der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“ zu entnehmen. Die in den Verbindlichkeiten erfassten Andienungs-/Ausgleichsansprüche der außenstehenden Gesellschafter hängen insbesondere von dem Ausgang des MAN-Spruchverfahrens ab. Die Verbindlichkeit wurde basierend auf den Einschätzungen bezüglich der Laufzeit des Spruchverfahrens sowie der Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte vorgenommen. Bei der Einschätzung der Laufzeit wurde eine durchschnittliche Verfahrensdauer von sieben Jahren unterstellt. Die Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte der außenstehenden MAN Aktionäre ergibt sich aus der Barabfindung gemäß § 305 AktG.

Die Erfassung von Zuwendungen der öffentlichen Hand basiert auf der Einschätzung, ob eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Konzerngesellschaften die geforderten Bedingungen erfüllen und die Zuwendungen auch gewährt werden. Diese Einschätzung basiert auf der Art des Rechtsanspruchs sowie den Erfahrungen der Vergangenheit.

Die Schätzung der Nutzungsdauer im abnutzbaren Anlagevermögen basiert auf Erfahrungen der Vergangenheit und unterliegt einer regelmäßigen Überprüfung. Bei einer Änderung der Einschätzung kommt es zu einer Anpassung der Restnutzungsdauer und gegebenenfalls einer außerplanmäßigen Abschreibung.

Bei der Ermittlung aktiver latenter Steuern sind Annahmen hinsichtlich des künftigen zu versteuernden Einkommens sowie der Zeitpunkte der Realisierung der aktiven latenten Steuern erforderlich.

Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Insbesondere wurden bezüglich der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses vorliegenden Umstände ebenso wie die als realistisch unterstellte zukünftige Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds zugrunde gelegt. Da die künftige Geschäftsentwicklung Unsicherheiten unterliegt, die sich teilweise der Steuerung des Konzerns entziehen, sind unsere Annahmen und Schätzungen weiterhin hohen Unsicherheiten ausgesetzt. Dies gilt insbesondere für die kurz- und mittelfristig prognostizierten Cash-flows sowie die verwendeten Diskontierungssätze.

Durch von den Annahmen abweichende und außerhalb des Einflussbereichs des Managements liegende Entwicklungen dieser Rahmenbedingungen können die sich einstellenden Beträge von den ursprünglich erwarteten Schätzwerten abweichen. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betreffenden Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

Die Weltwirtschaft verzeichnete 2017 beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) ein Wachstum von 3,2 % (Vorjahr: 2,5 %). In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Daher gehen wir aus heutiger Sicht nicht von wesentlichen Anpassungen der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden im folgenden Geschäftsjahr aus.

Den Schätzungen und Beurteilungen des Managements lagen insbesondere Annahmen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklung der Automobilmärkte sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen zugrunde. Diese sowie weitere Annahmen werden ausführlich im Prognosebericht, der Bestandteil des Konzern-Lageberichts ist, erläutert.

Segmentberichterstattung

Die Segmentabgrenzung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung im Volkswagen Konzern. Der Mehrmarkenstrategie folgend, wird jede Marke (Geschäftssegment) des Konzerns von einem eigenen Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben zu berücksichtigen. Die Segmentberichterstattung besteht aus den vier berichtspflichtigen Segmenten Pkw, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

Die Aktivitäten des Segments Pkw erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw sowie das Geschäft mit entsprechenden Orginalteilen. Im Berichtssegment Pkw werden die einzelnen Pkw-Marken des Volkswagen Konzerns, insbesondere aufgrund des hohen Maßes an technologischer und wirtschaftlicher Verzahnung im Produktionsverbund der einzelnen Marken, zu einem berichtspflichtigen Segment zusammengefasst. Des Weiteren liegt eine Zusammenarbeit in zentralen Bereichen wie Beschaffung, Forschung und Entwicklung oder Treasury vor.

Das Segment Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion sowie den Vertrieb von leichten Nutzfahrzeugen, Lastkraftwagen und Bussen, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Wie bei den Pkw-Marken besteht eine Zusammenarbeit in den Bereichen Beschaffung, Entwicklung und Vertrieb. Weitere Verzahnungen werden angestrebt.

Die Aktivitäten des Segments Power Engineering beinhalten die Entwicklung und Herstellung großer Dieselmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischer Reaktorsysteme sowie die Herstellung von Getrieben, Antriebstechnik und Prüfsystemen.

Die Tätigkeit des Segments Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing-, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagementgeschäft sowie Mobilitätsangebote. In diesem Segment erfolgen Zusammenfassungen insbesondere unter Berücksichtigung der Vergleichbarkeit der Art der Dienstleistungen sowie der regulatorischen Rahmenbedingungen.

Die Kaufpreisallokation aus erworbenen Gesellschaften wird direkt den entsprechenden Segmenten zugeordnet.

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

Die Ergebnisanteile der Gemeinschaftsunternehmen sind in der Segmentberichterstattung im Equity-Ergebnis der jeweiligen Segmente enthalten.

Die Überleitungsrechnung beinhaltet Bereiche und sonstige Geschäftstätigkeiten, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen. Darin ist auch die nicht allokierte Konzernfinanzierung enthalten. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung.

Die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden ohne Investitionen im Rahmen des Finanzierungsleasings ausgewiesen.

Den Geschäftsbeziehungen zwischen den Gesellschaften der Segmente des Volkswagen Konzerns liegen grundsätzlich Preise zugrunde, die auch mit Dritten vereinbart werden.

BERICHTSSEGMENTE 2016

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	160.461	25.385	3.590	27.884	217.320	–54	217.267
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	17.354	6.695	3	3.367	27.418	–27.418	–
Umsatzerlöse	177.815	32.080	3.593	31.251	244.739	–27.472	217.267
Planmäßige Abschreibungen	10.846	2.293	368	6.224	19.731	–159	19.572
Außerplanmäßige Abschreibungen	886	126	3	491	1.506	–137	1.368
Zuschreibungen	152	0	–	92	245	–139	106
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	5.235	718	–217	2.435	8.171	–1.068	7.103
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.147	25	–	64	3.236	261	3.497
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	–1.674	–379	–8	–91	–2.152	–1.157	–3.308
At Equity bewertete Anteile	7.349	418	–	849	8.616	–	8.616
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	15.891	2.433	194	357	18.875	27	18.902

BERICHTSSEGMENTE 2017

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	169.513	27.632	3.280	30.191	230.618	64	230.682
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	18.892	7.568	3	3.541	30.004	–30.004	–
Umsatzerlöse	188.405	35.200	3.283	33.733	260.621	–29.939	230.682
Planmäßige Abschreibungen	11.363	2.557	371	6.797	21.089	–147	20.941
Außerplanmäßige Abschreibungen	704	2	0	574	1.280	0	1.280
Zuschreibungen	14	1	–	41	56	–	56
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	12.644	1.892	–55	2.673	17.153	–3.335	13.818
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.390	83	1	9	3.482	–	3.482
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	–1.920	–220	–2	–180	–2.321	–1.067	–3.388
At Equity bewertete Anteile	6.724	753	18	710	8.205	–	8.205
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	15.713	1.915	159	421	18.208	104	18.313

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG

Mio. €	2017	2016
Segmentumsätze	**260.621**	**244.739**
Nicht zugeordnete Bereiche	948	749
Konzernfinanzierung	25	42
Konsolidierung	–30.912	–28.263
Konzernumsätze	**230.682**	**217.267**
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	**17.153**	**8.171**
Nicht zugeordnete Bereiche	10	86
Konzernfinanzierung	–16	22
Konsolidierung	–3.328	–1.176
Operatives Ergebnis	**13.818**	**7.103**
Finanzergebnis	**94**	**189**
Konzernergebnis vor Steuern	**13.913**	**7.292**

NACH REGIONEN 2016

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte[1]	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	43.634	94.445	35.454	7.973	35.761	217.267
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	84.525	40.717	23.958	3.320	3.064	155.583

1 Ohne Deutschland.

NACH REGIONEN 2017

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte[1]	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	44.333	98.420	38.818	9.988	39.123	230.682
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	89.594	37.050	26.076	2.851	2.812	158.384

1 Ohne Deutschland.

Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

1. Umsatzerlöse

STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS

Mio. €	2017	2016
Fahrzeuge	145.958	137.293
Originalteile	15.628	15.220
Gebrauchtfahrzeuge und Fremdprodukte	13.355	13.324
Motoren, Aggregate und Teilelieferungen	11.318	9.770
Power Engineering	3.280	3.590
Motorräder	601	589
Vermiet- und Leasinggeschäft	24.570	22.306
Zinsen und ähnliche Erträge	7.119	6.695
Sonstige Umsatzerlöse	8.853	8.481
	230.682	**217.267**

Im Rahmen der Segmentberichterstattung sind die Umsatzerlöse des Konzerns nach Segmenten und Märkten dargestellt.

Die Sonstigen Umsatzerlöse umfassen unter anderem Erlöse aus Werkstattleistungen sowie Lizenzeinnahmen.

Die Umsatzerlöse aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belaufen sich auf 965 Mio. € (Vorjahr: 1.069 Mio. €) und entfallen im Wesentlichen auf den Bereich Power Engineering.

2. Kosten der Umsatzerlöse

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen in Höhe von 1.961 Mio. € (Vorjahr: 1.930 Mio. €) ausgewiesen. Die Kosten der Umsatzerlöse enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte (im Wesentlichen Entwicklungskosten), Sachanlagen (im Wesentlichen Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung) und Vermietvermögen in Höhe von 1.185 Mio. € (Vorjahr: 1.369 Mio. €). Die außerplanmäßigen Abschreibungen des Berichtsjahres auf Immaterielle Vermögenswerte und das Sachanlagevermögen in Höhe von insgesamt 700 Mio. € resultieren vor allem aus verringerten Nutzungswerten verschiedener Produkte im Segment Pkw aufgrund von Markt- und Wechselkursrisiken sowie insbesondere erwarteten Volumenrückgängen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte in Höhe von 485 Mio. € (davon innerhalb der kurzfristigen Vermieteten Vermögenswerte: 37 Mio. €), die im Wesentlichen dem Segment Finanzdienstleistungen zuzuordnen sind, ergeben sich aus den fortlaufend aktualisierten internen und externen Informationen, die in die Restwertprognosen der Fahrzeuge eingehen.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 424 Mio. € (Vorjahr: 435 Mio. €) und wurden grundsätzlich den Funktionsbereichen zugeordnet.

3. Vertriebskosten

Zu den Vertriebskosten in Höhe von 22,7 Mrd. € (Vorjahr: 22,7 Mrd. €) zählen neben Sachgemein- und Personalkosten sowie Abschreibungen des Vertriebsbereichs die angefallenen Versand-, Werbe- und Verkaufsförderungskosten.

4. Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten von 8,3 Mrd. € (Vorjahr: 7,3 Mrd. €) beinhalten im Wesentlichen Sachgemein- und Personalkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

5. Sonstige betriebliche Erträge

Mio. €	2017	2016
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.043	847
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden	4.384	3.738
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	2.259	1.739
Erträge aus Wechselkursveränderungen	2.656	2.842
Erträge aus dem Verkauf von Werbematerial	502	440
Weiterberechnungen	1.386	1.222
Erträge aus Investment Property	16	14
Gewinne aus Anlageabgängen und Zuschreibungen	212	363
Übrige betriebliche Erträge	2.041	1.843
	14.500	**13.049**

Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden entfallen im Wesentlichen auf die Reduzierung von Rückstellungsbeträgen. Eine weitere Aufgliederung kann der Angabe „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen“ entnommen werden. Die Erträge aus Wechselkursveränderungen enthalten überwiegend Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs. Daraus resultierende Kursverluste werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

6. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio. €	2017	2016
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.650	1.787
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	1.753	2.964
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	2.839	3.077
Aufwand aus Weiterberechnungen	609	542
Aufwendungen für Aufhebungsverträge	35	424
Verluste aus Anlageabgängen	175	144
Übrige betriebliche Aufwendungen	5.197	7.970
	12.259	**16.907**

Die Übrigen betrieblichen Aufwendungen umfassen mit 1,0 Mrd. € (Vorjahr: 5,1 Mrd. €) Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik. Im Vorjahr waren hier außerdem Vorsorgen für das von der EU-Kommission gegen die europäischen LKW Hersteller, darunter MAN und Scania, eingeleitete Kartellverfahren in Höhe von 0,4 Mrd. € enthalten. Die Aufwendungen für Aufhebungsverträge im Vorjahr ergeben sich im Wesentlichen aus den Restrukturierungsaufwendungen für den südamerikanischen Markt und von MAN. Darüber hinaus sind die Veränderungen bei den derivativen Währungssicherungsinstrumenten auf die Wechselkursänderungen zwischen dem Geschäftskurs und dem Kurs zum Realisierungszeitpunkt, insbesondere bei den Währungen US-Dollar, chinesischer Renminbi und britisches Pfund, zurückzuführen.

7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen

Mio. €	2017	2016
Erträge aus At Equity bewerteten Anteilen	3.519	3.563
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(3.327)	(3.534)
davon aus assoziierten Unternehmen	(191)	(29)
Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen	36	66
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(2)	–
davon aus assoziierten Unternehmen	(34)	(66)
	3.482	**3.497**

8. Zinsergebnis

Mio. €	2017	2016[1]
Zinserträge	**951**	**1.285**
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	839	915
Erträge aus der Bewertung von Zinsderivaten	113	370
Zinsaufwendungen	**–2.317**	**–2.955**
Sonstige Zinsen und ähnliche Aufwendungen	–1.305	–1.400
Aufwendungen aus der Bewertung von Zinsderivaten	–368	–448
In Leasingzahlungen enthaltener Zinsaufwand	–29	–29
Ergebnis aus der Auf-/Abzinsung von sonstigen langfristigen Schulden	–13	–347
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	–602	–731
Zinsergebnis	**–1.366**	**–1.670**

1 Das Vorjahr wurde angepasst.

Die Struktur innerhalb des Finanzergebnisses wurde zur besseren Vergleichbarkeit geändert. Statt der Finanzierungsaufwendungen wird nunmehr das Zinsergebnis dargestellt. Die Umstrukturierung führte zu Veränderungen bei unterschiedlichen Posten im Finanzergebnis. Insbesondere wurden die in den Vorjahren im Posten Finanzierungsaufwendungen ausgewiesenen realisierten Fremdwährungsaufwendungen aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten ins Übrige Finanzergebnis umgegliedert. Daneben werden die bisher in den Erträgen und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb Hedge Accounting erfassten Erträge und Aufwendungen aus der Bewertung und Realisierung von Zinsrisiken nunmehr im Zinsergebnis dargestellt. Die Vorjahreszahlen des Übrigen Finanzergebnisses wurden entsprechend in einer Höhe von 1,6 Mrd. € angepasst.

9. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2017	2016
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	35	33
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	–76	–24
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	71	110
Sonstige Aufwendungen aus Beteiligungen	–289	–155
Erträge und Aufwendungen aus Wertpapieren und Ausleihungen[1, 2]	–222	–58
Realisierte Fremdwährungserträge aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	734	882
Realisierte Fremdwährungsaufwendungen aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	–1.107	–810
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten[1]	–475	–303
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften außerhalb Hedge Accounting	–810	–1.148
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb Hedge Accounting[1]	117	–166
Übriges Finanzergebnis[1]	**–2.022**	**–1.638**

1 Das Vorjahr wurde angepasst.
2 Einschließlich Veräußerungsergebnissen.

10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

ZUSAMMENSETZUNG DES STEUERERTRAGS UND -AUFWANDS

Mio. €	2017	2016
Tatsächlicher Steueraufwand Inland	614	885
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	2.590	2.388
Tatsächliche Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**3.205**	**3.273**
davon periodenfremde Erträge (–)/ Aufwendungen (+)	(216)	(188)
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Inland	385	–736
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Ausland	–1.315	–625
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+)	**–930**	**–1.361**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**2.275**	**1.912**

Der gesetzliche Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2017 betrug 15 %. Hieraus resultiert, einschließlich Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag, eine Steuerbelastung von 29,9 % (Vorjahr: 29,9 %).

Für die Bewertung der latenten Steuern wird im deutschen Organkreis ein Steuersatz in Höhe von 29,9 % (Vorjahr: 29,9 %) angewandt.

Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren zwischen 0 und 45 %. Bei gespaltenen Steuersätzen wird der Thesaurierungssteuersatz angewandt.

Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2017 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 422 Mio. € (Vorjahr: 146 Mio. €).

Bisher noch nicht genutzte Verlustvorträge bestanden in Höhe von 14.931 Mio. € (Vorjahr: 17.686 Mio. €). Verlustvorträge in Höhe von 9.660 Mio. € (Vorjahr: 11.494 Mio. €) sind zeitlich unbegrenzt nutzbar, während 3.834 Mio. € (Vorjahr: 4.237 Mio. €) innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verwenden sind. Darüber hinaus bestanden steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 1.437 Mio. € (Vorjahr: 1.956 Mio. €), die innerhalb eines Zeitraums von 15 beziehungsweise 20 Jahren genutzt werden können. Verlustvorträge in Höhe von 7.222 Mio. € (Vorjahr: 6.380 Mio. €) wurden insgesamt als nicht nutzbar eingeschätzt. Davon verfallen innerhalb einer Frist von 5 Jahren 343 Mio. € (Vorjahr: 276 Mio. €), innerhalb einer Frist von 6 bis 20 Jahren 2.152 Mio. € (Vorjahr: 2.341 Mio. €) sowie nach einer Frist von mehr als 20 Jahren 93 Mio. € (Vorjahr: 38 Mio. €). Als nicht nutzbar eingeschätzte Verlustvorträge in Höhe von 4.634 Mio. € (Vorjahr: 3.725 Mio. €) sind unverfallbar.

Aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften aus früheren Perioden mindert sich der tatsächliche Ertragsteueraufwand im laufenden Geschäftsjahr um 114 Mio. € (Vorjahr: 135 Mio. €). Der Betrag des latenten Steueraufwands mindert sich um 75 Mio. € (Vorjahr: 211 Mio. €) aufgrund bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften einer früheren Periode. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 130 Mio. € (Vorjahr: 297 Mio. €). Der latente Steuerertrag aus der Zuschreibung eines latenten Steueranspruchs beträgt 40 Mio. € (Vorjahr: 304 Mio. €).

Die von verschiedenen Staaten gewährten Steuerguthaben betragen 500 Mio. € (Vorjahr: 756 Mio. €).

In der Bilanz wurde kein latenter Steueranspruch erfasst für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 1.028 Mio. € (Vorjahr: 1.533 Mio. €) und für Steuergutschriften, die innerhalb der nächsten 20 Jahre verfallen würden, in Höhe von 228 Mio. € (Vorjahr: 353 Mio. €) sowie für unverfallbare Steuergutschriften in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr: 65 Mio. €).

In Höhe von 266 Mio. € (Vorjahr: 326 Mio. €) wurden latente Steuerschulden für temporäre Differenzen sowie für nicht ausgeschüttete Gewinne von Tochtergesellschaften der Volkswagen AG wegen bestehender Kontrolle nach IAS 12.39 nicht bilanziert.

Im Geschäftsjahr 2006 wurde aufgrund geänderter gesetzlicher Bestimmungen in Deutschland erstmalig ein Körperschaftsteuererstattungsanspruch erfolgswirksam als laufender Ertragsteueranspruch aktiviert. Am Bilanzstichtag war der Erstattungsanspruch des Vorjahres (134 Mio. €) vollständig getilgt.

Aus Steuersatzänderungen resultierten konzernweit latente Steuererträge in Höhe von 1.044 Mio. € (Vorjahr: 120 Mio. € Aufwand). Diese resultieren im Wesentlichen aus Effekten der US-Steuerreform.

Latente Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 8.344 Mio. € (Vorjahr: 9.890 Mio. €) wurden aktiviert, ohne dass diesen passive latente Steuern in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Die bestehenden aktiven latenten Steuern der Gesellschaften des deutschen Organkreises, die aufgrund der positiven Ergebnisse der Vergangenheit aktiviert wurden, wurden in diese Betrachtung miteinbezogen. Die betroffenen Gesellschaften erwarten nach Verlusten im aktuellen Geschäftsjahr oder im Vorjahr in Zukunft positive steuerliche Einkünfte.

In Höhe von insgesamt 3.655 Mio. € (Vorjahr: 5.486 Mio. €) wurden latente Steuern in der Bilanz eigenkapitalerhöhend berücksichtigt, die auf direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen entfallen. Davon betreffen 2 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) Minderheitenanteile. Im laufenden Geschäftsjahr gab es in Höhe von – 3 Mio. € ergebnisneutrale Veränderungen aus Sachverhalten, die nicht durch die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden. Die Entwicklung der latenten Steuern nach Sachverhalten ist in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden aus Eigenkapitalbeschaffungskosten resultierende Steuereffekte in Höhe von 8 Mio. € dem Eigenkapital gutgeschrieben.

LATENTE STEUERN NACH BILANZPOSTEN

Auf Ansatz- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzposten und auf steuerliche Verlustvorträge entfielen die folgenden bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern:

	AKTIVE LATENTE STEUERN		PASSIVE LATENTE STEUERN	
Mio. €	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte	363	302	10.055	9.884
Sachanlagen und Vermietete Vermögenswerte	4.567	4.387	6.017	8.315
Langfristige Finanzanlagen	35	26	43	24
Vorräte	2.653	2.223	784	792
Forderungen und sonstige Vermögenswerte (inklusive Finanzdienstleistungsbereich)	1.879	2.107	8.889	7.273
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.884	2.768	42	92
Pensionsrückstellungen	6.652	6.776	24	22
Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen	9.603	10.746	4.109	2.750
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern aus temporären Differenzen	–327	–368	–	–
Temporäre Differenzen nach Wertberichtigungen	29.307	28.967	29.963	29.152
Steuerliche Verlustvorträge nach Wertberichtigungen	2.090	3.365	–	–
Tax Credits nach Wertberichtigungen	273	337	–	–
Wert vor Konsolidierung und Saldierung	**31.670**	**32.670**	**29.963**	**29.152**
davon langfristig	(18.858)	(21.736)	(22.863)	(23.681)
Saldierung	24.816	25.198	24.816	25.198
Konsolidierung	2.956	2.284	489	791
Bilanzansatz	**9.810**	**9.756**	**5.636**	**4.745**

Nach IAS 12 sind latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten zu saldieren, sofern sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und fristenkongruent sind.

Der ausgewiesene Steueraufwand des Jahres 2017 von 2.275 Mio. € (Vorjahr: 1.912 Mio. €) war um 1.885 Mio. € niedriger (Vorjahr: 268 Mio. € niedriger) als der erwartete Steueraufwand von 4.160 Mio. €, der sich bei Anwendung eines Konzernsteuersatzes von 29,9 % (Vorjahr 29,9 %) auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde.

ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM AUSGEWIESENEN ERTRAGSTEUERAUFWAND

Mio. €	2017	2016
Ergebnis vor Ertragsteuern	13.913	7.292
Erwarteter Ertragsteuerertrag (–) /-aufwand (+) (Steuersatz 29,9 %; Vorjahr 29,9 %)	**4.160**	**2.180**
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	–541	–446
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	–1.237	–1.226
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	407	409
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	476	35
permanente bilanzielle Differenzen	5	12
Steuergutschriften	–50	–137
Periodenfremde Steuern	–212	234
Effekte aus Steuersatzänderungen	–1.044	139
Nicht anrechenbare Quellensteuer	383	437
Sonstige Steuereffekte	–73	275
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand	**2.275**	**1.912**

Der Steueraufwand des Geschäftsjahres wurde in Höhe von 1.007 Mio. € aufgrund der Steuerreform in den USA, welche unter anderem eine Reduzierung des Körperschaftsteuersatzes von 35 % auf 21 % vorsieht, gemindert. Die Minderung resultierte im Wesentlichen aus der Neubewertung der latenten Steuern von Tochtergesellschaften in den USA.

11. Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des Ergebnisanteils der Aktionäre der Volkswagen AG und der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Geschäftsjahres in Umlauf befindenden Stamm- und Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte auch dem verwässerten Ergebnis je Aktie. Gemäß § 27 Abs. 2 Ziffer 1 der Satzung der Volkswagen AG steht jeder Vorzugsaktie auch im Verlustfall ein Vorzugsgewinnanteil von 0,11 € zu, der aufgrund der kumulativen Ausgestaltung in Folgeperioden nachzuzahlen wäre, sofern es zu keiner Dividendenausschüttung für das abgeschlossene Geschäftsjahr kommen sollte und somit bei der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie für das laufende Geschäftsjahr zu berücksichtigen ist. Der auf dem handelsrechtlichen Ergebnis der Volkswagen AG basierende Dividendenvorschlag ist für die Ermittlung des Ergebnisses je Aktie nach IAS 33 unbeachtlich. Eine Berücksichtigung der Verteilung weiterer Gewinnanteile gemäß § 27 Abs. 2 Ziffern 2 und 3 der Satzung der Volkswagen AG, wonach im Falle der Vollausschüttung jeder Vorzugsaktie eine um 0,06 € höhere Dividende als der Stammaktie zusteht, erfolgt im Rahmen der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie nur bei einem den Aktionären der Volkswagen AG zuzurechnenden positiven Ergebnis nach Steuern.

	STÄMME		VORZÜGE	
Stück	2017	2016	2017	2016
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – unverwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	206.205.445
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – verwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	206.205.445

Mio. €	2017	2016
Ergebnis nach Steuern	11.638	5.379
Ergebnisanteil von Minderheiten	10	10
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	274	225
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	11.354	5.144
Unverwässertes Ergebnis aus Stammaktien	6.676	3.021
Verwässertes Ergebnis aus Stammaktien	6.676	3.021
Unverwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	4.678	2.123
Verwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	4.678	2.123

€	2017	2016
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert	22,63	10,24
Ergebnis je Stammaktie – verwässert	22,63	10,24
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert	22,69	10,30
Ergebnis je Vorzugsaktie – verwässert	22,69	10,30

Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)

Die aktivierten Fremdkapitalkosten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 83 Mio. € (Vorjahr: 83 Mio. €) und entfielen im Wesentlichen auf die aktivierten Entwicklungskosten. Es wurde im Volkswagen Konzern ein Fremdkapitalkostensatz von durchschnittlich 1,5 % (Vorjahr: 1,5 %) der Aktivierung zugrunde gelegt.

Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

KLASSEN VON FINANZINSTRUMENTEN

Im Volkswagen Konzern werden Finanzinstrumente in folgende Klassen eingeteilt:

- Zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente,
- Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente und
- Finanzinstrumente nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7.

Zu den Finanzinstrumenten, die nicht im Anwendungsbereich von IFRS 7 liegen, zählen insbesondere Anteile an nach der Equity-Methode bewerteten assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen.

NETTOERGEBNISSE AUS FINANZINSTRUMENTEN NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	2017	2016
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	–840	–1.203
Kredite und Forderungen[1]	2.105	3.434
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–206	–39
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	1.689	–3.480
	2.748	**–1.288**

1 Das Vorjahr wurde angepasst. Weitere Erläuterungen finden sich in der Angabe „Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen“.

Die Nettoergebnisse aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten beziehungsweise finanziellen Schulden setzen sich aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten inklusive Zinsen und Währungsumrechnungsergebnissen zusammen.

Die Nettoergebnisse aus zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerten bestehen vornehmlich aus Erträgen und Aufwendungen aus Wertpapieren einschließlich Veräußerungsergebnissen, Wertberichtigungen auf Beteiligungen sowie Effekten aus der Währungsumrechnung.

Die Nettoergebnisse aus den Kategorien Kredite und Forderungen sowie Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden umfassen die Zinserträge und Zinsaufwendungen nach der Effektivzinsmethode gemäß IAS 39 inklusive Effekten aus der Währungsumrechnung. Die Zinsen enthalten auch die Zinserträge und -aufwendungen aus dem Kreditgeschäft der Finanzdienstleistungsbereiche.

GESAMTZINSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN DER NICHT ERFOLGSWIRKSAM ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN FINANZINSTRUMENTE

Mio. €	2017	2016
Zinserträge[1]	4.794	4.670
Zinsaufwendungen	3.509	3.534
	1.285	**1.136**

1 Das Vorjahr wurde angepasst. Weitere Erläuterungen finden sich in der Angabe „Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen".

WERTMINDERUNGSAUFWENDUNGEN DER FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE NACH KLASSEN

Mio. €	2017	2016
Zum Fair Value bewertet	3	18
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet	1.628	1.707
	1.631	**1.725**

Die Wertminderungsaufwendungen betreffen außerplanmäßige Abschreibungen finanzieller Vermögenswerte wie zum Beispiel Wertkorrekturen auf Forderungen und Wertpapiere. Die Zinserträge aus wertgeminderten finanziellen Vermögenswerten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 56 Mio. € (Vorjahr: 48 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2017 wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) als Aufwand und 58 Mio. € als Ertrag (Vorjahr: 67 Mio. €) für Gebühren und Provisionen aus Treuhändergeschäften sowie aus nicht zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten erfasst, die nicht im Rahmen der Effektivzinsmethode berücksichtigt werden.

Erläuterungen zur Bilanz

12. Immaterielle Vermögenswerte

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten						
Stand am 01.01.2016	**17.062**	**23.646**	**6.781**	**23.681**	**8.529**	**79.699**
Währungsänderungen	–37	–86	–12	–90	137	–89
Änderungen Konsolidierungskreis	–	9	–	–	29	37
Zugänge	–	–	4.857	893	385	6.135
Umbuchungen	–	–	–4.324	4.324	12	12
Abgänge	–	10	17	1.442	456	1.925
Stand am 31.12.2016	**17.024**	**23.559**	**7.285**	**27.366**	**8.637**	**83.870**
Abschreibungen						
Stand am 01.01.2016	**76**	**–**	**37**	**12.968**	**5.472**	**18.553**
Währungsänderungen	5	0	0	–80	84	9
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–	7	7
Zugänge planmäßig	3	–	–	3.278	906	4.187
Zugänge außerplanmäßig	–	10	16	293	55	375
Umbuchungen	–	–	0	–	–3	–3
Abgänge	–	10	14	1.419	412	1.855
Zuschreibungen	–	–	–	1	0	1
Stand am 31.12.2016	**84**	**0**	**39**	**15.040**	**6.109**	**21.271**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**16.941**	**23.558**	**7.246**	**12.326**	**2.527**	**62.599**

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2017

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten						
Stand am 01.01.2017	**17.024**	**23.559**	**7.285**	**27.366**	**8.637**	**83.870**
Währungsänderungen	–30	–91	–44	–183	–192	–539
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–18	–	–	–112	–130
Zugänge	–	–	4.080	1.180	528	5.788
Umbuchungen	–	–	–4.197	4.197	–7	–7
Abgänge	–	7	10	3.607	266	3.890
Stand am 31.12.2017	**16.995**	**23.443**	**7.115**	**28.952**	**8.588**	**85.093**
Abschreibungen						
Stand am 01.01.2017	**84**	**0**	**39**	**15.040**	**6.109**	**21.271**
Währungsänderungen	–3	0	0	–122	–138	–263
Änderungen Konsolidierungskreis	–	0	–	–	–84	–84
Zugänge planmäßig	3	–	–	3.345	831	4.178
Zugänge außerplanmäßig	–	7	57	332	1	397
Umbuchungen	–	–	–	–	2	2
Abgänge	–	7	–	3.595	226	3.827
Zuschreibungen	–	–	–	–	–	–
Stand am 31.12.2017	**83**	**0**	**95**	**14.999**	**6.496**	**21.674**
Nettobuchwert am 31.12.2017	**16.911**	**23.442**	**7.020**	**13.953**	**2.093**	**63.419**

Die Sonstigen immateriellen Vermögenswerte umfassen insbesondere Konzessionen, erworbene Kundenstämme und Händlerbeziehungen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen.

Die Aufteilung der Markennamen und Goodwill auf die Geschäftssegmente ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Mio. €	2017	2016
Markennamen nach Geschäftssegmenten		
Porsche	13.823	13.823
Scania Vehicles and Services	990	1.017
MAN Truck & Bus	1.127	1.127
MAN Diesel & Turbo	415	415
Ducati	404	404
Übrige	153	155
	16.911	**16.941**
Goodwill nach Geschäftssegmenten		
Porsche	18.825	18.825
Scania Vehicles and Services	2.866	2.947
MAN Truck & Bus	595	608
MAN Diesel & Turbo	268	249
Ducati	290	290
ŠKODA	159	150
Porsche Holding Salzburg	151	197
Übrige	289	293
	23.442	**23.558**

Der Werthaltigkeitstest der ausgewiesenen Goodwill basiert auf dem Nutzungswert. Die Werthaltigkeit ist auch bei einer Variation der Wachstumsprognose hinsichtlich der ewigen Rente beziehungsweise des Diskontierungssatzes von +/–0,5 %-Punkten gegeben.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben sich wie folgt entwickelt:

Mio. €	2017	2016	%
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.141	13.672	–3,9
davon: aktivierte Entwicklungskosten	5.260	5.750	–8,5
Aktivierungsquote in %	40,0	42,1	–
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.734	3.587	4,1
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	**11.614**	**11.509**	**0,9**

13. Sachanlagen

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten					
Stand am 01.01.2016	**31.036**	**39.836**	**58.243**	**7.717**	**136.832**
Währungsänderungen	228	429	498	51	1.206
Änderungen Konsolidierungskreis	42	26	30	1	98
Zugänge	742	1.843	5.150	5.025	12.760
Umbuchungen	1.639	2.296	1.879	–5.758	55
Abgänge	154	1.076	1.203	28	2.461
Stand am 31.12.2016	**33.534**	**43.353**	**64.595**	**7.008**	**148.490**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2016	**12.789**	**28.148**	**45.645**	**79**	**86.661**
Währungsänderungen	90	305	397	5	796
Änderungen Konsolidierungskreis	6	14	16	–	36
Zugänge planmäßig	1.000	2.918	4.707	–	8.625
Zugänge außerplanmäßig	67	143	291	8	508
Umbuchungen	17	21	15	–46	7
Abgänge	81	1.011	1.071	0	2.164
Zuschreibungen	–	7	0	7	13
Stand am 31.12.2016	**13.887**	**30.531**	**49.999**	**39**	**94.456**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**19.647**	**12.822**	**14.596**	**6.969**	**54.033**
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte Buchwert 31.12.2016	318	9	45	–	372

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergaben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2017	2018 – 2021	ab 2022	Gesamt
Leasingzahlungen	79	306	480	865
Zinsanteile	26	100	200	326
Buchwert der Verbindlichkeiten	**53**	**206**	**279**	**539**

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2017

Mio. €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten					
Stand am 01.01.2017	**33.534**	**43.353**	**64.595**	**7.008**	**148.490**
Währungsänderungen	–440	–824	–1.056	–152	–2.473
Änderungen Konsolidierungskreis	–303	–71	–117	–11	–501
Zugänge	630	1.355	5.056	5.474	12.516
Umbuchungen	1.063	2.509	1.829	–5.411	–11
Abgänge	149	873	1.399	31	2.452
Stand am 31.12.2017	**34.335**	**45.450**	**68.909**	**6.876**	**155.569**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2017	**13.887**	**30.531**	**49.999**	**39**	**94.456**
Währungsänderungen	–153	–560	–790	–5	–1.508
Änderungen Konsolidierungskreis	–117	–62	–80	–	–259
Zugänge planmäßig	1.058	3.211	5.152	–	9.421
Zugänge außerplanmäßig	3	–9	254	55	303
Umbuchungen	14	–16	–1	0	–3
Abgänge	71	807	1.183	7	2.068
Zuschreibungen	0	2	0	13	15
Stand am 31.12.2017	**14.621**	**32.286**	**53.352**	**69**	**100.327**
Nettobuchwert am 31.12.2017	**19.714**	**13.164**	**15.557**	**6.807**	**55.243**
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte Buchwert 31.12.2017	286	6	46	–	339

Für mittels Finanzierungsleasing-Verträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend Kaufoptionen, die auch ausgeübt werden sollen.

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2018	2019 – 2022	ab 2023	Gesamt
Leasingzahlungen	67	263	390	721
Zinsanteile	16	87	139	242
Buchwert der Verbindlichkeiten	**51**	**176**	**252**	**479**

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte erfolgten im laufenden Jahr aufwandswirksame Zahlungen in Höhe von 1.449 Mio. € (Vorjahr: 1.498 Mio. €). Davon entfallen im Rahmen von selbst genutztem Vermögen 1.302 Mio. € (Vorjahr: 1.320 Mio. €) auf Mindestleasingzahlungen und 55 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €) auf bedingte Leasingzahlungen. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen in Höhe von 92 Mio. € (Vorjahr: 118 Mio. €) entfallen im Wesentlichen auf Mindestleasingzahlungen.

Öffentliche Zuwendungen in Höhe von 135 Mio.€ (Vorjahr: 218 Mio.€) wurden von den Anschaffungskosten der Sachanlagen abgesetzt beziehungsweise 12 Mio.€ (Vorjahr: 12 Mio.€) als erhaltene Sachzuwendungen nicht als Anschaffungskosten aktiviert.

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden dienen Grundpfandrechte in Höhe von 916 Mio.€ (Vorjahr: 762 Mio.€) als Sicherheit für finanzielle Verbindlichkeiten.

14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio.€	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2016	**45.118**	**761**	**45.879**
Währungsänderungen	321	12	333
Änderungen Konsolidierungskreis	64	66	130
Zugänge	20.628	33	20.661
Umbuchungen	3	–70	–67
Abgänge	14.652	21	14.673
Stand am 31.12.2016	**51.483**	**780**	**52.262**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2016	**11.945**	**257**	**12.202**
Währungsänderungen	74	2	76
Änderungen Konsolidierungskreis	15	1	16
Zugänge planmäßig	6.743	17	6.760
Zugänge außerplanmäßig	455	0	455
Umbuchungen	0	–4	–4
Abgänge	6.097	4	6.101
Zuschreibungen	92	–	92
Stand am 31.12.2016	**13.044**	**268**	**13.312**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**38.439**	**512**	**38.950**

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungseingänge:

Mio.€	2017	2018 – 2021	ab 2022	Gesamt
Leasingzahlungen	3.649	4.759	56	8.464

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2017

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2017	**51.483**	**780**	**52.262**
Währungsänderungen	–3.093	–36	–3.129
Änderungen Konsolidierungskreis	–873	–	–873
Zugänge	21.319	18	21.336
Umbuchungen	6	12	18
Abgänge	16.616	26	16.641
Stand am 31.12.2017	**52.226**	**748**	**52.973**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2017	**13.044**	**268**	**13.312**
Währungsänderungen	–803	–5	–808
Änderungen Konsolidierungskreis	–228	0	–228
Zugänge planmäßig	7.327	15	7.343
Zugänge außerplanmäßig	448	3	451
Umbuchungen	0	1	1
Abgänge	6.775	4	6.779
Zuschreibungen	41	–	41
Stand am 31.12.2017	**12.972**	**279**	**13.251**
Nettobuchwert am 31.12.2017	**39.254**	**468**	**39.722**

Unter den Vermieteten Vermögenswerten weisen wir das im Wege des Operating-Leasing vermietete Leasingvermögen sowie die Vermögenswerte mit langfristigen Buy-back-Verträgen aus.

In dem Posten Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (Investment Property) werden Mietwohnungen und verpachtete Händlerbetriebe ausgewiesen, deren Fair Value 993 Mio. € (Vorjahr: 1.150 Mio. €) betrug. Die Ermittlung des Fair Values erfolgt grundsätzlich nach einem Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen (Stufe 3 der Bemessungshierarchie). Für den Unterhalt des genutzten Investment Property fielen operative Kosten in Höhe von 52 Mio. € (Vorjahr: 46 Mio. €) an. Für nicht genutztes Investment Property wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) aufgewandt.

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2018	2019 – 2022	ab 2023	Gesamt
Leasingzahlungen	3.392	4.675	46	8.112

15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2016	**10.985**	**1.333**	**12.318**
Währungsänderungen	–100	–1	–101
Änderungen Konsolidierungskreis	–11	–103	–114
Zugänge	525	191	716
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	2.193	3	2.197
Erfolgswirksame Fortschreibung	3.250	–	3.250
Dividenden	–3.598	–	–3.598
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	–131	–	–131
Stand am 31.12.2016	**8.727**	**1.417**	**10.143**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2016	**81**	**358**	**439**
Währungsänderungen	–1	1	0
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–57	–57
Zugänge	30	120	150
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	1	1
Zuschreibungen	–	0	0
Stand am 31.12.2016	**110**	**420**	**531**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**8.616**	**996**	**9.613**

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2017

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2017	**8.727**	**1.417**	**10.143**
Währungsänderungen	–129	–17	–146
Änderungen Konsolidierungskreis	–13	–90	–104
Zugänge	348	519	867
Umbuchungen	–	0	0
Zur Veräußerung gehalten	–86	–	–86
Abgänge	7	34	40
Erfolgswirksame Fortschreibung	3.495	–	3.495
Dividenden	–3.640	–	–3.640
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	–251	30	–221
Stand am 31.12.2017	**8.443**	**1.825**	**10.268**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2017	**110**	**420**	**531**
Währungsänderungen	–1	–3	–4
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–15	–15
Zugänge	129	129	258
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	24	24
Zuschreibungen	–	1	1
Stand am 31.12.2017	**238**	**507**	**745**
Nettobuchwert am 31.12.2017	**8.205**	**1.318**	**9.523**

In den At Equity bewerteten Anteilen sind Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 6.459 Mio. € (Vorjahr: 7.068 Mio. €) und assoziierte Unternehmen in Höhe von 1.746 Mio. € (Vorjahr: 1.548 Mio. €) enthalten.

Die Zugänge bei den At Equity bewerteten Anteilen entfallen im Wesentlichen auf den Erwerb von Anteilen an Navistar in Höhe von 0,3 Mrd. € (Vorjahr: Erwerb Anteile Gett sowie Bewertung der GMH Anteile zum Veräußerungspreis). Im Vorjahr resultierten die Abgänge aus der Veräußerung von LeasePlan durch die GMH. Weitere Erläuterungen finden sich unter der Angabe „Konzernkreis“.

Die sonstigen ergebnisneutralen Veränderungen entfallen in Höhe von –249 Mio. € (Vorjahr: –132 Mio. €) auf Gemeinschaftsunternehmen und in Höhe von –2 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) auf assoziierte Unternehmen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von –327 Mio. € (Vorjahr: –156 Mio. €), Neubewertungen aus Pensionsplänen in Höhe von 112 Mio. € (Vorjahr: –1 Mio. €) sowie Verlusten aus der Zeitwertbewertung von Cash-flow-Hedges in Höhe von –30 Mio. € (Vorjahr: 33 Mio. €).

16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen

	BUCHWERT			FAIR VALUE	BUCHWERT			FAIR VALUE
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016	31.12.2016
Forderungen aus dem Finanzierungsgeschäft								
Kundenfinanzierung[1]	19.841	40.899	60.739	61.763	19.630	38.907	58.537	60.119
Händlerfinanzierung	17.033	2.194	19.227	19.200	15.531	2.108	17.639	17.626
Direktbank-Geschäft	269	4	272	272	254	2	256	256
	37.142	**43.096**	**80.239**	**81.236**	**35.415**	**41.018**	**76.433**	**78.002**
Fällige Forderungen aus dem Operating-Leasinggeschäft	193	–	193	193	197	–	197	197
Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen[1]	15.810	30.153	45.963	46.766	14.060	27.384	41.445	42.240
	53.145	**73.249**	**126.395**	**128.195**	**49.673**	**68.402**	**118.075**	**120.438**

1 Das Vorjahr wurde angepasst.

Die in den Forderungen aus Finanzdienstleistungen in Höhe von 126,4 Mrd. € (Vorjahr: 118,1 Mrd. €) enthaltenen Forderungen aus Kundenfinanzierung und aus Finanzierungsleasing werden aufgrund einer Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging um 31 Mio. € reduziert (Vorjahr: um 7 Mio. € reduziert).

Die Forderungen aus der Kunden- und Händlerfinanzierung werden grundsätzlich durch Fahrzeuge oder Grundpfandrechte gesichert. Von den Forderungen werden Sicherheiten für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 287 Mio. € (Vorjahr: 251 Mio. €) gestellt.

Die Forderungen aus der Händlerfinanzierung enthalten einen Betrag von 51 Mio. € (Vorjahr: 51 Mio. €), der verbundene nicht konsolidierte Unternehmen betrifft.

Im Konzernabschluss werden Teile der bisher in einzelnen Märkten als Kundenfinanzierung ausgewiesenen Forderungen nunmehr innerhalb der als Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen gezeigt. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst, wobei sich die Forderungen aus Kundenfinanzierung zum 31. Dezember 2016 um 12,2 Mrd. € reduziert und sich die Forderungen aus Finanzierungsleasingverträgen entsprechend um 12,2 Mrd. € erhöht haben. Die Anpassungsbeträge zum 1. Januar 2016 belaufen sich auf 11,9 Mrd. €. Daneben wurden die erwarteten Zahlungsströme aus Finanzierungsleasing-Verträgen entsprechend angepasst.

Den Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen – nahezu ausschließlich für Fahrzeuge – lagen zum 31. Dezember 2016, beziehungsweise liegen zum 31. Dezember 2017, die folgenden erwarteten Zahlungsströme zugrunde:

Mio. €	2017	2018 – 2021	ab 2022	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	15.117	29.352	137	44.605
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	–1.058	–2.094	–11	–3.162
Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen	**14.059**	**27.258**	**126**	**41.443**

Mio. €	2018	2019 – 2022	ab 2023	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	16.952	32.280	145	49.377
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	–1.142	–2.261	–11	–3.414
Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen	**15.810**	**30.018**	**135**	**45.963**

Die kumulierten Wertberichtigungen für uneinbringliche ausstehende Mindestleasingzahlungen betragen 116 Mio. € (Vorjahr: 94 Mio. €).

17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten	2.845	4.091	6.936	2.317	3.274	5.591
Wertpapiere	–	3	3	–	46	46
Forderungen aus Darlehen, Schuldverschreibungen, Genussrechten (ohne Zinsen)	5.367	2.531	7.898	5.352	2.338	7.690
Übrige finanzielle Vermögenswerte	3.786	1.829	5.615	4.175	2.598	6.773
	11.998	**8.455**	**20.453**	**11.844**	**8.256**	**20.099**

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten Forderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen in Höhe von 7,7 Mrd. € (Vorjahr: 6,9 Mrd. €). Sonstige finanzielle Vermögenswerte sowie langfristige Wertpapiere in Höhe von 1.819 Mio. € (Vorjahr: 1.870 Mio. €) wurden als Sicherheit für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten gestellt. Für die gestellten Sicherheiten besteht kein originäres Veräußerungs- beziehungsweise Verpfändungsrecht des Sicherungsnehmers.

Darüber hinaus enthalten die Übrigen Vermögenswerte Zahlungsmittel, die als Sicherheiten (im Wesentlichen im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen) dienen.

Die positiven Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	228	239
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	108	186
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	400	592
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	86	65
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	4.401	3.032
Hedge-Geschäfte	**5.224**	**4.114**
Vermögenswerte aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.712	1.477
	6.936	**5.591**

Die positiven Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf – Mio. € (Vorjahr: 36 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 17 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) positive Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter der Angabe „Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente“ näher erläutert.

18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Sonstige Steueransprüche	3.881	896	4.777	4.037	841	4.878
Übrige Forderungen	1.465	1.356	2.821	1.093	1.169	2.261
	5.346	**2.252**	**7.598**	**5.130**	**2.009**	**7.139**

In den Übrigen Forderungen ist Vermögen zur Finanzierung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 64 Mio. € (Vorjahr: 46 Mio. €) enthalten. Weiterhin sind hier die Anteile der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen in Höhe von 73 Mio. € (Vorjahr: 73 Mio. €) erfasst.

Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen sind überwiegend unverzinslich.

19. Ertragsteueransprüche

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Latente Ertragsteueransprüche	–	9.810	9.810	–	9.756	9.756
Ertragsteuerforderungen	1.339	407	1.746	1.126	392	1.518
	1.339	10.217	11.557	1.126	10.148	11.274

Von den latenten Ertragsteueransprüchen sind 7.456 Mio. € (Vorjahr: 6.294 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

20. Vorräte

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4.858	4.396
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	4.143	4.408
Fertige Erzeugnisse, Waren	26.514	25.719
Kurzfristiges Vermietvermögen	4.774	4.276
Geleistete Anzahlungen	127	178
	40.415	**38.978**

Zeitgleich mit der Umsatzrealisierung wurden Vorräte in Höhe von 173 Mrd. € (Vorjahr: 166 Mrd. €) in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Wertberichtigungen (ohne Vermietvermögen) betrugen 878 Mio. € (Vorjahr: 1.310 Mio. €). Als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen sind Fahrzeuge im Wert von 271 Mio. € (Vorjahr: 263 Mio. €) sicherungsübereignet worden.

21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	9.667	9.110
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	220	179
Gemeinschaftsunternehmen	3.341	2.847
assoziierten Unternehmen	44	47
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	86	4
	13.357	**12.187**

Die Fair Values der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen den Buchwerten.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten nach dem Leistungsfortschritt vereinnahmte künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen. Diese ermitteln sich wie folgt:

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	1.122	955
Teilabrechnungen	–38	–91
Wechselkurseffekte	–3	2
Künftige Forderungen vor erhaltenen Anzahlungen	**1.081**	**865**
Erhaltene Anzahlungen	–739	–652
Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	**342**	**213**

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 270 Mio. € (Vorjahr: 225 Mio. €), für die noch keine Herstellungskosten angefallen sind, werden in den Übrigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

22. Wertpapiere

Die Wertpapiere dienen der Liquiditätsvorsorge. Es handelt sich um börsennotierte, überwiegend kurzfristig angelegte festverzinsliche Wertpapiere und um Aktien, die der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte zugeordnet sind.

23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Guthaben bei Kreditinstituten	18.343	19.093
Schecks, Kassenbestand, Wechsel und jederzeit fällige Mittel	114	171
	18.457	**19.265**

Die Guthaben bei Kreditinstituten bestehen bei verschiedenen Banken in unterschiedlichen Währungen und beinhalten unter anderem auch Termingeldanlagen.

24. Eigenkapital

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG ist durch auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien unterlegt. Eine Aktie gewährt einen rechnerischen Anteil von 2,56 € am Grundkapital. Neben Stammaktien existieren Vorzugsaktien, die mit dem Recht auf eine um 0,06 € höhere Dividende als die Stammaktien, jedoch nicht mit einem Stimmrecht ausgestattet sind.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 19. April 2012 bestand bis zum 18. April 2017 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien oder Vorzugsaktien von bis zu 110 Mio. €, das bis auf 83 Mio. € genutzt wurde.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2015 besteht bis zum 4. Mai 2020 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien von bis zu 179 Mio. €.

Im Juni 2017 hat die Volkswagen AG über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam, Niederlande (VIF), eine nicht besicherte, nachrangige Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 3,5 Mrd. € emittiert. Die Hybridanleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei durch die VIF kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche (1,5 Mrd. € mit einem Kupon von 2,700 %) ist erstmals nach 5,5 Jahren, die zweite Tranche (2,0 Mrd. € mit einem Kupon von 3,875 %) nach 10 Jahren kündbar. Eine Thesaurierung der Zinsen ist in Abhängigkeit einer Dividendenzahlung an die Anteilseigner der Volkswagen AG möglich. Nach IAS 32 ist die Hybridanleihe vollständig als Eigenkapital zu klassifizieren. Das aufgenommene Kapital wurde vermindert um ein Disagio sowie die Kapitalbeschaffungskosten und unter Berücksichtigung von latenten Steuern in das Eigenkapital eingestellt. Die zu leistenden Zinszahlungen an die Anleiheinhaber werden, vermindert um die Ertragsteuern, direkt im Eigenkapital erfasst.

ENTWICKLUNG DER STAMM- UND VORZUGSAKTIEN UND DES GEZEICHNETEN KAPITALS

	STÜCK		€	
	2017	2016	2017	2016
Stand am 01.01.	501.295.263	501.295.263	1.283.315.873	1.283.315.873
Kapitalerhöhung	–	–	–	–
Stand am 31.12.	501.295.263	501.295.263	1.283.315.873	1.283.315.873

Die Kapitalrücklage setzt sich aus dem Aufgeld von insgesamt 14.225 Mio. € (Vorjahr: 14.225 Mio. €) aus Kapitalerhöhungen, dem Aufgeld aus der Begebung von Optionsanleihen von 219 Mio. € sowie einem Einstellungsbetrag von 107 Mio. € aufgrund der in 2006 durchgeführten Kapitalherabsetzung zusammen. Es wurden keine Beträge aus der Kapitalrücklage entnommen.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Die Dividendenausschüttung der Volkswagen AG richtet sich gemäß § 58 Abs. 2 AktG nach dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der Volkswagen AG ausgewiesenen Bilanzgewinn. Nach dem handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG ist nach Einstellung von 2.174 Mio. € in die Gewinnrücklage ein Bilanzgewinn von 2.181 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor aus dem Bilanzgewinn eine Dividende in Höhe von insgesamt 1.967 Mio. €, das bedeutet 3,90 € je Stammaktie und 3,96 € je Vorzugsaktie, auszuschütten. Erst mit Beschluss der Hauptversammlung entsteht den Aktionären ein Anspruch.

Im Geschäftsjahr 2017 wurde eine Dividende in Höhe von 2,00 € je Stammaktie und 2,06 € je Vorzugsaktie ausgeschüttet.

ANTEILE VON MINDERHEITEN AM EIGENKAPITAL

Der gesamte Minderheitenanteil beträgt zum 31. Dezember 2017 229 Mio. € (Vorjahr: 221 Mio. €). Die Anteile von Minderheitsgesellschaftern (nicht beherrschende Anteile) am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf Anteilseigner an der RENK AG und der AUDI AG und sind einzeln und in Summe nicht wesentlich.

25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden

Die Details der lang- und kurzfristigen Finanzschulden ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Anleihen	14.146	48.971	63.118	18.831	33.191	52.022
Schuldverschreibungen	22.506	13.399	35.905	23.173	18.004	41.178
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	14.487	15.357	29.844	14.180	10.816	24.996
Einlagengeschäft	29.291	2.114	31.405	31.019	2.759	33.779
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	1.363	1.358	2.721	1.204	1.102	2.306
Wechselverbindlichkeiten	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen	51	428	479	53	486	539
	81.844	**81.628**	**163.472**	**88.461**	**66.358**	**154.819**

26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	1.212	1.034	2.246	3.428	2.630	6.058
Verbindlichkeiten aus Zinsen	570	44	614	581	48	630
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	6.788	1.586	8.374	5.428	1.810	7.239
	8.570	**2.665**	**11.234**	**9.438**	**4.488**	**13.926**

Die negativen Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	58	74
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	19	286
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	64	147
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	24	11
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	542	4.135
Hedge-Geschäfte	**706**	**4.652**
Verbindlichkeiten aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.540	1.406
	2.246	**6.058**

Die negativen Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf – Mio. € (Vorjahr: 21 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 22 Mio. € (Vorjahr: 85 Mio. €) negative Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter der Angabe „Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente“ näher erläutert.

27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	4.084	694	4.779	4.042	572	4.614
Verbindlichkeiten						
aus sonstigen Steuern	2.301	249	2.550	2.611	204	2.815
im Rahmen der sozialen Sicherheit	564	38	601	536	35	571
aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	4.941	844	5.785	4.495	750	5.245
Übrige Verbindlichkeiten	4.071	4.375	8.446	3.777	4.103	7.880
	15.961	**6.199**	**22.160**	**15.461**	**5.664**	**21.125**

28. Ertragsteuerverpflichtungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2017	kurzfristig	langfristig	31.12.2016
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	–	5.636	5.636	–	4.745	4.745
Ertragsteuerrückstellungen	1.397	3.030	4.427	1.301	3.556	4.857
Ertragsteuerverbindlichkeiten	430	–	430	500	–	500
	1.827	**8.666**	**10.492**	**1.801**	**8.301**	**10.102**

Von den latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind 320 Mio. € (Vorjahr: 328 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden aufgrund von Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und hängen in der Regel von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter ab.

Für die betriebliche Altersversorgung bestehen im Volkswagen Konzern sowohl beitragsorientierte als auch leistungsorientierte Zusagen. Bei den beitragsorientierten Zusagen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen beziehungsweise auf freiwilliger Basis Beiträge an staatliche oder private Rentenversicherungsträger. Mit Zahlung der Beiträge bestehen für den Volkswagen Konzern keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen; sie beliefen sich 2017 im Volkswagen Konzern auf insgesamt 2.214 Mio. € (Vorjahr: 2.084 Mio. €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 1.634 Mio. € (Vorjahr: 1.552 Mio. €) geleistet.

Bei den Leistungszusagen (Defined Benefit Plans) ist zwischen rückstellungs- und extern finanzierten Versorgungssystemen zu unterscheiden.

Die Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen werden gemäß IAS 19 nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) durch unabhängige Aktuare ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet. Bei der Bewertung werden versicherungsmathematische Annahmen für die Diskontierungssätze, die Entgelt- und Rententrends, die Fluktuationsraten, die Lebenserwartungen sowie Kostensteigerungen für die Gesundheitsfürsorge berücksichtigt, die für jede Konzerngesellschaft in Abhängigkeit der ökonomischen Rahmenbedingungen ermittelt werden. Neubewertungen ergeben sich aus Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung gegenüber den Annahmen des Vorjahres sowie aus Annahmenänderungen. Diese werden in der Periode ihrer Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Gemeinschaftliche Pensionspläne mehrerer Arbeitgeber existieren im Volkswagen Konzern in Großbritannien, der Schweiz, Schweden und den Niederlanden. Hierbei handelt es sich um leistungsorientierte Pläne. Ein geringer Teil dieser Pensionspläne wird als beitragsorientierte Pläne bilanziert, da der Volkswagen Konzern kein Recht hat, die für eine Bilanzierung als leistungsorientierte Pläne notwendigen Informationen zu erhalten. Gemäß den Bestimmungen der gemeinschaftlichen Pläne haftet der Volkswagen Konzern nicht für die Verpflichtungen der anderen Arbeitgeber. Im Falle eines Austritts aus den Plänen oder einer Abwicklung der Pläne wird die anteilig auf den Volkswagen Konzern entfallende Vermögensüberdeckung gutgeschrieben beziehungsweise muss der auf den Volkswagen Konzern entfallende Fehlbetrag ausgeglichen werden. Bei den als beitragsorientierte Pläne bilanzierten leistungsorientierten Pensionsplänen ist der Anteil der Verpflichtungen des Volkswagen Konzerns an den Gesamtverpflichtungen gering. Es sind keine wahrscheinlichen, wesentlichen Risiken aus den gemeinschaftlichen leistungsorientierten Pensionsplänen mehrerer Arbeitgeber, die als beitragsorientierte Pläne bilanziert werden, bekannt. Die erwarteten Beiträge dieser Pläne für das Geschäftsjahr 2018 betragen 25 Mio. €.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden insbesondere die Verpflichtungen der US-amerikanischen Konzerngesellschaften für die Krankheitskosten der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen ausgewiesen. Für diese pensionsähnlichen Verpflichtungen wird die erwartete langfristige Kostenentwicklung der Krankheitskosten berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2017 wurden 17 Mio. € (Vorjahr: 19 Mio. €) als Aufwand für Krankheitskosten erfasst. Der zugehörige Bilanzwert zum 31. Dezember 2017 beträgt 210 Mio. € (Vorjahr: 232 Mio. €).

Folgende Beträge wurden für leistungsorientierte Zusagen in der Bilanz erfasst:

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	15.605	15.104
Fair Value des Planvermögens	11.192	10.749
Finanzierungsstatus (Saldo)	4.413	4.355
Barwert der nicht über Planvermögen finanzierten Verpflichtungen	28.224	28.585
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierter Betrag	29	26
Bilanzwerte	**32.666**	**32.967**
davon Pensionsrückstellungen	32.730	33.012
davon Sonstige Vermögenswerte	64	46

WESENTLICHE VERSORGUNGSREGELUNGEN IM VOLKSWAGEN KONZERN

Der Volkswagen Konzern bietet seinen Mitarbeitern für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung. Der wesentliche Teil der Versorgungszusagen im Volkswagen Konzern besteht für nach IAS 19 als leistungsorientiert eingestufte Pensionspläne für Mitarbeiter im Inland. Der Großteil dieser Verpflichtungen ist ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanziert. Diese Pläne sind mittlerweile weitgehend für Neueintritte geschlossen. Zur Reduzierung der mit leistungsorientierten Pensionsplänen verbundenen Risiken, insbesondere Langlebigkeit, Gehaltssteigerungen sowie Inflation, wurden im Volkswagen Konzern in den vergangenen Jahren neue leistungsorientierte Pläne eingeführt, deren Leistungen über entsprechendes externes Planvermögen finanziert werden. Die genannten Risiken konnten in diesen Pensionsplänen weitgehend reduziert werden. In Zukunft wird der Anteil der über Planvermögen finanzierten Pensionsverpflichtungen an der Gesamtverpflichtung kontinuierlich steigen. Nachfolgend werden die wesentlichen Versorgungszusagen beschrieben.

Ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierte inländische Pensionspläne

Bei den ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierten Pensionsplänen bestehen sowohl beitragsbasierte Versorgungszusagen mit Garantien als auch endgehaltsbasierte Versorgungszusagen. Für die beitragsbasierten Versorgungszusagen wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von

sogenannten Verrentungsfaktoren in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine). Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Für die endgehaltsbezogenen Zusagen wird im Versorgungsfall das zugrunde zu legende Gehalt mit einem Prozentsatz multipliziert, der von der bis zum Eintritt des Versorgungsfalls abgeleisteten Dienstzeit abhängt.

Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Das Versorgungssystem sieht lebenslang laufende Rentenzahlungen vor. Insofern tragen die Gesellschaften das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Über externes Planvermögen finanzierte inländische Pensionspläne

Die über externes Planvermögen finanzierten Pensionspläne basieren auf beitragsbasierten Leistungszusagen mit Garantien. Hierbei wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von sogenannten Verrentungsfaktoren entweder in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine) oder als Einmalkapital beziehungsweise in Raten ausgezahlt. Hierbei haben die Mitarbeiter teilweise die Möglichkeit, mit Entgeltumwandlungen zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben. Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Der Versorgungsaufwand wird fortlaufend in ein Sondervermögen eingebracht, das vom Unternehmen unabhängig treuhänderisch verwaltet und am Kapitalmarkt angelegt wird. Sofern das Planvermögen höher ist als der mit dem Garantiezins berechnete Barwert der Verpflichtungen, werden Überschüsse zugewiesen (Überschussbausteine).

Da die treuhänderisch verwalteten Sondervermögen die Voraussetzungen von IAS 19 als Planvermögen erfüllen, ist insoweit eine Verrechnung mit den Verpflichtungen erfolgt.

Die Höhe des Pensionsvermögens unterliegt dem allgemeinen Marktrisiko. Deshalb wird die Ausrichtung und Durchführung der Kapitalanlage fortlaufend durch die Gremien der Trusts kontrolliert, in welchen auch die Gesellschaften vertreten sind. So werden beispielsweise die Grundsätze der Kapitalanlage im Rahmen von Kapitalanlagerichtlinien mit dem Ziel vorgegeben, das Marktrisiko und dessen Auswirkung auf das Planvermögen zu beschränken. Zusätzlich werden im Bedarfsfall Asset-Liability-Management-Studien durchgeführt, die sicherstellen, dass die Kapitalanlage im Einklang mit den abzusichernden Verpflichtungen steht. Derzeit ist das Sondervermögen Altersversorgung vorwiegend in Investmentfonds aus festverzinslichen Wertpapieren oder Aktien investiert. Insofern besteht hauptsächlich ein Zinsänderungs- und Aktienkursrisiko. Zur Abfederung des Marktrisikos sieht das Versorgungssystem zusätzlich vor jeder Überschusszuweisung eine Reservierung von Mitteln im Rahmen einer Schwankungsreserve vor.

Der Barwert der Verpflichtung wird als Saldo aus dem Barwert der garantierten Verpflichtung und dem Planvermögen ausgewiesen. Soweit das Planvermögen unter den Barwert der garantierten Verpflichtung sinkt, ist in diesem Umfang eine Rückstellung zu bilden. Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Im Falle der lebenslang laufenden Rentenzahlungen trägt der Volkswagen Konzern das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird. Zusätzlich erfolgt ein jährliches Risikomonitoring im Rahmen der Vermögensüberprüfung in den Trusts durch die unabhängigen Aktuare.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Der Berechnung der Pensionsrückstellungen wurden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde gelegt:

	DEUTSCHLAND		AUSLAND	
%	2017	2016	2017	2016
Abzinsungssatz zum 31.12.	1,88	1,79	3,52	3,82
Entgelttrend	3,56	3,46	3,00	3,32
Rententrend	1,50	1,50	2,48	2,44
Fluktuationsrate	1,15	1,13	3,25	3,63
Jährlicher Anstieg der Kosten für Gesundheitsfürsorge	–	–	4,98	4,88

Bei diesen Angaben handelt es sich um Durchschnittswerte, die anhand der Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtung gewichtet wurden.

Hinsichtlich der Lebenserwartung werden in allen Ländern jeweils die aktuellsten Sterbetafeln berücksichtigt.

Die Diskontierungssätze werden grundsätzlich auf Basis der Renditen erstrangiger Unternehmensanleihen bestimmt, deren Laufzeit und Währung den jeweiligen Verpflichtungen entsprechen. Für die Verpflichtungen der inländischen Konzerngesellschaften wurde hierbei der Index iBoxx AA 10+ Corporates zugrunde gelegt. Für die ausländischen Pensionsverpflichtungen werden vergleichbare Indizes herangezogen.

Die Entgelttrends umfassen erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen, die auch Steigerungen aufgrund von Karriere berücksichtigen.

Die Rententrends entsprechen entweder den vertraglich festgelegten Garantierentenanpassungen oder basieren auf den in den jeweiligen Ländern gültigen Regelungen zur Rentenanpassung.

Die Fluktuationsraten basieren auf Vergangenheitserfahrungen sowie auf Zukunftserwartungen.

Im Folgenden wird die Entwicklung der für leistungsorientierte Verpflichtungen erfassten Bilanzwerte dargestellt:

Mio. €	2017	2016
Bilanzwerte am 01.01.	**32.967**	**27.464**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.372	1.066
Nettozinsaufwand	600	729
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	33	17
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	–616	5.862
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	–88	–283
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	117	349
Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags	–6	–4
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	582	680
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	–8	–7
Rentenzahlung aus Firmenvermögen	841	833
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	7	–24
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	–1	4
Konsolidierungskreisänderungen	0	0
Sonstige Veränderungen	–44	–42
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–37	25
Bilanzwerte am 31.12.	**32.666**	**32.967**

Die Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags enthält eine Zinskomponente, die teilweise ergebniswirksam im Finanzergebnis und teilweise ergebnisneutral direkt im Eigenkapital erfasst wurde.

Die Entwicklung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2017	2016
Barwert der Verpflichtungen am 01.01.	**43.689**	**37.215**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.372	1.066
Aufzinsung der Verpflichtung	883	1.075
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	33	17
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	–616	5.862
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	–88	–283
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	33	31
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	841	833
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	307	308
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	7	–24
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	–3	–64
Konsolidierungskreisänderungen	0	0
Sonstige Veränderungen	–41	–4
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–290	–62
Barwert der Verpflichtungen am 31.12.	**43.829**	**43.689**

Veränderungen bei den maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen hätten folgende Auswirkungen auf die leistungsorientierte Pensionsverpflichtung gehabt:

		31.12.2017		31.12.2016	
Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung falls		Mio. €	Veränderung in %	Mio. €	Veränderung in %
Abzinsungssatz	Um 0,5 Prozentpunkte höher	39.979	–8,79	39.761	–8,99
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	48.290	10,18	48.249	10,44
Rententrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	46.055	5,08	45.985	5,25
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	41.801	–4,63	41.601	–4,78
Entgelttrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	44.398	1,30	44.297	1,39
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	43.304	–1,20	43.145	–1,25
Lebenserwartung	Um ein Jahr länger	45.106	2,91	44.986	2,97

Die dargestellten Sensitivitätsanalysen berücksichtigen jeweils die Änderung einer Annahme, wobei die übrigen Annahmen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert bleiben, das heißt mögliche Korrelationseffekte zwischen den einzelnen Annahmen werden dabei nicht berücksichtigt.

Zur Untersuchung der Sensitivität des Barwertes der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung gegenüber einer Veränderung der angenommenen Lebenserwartung wurden im Rahmen einer Vergleichsberechnung die angesetzten Sterbewahrscheinlichkeiten in dem Maße abgesenkt, dass die Absenkung in etwa zu einer Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr führt.

Die auf Basis der Barwerte der Verpflichtung gewichtete durchschnittliche Laufzeit (Macaulay Duration) der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung beträgt 19 Jahre (Vorjahr: 20 Jahre).

Der Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung teilt sich wie folgt auf die Mitglieder des Plans auf:

Mio. €	2017	2016
Aktive Mitglieder mit Pensionsansprüchen	26.067	25.622
Mit unverfallbarem Anspruch aus dem Unternehmen ausgeschiedene Mitglieder	2.233	2.222
Rentner	15.530	15.846
	43.829	**43.689**

Nachfolgend wird das Fälligkeitsprofil der Zahlungen der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung durch die Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung nach Fälligkeit der zugrunde liegenden Zahlungen dargestellt:

Mio. €	2017	2016
Zahlungen fällig innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	1.151	1.126
Zahlungen fällig innerhalb von zwei bis fünf Jahren	4.994	4.801
Zahlungen fällig in mehr als fünf Jahren	37.685	37.762
	43.829	**43.689**

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio. €	2017	2016
Fair Value des Planvermögens am 01.01.	**10.749**	**9.769**
Zinserträge aus Planvermögen – in Höhe des Rechnungszinses	283	346
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	117	349
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	582	680
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	25	25
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	307	308
Gewinne (+) oder Verluste (–) aus Planabgeltung	2	68
Konsolidierungskreisänderungen	–1	–
Sonstige Veränderungen	3	38
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–258	–82
Fair Value des Planvermögens am 31.12.	**11.192**	**10.749**

Aus der Anlage der Planvermögen zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 400 Mio. € (Vorjahr: 695 Mio. €).

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 617 Mio. € (Vorjahr: 594 Mio. €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

	31.12.2017			31.12.2016		
Mio. €	Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Gesamt	Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Gesamt
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	585	5	590	269	–	269
Eigenkapitalinstrumente	337	–	337	360	–	360
Schuldinstrumente	1.578	0	1.578	1.658	0	1.659
Direktinvestitionen in Immobilien	2	101	104	2	107	109
Derivate	38	–60	–23	–15	–	–15
Aktienfonds	1.532	34	1.567	1.531	43	1.574
Rentenfonds	5.233	114	5.348	5.310	108	5.418
Immobilienfonds	207	–	207	192	–	192
Sonstige Fonds	864	4	868	591	2	593
Sonstiges	40	577	617	32	559	591

Das Planvermögen ist zu 49,1 % (Vorjahr: 48,1 %) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 27,6 % (Vorjahr: 26,7 %) in andere europäische Vermögenswerte und zu 23,4 % (Vorjahr: 25,2 %) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

Das Planvermögen enthält 15 Mio. € (Vorjahr: 19 Mio. €) Anlagen in Vermögenswerte und 18 Mio. € (Vorjahr: 9 Mio. €) Anlagen in Schuldinstrumente des Volkswagen Konzerns.

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio. €	2017	2016
Laufender Dienstzeitaufwand	1.372	1.066
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	602	731
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	7	–24
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Planabgeltung	–1	4
Saldo der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Aufwendungen (+) und Erträge (–)	**1.981**	**1.777**

Die obigen Beträge sind grundsätzlich in den Personalkosten der Funktionsbereiche enthalten; die Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen werden in den Zinsaufwendungen ausgewiesen.

30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft	Kosten der Belegschaft	Prozess- und Rechtsrisiken	Übrige Rückstellungen	Gesamt
Stand am 01.01.2016	**31.326**	**4.148**	**8.409**	**7.075**	**50.958**
Währungsänderungen	174	35	93	100	402
Konsolidierungskreisänderungen	23	1	3	124	151
Verbrauch	9.265	1.344	1.583	2.103	14.295
Zuführung/Neubildung	12.180	1.736	5.605	3.419	22.939
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	123	196	–84	3	238
Auflösung	1.533	227	726	713	3.199
Stand am 31.12.2016	**33.027**	**4.546**	**11.717**	**7.904**	**57.193**
davon kurzfristig	19.521	1.900	8.624	5.666	35.711
davon langfristig	13.506	2.646	3.092	2.238	21.482
Stand am 01.01.2017	**33.027**	**4.546**	**11.717**	**7.904**	**57.193**
Währungsänderungen	–689	–61	–119	–169	–1.038
Konsolidierungskreisänderungen	13	3	–13	–27	–24
Verbrauch	17.546	1.450	7.444	2.334	28.774
Zuführung/Neubildung	14.990	2.030	2.190	3.217	22.426
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	–50	11	–25	6	–57
Auflösung	1.881	193	504	962	3.540
Stand am 31.12.2017	**27.865**	**4.886**	**5.802**	**7.634**	**46.186**
davon kurzfristig	14.821	2.069	2.999	5.458	25.347
davon langfristig	13.044	2.817	2.802	2.176	20.839

In den Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind Rückstellungen enthalten, die alle Risiken aus dem Verkauf von Fahrzeugen, Teilen und Originalteilen bis hin zur Entsorgung von Altfahrzeugen einschließen. Im Wesentlichen sind dies Gewährleistungsverpflichtungen, die unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs ermittelt werden. Des Weiteren sind hierin Rückstellungen für aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen zu gewährende Rabatte, Boni und Ähnliches enthalten, die nach dem Bilanzstichtag anfallen, jedoch durch Umsätze vor dem Bilanzstichtag verursacht wurden.

Rückstellungen für Kosten der Belegschaft werden unter anderem für Jubiläumszuwendungen, Zeitguthaben, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen gebildet.

Der Rückgang der Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft und Prozess- und Rechtsrisiken resultiert im Wesentlichen aus der Inanspruchnahme der im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Rückstellungen. Die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken umfassen neben verbliebenen Vorsorgen aus der Dieselthematik Rückstellungen für eine Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren, an denen die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit beteiligt sind. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Weitere Erläuterungen zu den rechtlichen Risiken befinden sich unter der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“.

Die Übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl erkennbarer Einzelrisiken, Preisrisiken und ungewisser Verpflichtungen, die in Höhe ihres wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

In den Übrigen Rückstellungen sind zudem Vorsorgen aus dem Versicherungsgeschäft in Höhe von 534 Mio. € (Vorjahr: 490 Mio. €) enthalten.

31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte

Der Bilanzposten umfasst im Wesentlichen den Barwert der den MAN-Aktionären im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag angebotenen Barabfindung nach § 305 AktG einschließlich der bis zum Ende des Spruchverfahrens angenommenen Basisverzinsung gemäß § 247 BGB. Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH, einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Der Vertrag sieht vor, dass den Minderheitsaktionären der MAN SE entweder eine Barabfindung gemäß § 305 AktG in Höhe von 80,89 € je angedienter Stamm- oder Vorzugsaktie oder eine Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie (nach Unternehmenssteuern, vor individueller Steuerbelastung des Aktionärs) für jedes volle Geschäftsjahr zusteht. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig. Beide Klageparteien haben gegen das Urteil zwischenzeitlich Rechtsmittel eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt. Aus Vorsichtsgründen wurde die Bewertung in 2015 an den höheren Abfindungsanspruch angepasst.

32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	22.661	22.311
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	187	182
Gemeinschaftsunternehmen	64	157
assoziierten Unternehmen	127	141
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	7	3
	23.046	**22.794**

Weitere Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

BUCHWERT DER FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.712	990
Kredite und Forderungen[1]	125.550	122.376
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	16.182	17.707
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	1.540	2.358
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	198.821	188.791

1 Das Vorjahr wurde angepasst. Weitere Erläuterungen sind in der Angabe „Lang- und kurzfriste Forderungen aus Finanzdienstleistungen“ enthalten.

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Bilanzposten zu den Klassen von Finanzinstrumenten, aufgeteilt nach den Buchwerten und Fair Values der Finanzinstrumente.

Der Fair Value von zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumenten, wie Forderungen und Verbindlichkeiten, wird durch Abzinsung unter Berücksichtigung eines risikoadäquaten und laufzeitkongruenten Marktzinses ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgründen wird der Fair Value für kurzfristige Bilanzposten grundsätzlich dem Bilanzwert gleichgesetzt.

In den zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten sind auch Anteile an Personen- und Kapitalgesellschaften enthalten. Für diese Instrumente besteht kein aktiver Markt. Da die zukünftigen Cash-flows nicht zuverlässig ermittelt werden können, kann kein Marktwert mit Bewertungsmodellen ermittelt werden. Die Anteile dieser Gesellschaften werden zu Anschaffungskosten ausgewiesen.

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2016

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS-BEREICH DES IFRS 7	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2016
Mio. €	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	8.616	8.616
Sonstige Beteiligungen	187	–	–	–	809	996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	68.402	70.766	–	–	68.402
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	251	4.982	5.008	3.023	–	8.256
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	12.187	12.187	–	–	12.187
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	49.673	49.673	–	–	49.673
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	740	9.527	9.527	1.577	–	11.844
Wertpapiere	17.520	–	–	–	–	17.520
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	19.265	19.265	–	–	19.265
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	66.358	66.932	–	–	66.358
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	885	1.859	1.863	1.745	–	4.488
Kurzfristige Schulden						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	–	3.849	3.861	–	–	3.849
Finanzschulden	–	88.461	88.461	–	–	88.461
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	22.794	22.794	–	–	22.794
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.473	6.010	6.010	1.956	–	9.438

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2017

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS-BEREICH DES IFRS 7	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2017
Mio. €	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	8.205	8.205
Sonstige Beteiligungen	243	–	–	–	1.075	1.318
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	73.249	75.049	–	–	73.249
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	776	4.364	4.391	3.315	–	8.455
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	13.357	13.357	–	–	13.357
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	53.145	53.145	–	–	53.145
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	936	9.153	9.153	1.909	–	11.998
Wertpapiere	15.939	–	–	–	–	15.939
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	18.457	18.457	–	–	18.457
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–	–	–	–	90	90
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	81.628	82.567	–	–	81.628
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	774	1.630	1.633	261	–	2.665
Kurzfristige Schulden						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	–	3.795	3.811	–	–	3.795
Finanzschulden	–	81.844	81.844	–	–	81.844
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	23.046	23.046	–	–	23.046
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	766	7.358	7.358	446	–	8.570

Die Ermittlung des Fair Value wird anhand einheitlicher Bewertungsmethoden sowie Bewertungsparameter vorgenommen. Die Durchführung der Fair-Value-Bewertung bei Finanzinstrumenten der Stufen 2 und 3 wird auf Basis zentraler Vorgaben in den einzelnen Konzernbereichen durchgeführt. Die angewandten Bewertungsmethoden sind unter der Angabe „Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden“ erläutert. Der Fair Value der den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechten wird mittels eines Barwertmodells ermittelt, das auf der im Spruchverfahren durch das Landgericht München festgelegten Barabfindung einschließlich Ausgleichszahlung sowie der gesetzlichen Mindestverzinsung und einem laufzeitäquivalenten risikoadjustierten Diskontierungszinssatz basiert. Für weitere Informationen verweisen wir auf die Angabe „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“. Bei den Forderungen in Stufe 3 wurde

der Fair Value unter Berücksichtigung individueller Verlusterwartungen bestimmt, welche in einem wesentlichen Maße auf Annahmen des Unternehmens zur Bonität des Kontrahenten beruhen. Die Forderungen aus Finanzdienstleistungen werden der Stufe 3 zugeordnet, da für die Fair Value Ermittlung nicht auf einem aktiven Markt beobachtbare Parameter berücksichtigt werden.

Eine Übersicht der zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Schulden nach Stufen enthält die folgende Tabelle:

ZUM FAIR VALUE BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	187	76	–	111
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	251	–	216	34
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	740	–	734	6
Wertpapiere	17.520	17.520	–	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	885	–	722	163
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.473	–	1.406	67

Mio. €	31.12.2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	243	103	–	140
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	776	–	705	71
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	936	–	933	3
Wertpapiere	15.939	15.939	–	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	774	–	242	532
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	766	–	533	233

FAIR VALUES DER ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETEN FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	120.438	–	–	120.438
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12.187	–	11.977	210
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.535	550	6.695	7.289
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.265	18.838	426	–
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**166.425**	**19.389**	**19.099**	**127.937**
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.861	–	–	3.861
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.794	–	22.794	–
Finanzschulden	155.394	39.391	114.198	1.804
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.873	537	7.159	177
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**189.921**	**39.928**	**144.151**	**5.842**

Mio. €	31.12.2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	128.195	–	–	128.195
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13.357	–	13.184	173
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	13.544	170	5.925	7.449
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	18.457	18.043	414	–
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**173.553**	**18.213**	**19.524**	**135.817**
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.811	–	–	3.811
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.046	–	23.046	–
Finanzschulden	164.411	50.970	111.606	1.835
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	8.992	596	8.184	212
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**200.259**	**51.566**	**142.836**	**5.857**

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE IN SICHERUNGSBEZIEHUNGEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3.023	–	3.019	4
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.577	–	1.577	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.745	–	1.745	0
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.956	–	1.956	–

Mio. €	31.12.2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3.315	–	3.315	–
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.909	–	1.909	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	261	–	261	–
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	446	–	445	0

Die Zuordnung der Fair Values zu den drei Stufen der Fair Value Hierarchie richtet sich nach der Verfügbarkeit beobachtbarer Marktpreise. In Stufe 1 werden Fair Values von Finanzinstrumenten gezeigt, für die ein Preis direkt auf einem aktiven Markt ermittelt werden kann. Darunter fallen zum Beispiel Wertpapiere und zum Fair Value bewertete sonstige Beteiligungen. Fair Values in Stufe 2, beispielsweise von Derivaten, werden auf Basis von beobachtbaren Marktdaten gemäß marktbezogener Bewertungsverfahren ermittelt. Hierbei werden insbesondere Währungskurse, Zinskurven sowie Rohstoffpreise verwendet, welche an den entsprechenden Märkten beobachtbar sind und über Preisserviceagenturen bezogen werden. Stufe 3 Fair Values errechnen sich über Bewertungsverfahren, bei denen nicht auf dem aktiven Markt beobachtbare Faktoren einbezogen werden. Im Volkswagen Konzern sind der Stufe 3 langfristige Warentermingeschäfte zugeordnet, da für die Bewertung die am Markt vorhandenen Kurse extrapoliert werden müssen. Die Extrapolation erfolgt auf Basis von beobachtbaren Inputfaktoren für die unterschiedlichen Rohstoffe, welche über Preisserviceagenturen bezogen werden. Des Weiteren werden in der Stufe 3 Optionen auf Eigenkapitalinstrumente und Restwertsicherungsmodelle gezeigt. Für die Bewertung der Eigenkapitalinstrumente werden dabei insbesondere die jeweiligen Unternehmensplanungen sowie unternehmensindividuellen Diskontzinssätze verwendet. Wesentlicher Inputfaktor zur Bestimmung des Fair Value für die Restwertsicherungsmodelle sind Prognosen sowie Schätzungen von Gebrauchtwagenrestwerten der entsprechenden Modelle.

ENTWICKLUNG DER ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN BILANZPOSTEN BASIEREND AUF STUFE 3

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
Stand am 01.01.2016	**119**	**251**
Währungsänderungen	0	0
Gesamtergebnis	24	97
erfolgswirksam	17	100
erfolgsneutral	7	–3
Zugänge (Zukäufe)	23	–
Realisierungen	–9	–89
Umgliederung in Stufe 2	–6	–30
Stand am 31.12.	**152**	**230**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**17**	**–100**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	17	–100
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	14	–74

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
Stand am 01.01.2017	**152**	**230**
Währungsänderungen	–9	–1
Gesamtergebnis	68	526
erfolgswirksam	72	526
erfolgsneutral	–4	0
Zugänge (Zukäufe)	47	115
Realisierungen	–11	–104
Umgliederung in Stufe 2	–31	–2
Stand am 31.12.	**215**	**765**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**72**	**–526**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	72	–526
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	32	–525

Die Umgliederungen zwischen den Stufen der Fair Value Hierarchie werden zu den jeweiligen Berichtsstichtagen berücksichtigt. Die Umgliederungen aus Stufe 3 in Stufe 2 beinhalten Warentermingeschäfte, für die aufgrund der abnehmenden Restlaufzeit beobachtbare Marktkurse zur Bewertung zur Verfügung stehen, sodass keine Extrapolation mehr notwendig ist. Es gab keine Verschiebungen zwischen weiteren Stufen der Fair Value Hierarchie.

Für den Fair Value der Warentermingeschäfte ist der Rohstoffpreis die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse wird der Effekt von Änderungen des Rohstoffpreises auf das Ergebnis nach Ertragsteuern und das Eigenkapital dargestellt.

Wenn die Rohstoffpreise der der Stufe 3 zugeordneten Warentermingeschäfte zum 31. Dezember 2017 um 10 % höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 10 Mio. € (Vorjahr: 6 Mio. €) und das Eigenkapital um – Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Die für die Bewertung der vom Unternehmen gehaltenen Optionen auf Eigenkapitalinstrumente maßgebliche Risikovariable ist der jeweilige Unternehmenswert. Mittels einer Sensitivitätsanalyse werden Effekte aus einer Änderung der Risikovariablen auf das Ergebnis nach Ertragsteuern dargestellt.

Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10 % höher werden, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) höher ausfallen. Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10 % niedriger wären, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) niedriger ausfallen.

Restwertrisiken resultieren aus Absicherungsvereinbarungen mit dem Handel, wonach im Rahmen von Rückkaufverpflichtungen aus abgeschlossenen Leasingverträgen entstehende Ergebnisauswirkungen aus marktbedingten Schwankungen der Restwerte teilweise vom Volkswagen Konzern getragen werden.

Für den Fair Value der Optionen aus Restwertrisiken sind die Marktpreise von Gebrauchtwagen die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse werden die Auswirkungen von Änderungen der Gebrauchtwagenpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern quantifiziert.

Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2017 um 10 % höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 319 Mio. € (Vorjahr: 249 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2017 um 10 % niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 333 Mio. € (Vorjahr: 249 Mio. €) niedriger ausgefallen.

AUFRECHNUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

Die nachfolgenden Tabellen enthalten Angaben zu den Effekten zu Aufrechnungen in der Bilanz sowie die potenziellen finanziellen Auswirkungen einer Aufrechnung im Fall von Instrumenten, die Gegenstand einer rechtlich durchsetzbaren Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung oder einer ähnlichen Vereinbarung sind.

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2016**
Derivative Finanzinstrumente	5.591	–	5.591	–3.425	–175	1.990
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	118.470	–395	118.075	–	–65	118.010
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12.188	–2	12.187	0	–7	12.179
Wertpapiere	17.520	–	17.520	–	–	17.520
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.265	–	19.265	–	–	19.265
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.709	–14	14.695	0	–	14.695

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2017**
Derivative Finanzinstrumente	6.936	0	6.936	–1.036	–197	5.704
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	126.877	–482	126.395	–	–67	126.328
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13.356	0	13.356	0	–1	13.355
Wertpapiere	15.939	–	15.939	–	–	15.939
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	18.457	–	18.457	–	–	18.457
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	13.780	–20	13.760	–	–	13.760

Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Finanzinstrumente	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2016
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.849	–	3.849	–	–	3.849
Derivative Finanzinstrumente	6.058	–	6.058	–3.427	–24	2.607
Finanzschulden	154.819	–	154.819	–	–3.041	151.778
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.796	–2	22.794	0	–	22.794
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	8.278	–409	7.869	–	–	7.869

Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Finanzinstrumente	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2017
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.795	–	3.795	–	–	3.795
Derivative Finanzinstrumente	2.254	–7	2.246	–904	–12	1.330
Finanzschulden	163.472	–	163.472	–	–2.795	160.677
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.046	0	23.046	0	–	23.045
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	9.483	–495	8.988	–	–	8.988

In der Spalte „Finanzinstrumente“ werden die Beträge ausgewiesen, die Gegenstand einer Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung sind, aber wegen Nichterfüllung der Voraussetzungen für eine Saldierung in der Bilanz nicht aufgerechnet wurden. In der Spalte „Erhaltene Sicherheiten“ beziehungsweise „Gestellte Sicherheiten“ sind die bezogen auf die Gesamtsumme der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten erhaltenen beziehungsweise verpfändeten Beträge von Barsicherheiten und Sicherheiten in Form von Finanzinstrumenten ausgewiesen, welche die Kriterien für eine Aufrechnung in der Bilanz nicht erfüllen.

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUS KREDITRISIKEN AUF FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2017	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2016
Stand am 01.01.	**2.092**	**2.175**	**4.268**	**2.142**	**1.970**	**4.112**
Währungs- und sonstige Veränderungen	–87	–46	–132	90	–12	78
Änderungen Konsolidierungskreis	–18	0	–18	–25	0	–25
Zuführung	853	525	1.378	663	727	1.390
Inanspruchnahme	427	–	427	429	–	429
Auflösung	339	676	1.014	404	453	857
Umgliederung	20	–20	–	56	–56	0
Stand am 31.12.	**2.094**	**1.959**	**4.054**	**2.092**	**2.175**	**4.268**

Die Wertberichtigungen betreffen im Wesentlichen die mit den Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft verbundenen Kreditrisiken.

ASSET-BACKED-SECURITIES-TRANSAKTIONEN

Zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts durchgeführte Asset-Backed-Securities-Transaktionen mit finanziellen Vermögenswerten in Höhe von 24.561 Mio. € (Vorjahr: 24.191 Mio. €) sind in den Anleihen, Schuldverschreibungen und Verbindlichkeiten aus Darlehen enthalten. Der korrespondierende Buchwert der Forderungen aus dem Kunden- und Händlerfinanzierungs- sowie dem Finanzierungsleasinggeschäft beträgt 26.689 Mio. € (Vorjahr: 26.184 Mio. €). Im Rahmen der Asset-Backed-Securities-Transaktionen wurden insgesamt Sicherheiten in Höhe von 41.799 Mio. € (Vorjahr: 43.847 Mio. €) gestellt. Dabei werden die erwarteten Zahlungen an strukturierte Unternehmen abgetreten und das Sicherungseigentum an den finanzierten Fahrzeugen übertragen. Diese Asset-Backed-Securities-Transaktionen führten nicht zu einem bilanziellen Abgang der Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft, da Delkredere- und Zahlungszeitpunktrisiken im Konzern zurückbehalten wurden. Der Unterschiedsbetrag zwischen den abgetretenen Forderungen und den dazugehörigen Verbindlichkeiten resultiert aus unterschiedlichen Konditionen sowie dem vom Volkswagen Konzern selbst gehaltenen Anteil an den verbrieften Schuldverschreibungen und dem Anteil der innerhalb des Konzerns finanzierten Fahrzeuge.

Ein Großteil der öffentlichen und privaten Asset-Backed-Securities-Transaktionen des Volkswagen Konzerns kann vorzeitig zurückgezahlt werden (sogenannter clean-up call), wenn weniger als 9 % beziehungsweise 10 % des ursprünglichen Transaktionsvolumens ausstehen. Die abgetretenen Forderungen können kein weiteres Mal abgetreten werden oder anderweitig als Sicherheit dienen. Die Ansprüche der Schuldverschreibungsinhaber sind auf die abgetretenen Forderungen begrenzt, und die Zahlungseingänge aus diesen Forderungen sind für die Tilgung der korrespondierenden Verbindlichkeit bestimmt.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Fair Value der abgetretenen und weiterhin bilanzierten Forderungen 27.089 Mio. € (Vorjahr: 27.856 Mio. €). Der Fair Value der verbundenen Verbindlichkeiten belief sich zu diesem Stichtag auf 24.511 Mio. € (Vorjahr: 24.424 Mio. €).

Gesellschaften des Teilkonzerns der Volkswagen Financial Services sind vertraglich verpflichtet, den in ihrem Abschluss konsolidierten strukturierten Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen Finanzmittel zu übertragen. Da die Forderungsübertragung auf die Zweckgesellschaft als stille Zession erfolgt, ist es möglich, dass die Forderung bereits bei der Originatorin rechtswirksam gemindert wurde, zum Beispiel wenn der Forderungsschuldner gegenüber einer Gesellschaft des Volkswagen Konzerns wirksam aufrechnet. Für die daraus entstehenden Ausgleichsansprüche gegenüber der Zweckgesellschaft ist dann eine Sicherheitsleistung zu entrichten, wenn zum Beispiel das Rating der relevanten Konzerngesellschaft auf einen vertraglich festgelegten Referenzwert sinkt.

Sonstige Erläuterungen

33. Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung werden die Zahlungsströme erläutert, und zwar getrennt nach Mittelzu- und Mittelabflüssen aus dem laufenden Geschäft, aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit, unabhängig von der Gliederung der Bilanz.

Ausgehend vom Ergebnis vor Steuern wird der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt abgeleitet. Das Ergebnis vor Steuern wird um die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen (im Wesentlichen Abschreibungen) und Erträge bereinigt. Die Sonstigen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge resultieren im Wesentlichen aus Bewertungseffekten von Finanzinstrumenten sowie Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften (siehe Angabe „Übriges Finanzergebnis"). Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Working Capital, in dem auch die Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte und die Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen ausgewiesen werden, ergibt sich der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit.

Die Investitionstätigkeit umfasst neben Zugängen im Sachanlagevermögen und bei Beteiligungen auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten sowie Geldanlagen in Wertpapiere, Darlehen und Termingeldanlagen.

In der Finanzierungstätigkeit sind, neben Zahlungsmittelabflüssen aus Dividendenzahlungen und der Tilgung von Anleihen, die Zuflüsse aus Kapitalerhöhungen, der Begebung von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzschulden enthalten. Bezüglich der in den Kapitaleinzahlungen enthaltenen Zuflüsse aus der Begebung des Hybridkapitals im Juni 2017 in Höhe von 3.473 Mio. € wird auf die Angabe „Eigenkapital" verwiesen.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Konsolidierungskreisänderungen nicht zahlungswirksam sind und ausgesondert werden.

Im Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind im Jahr 2017 Zahlungen für erhaltene Zinsen in Höhe von 6.641 Mio. € (Vorjahr: 6.364 Mio. €) und für gezahlte Zinsen in Höhe von 2.332 Mio. € (Vorjahr: 2.716 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus sind im Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit Dividenden von Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen in Höhe von 3.653 Mio. € (Vorjahr: 3.613 Mio. €) enthalten.

An die Aktionäre der Volkswagen AG wurden Dividenden in Höhe von 1.015 Mio. € (Vorjahr: 68 Mio. €) gezahlt.

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Zahlungsmittelbestand laut Bilanz	18.457	19.265
Termingeldanlagen	–420	–431
Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung	18.038	18.833

Termingeldanlagen werden nicht als Zahlungsmitteläquivalente eingestuft. Termingeldanlagen haben eine Vertragslaufzeit von mehr als drei Monaten. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Buchwert der Flüssigen Mittel.

Die Aufteilung der Veränderung der Finanzschulden in zahlungswirksame und zahlungsunwirksame Vorgänge ergibt sich aus folgender Tabelle:

			ZAHLUNGSUNWIRKSAME VORGÄNGE			
Mio. €	01.01.2017	zahlungswirksame Veränderungen	Währungskurs-änderungen	Änderungen Konsolidierungs-kreis	Bewertungs-änderungen	31.12.2017
Anleihen	52.022	12.402	–1.018	–	–289	63.118
Sonstiger Kreditstand	102.259	3.501	–5.273	–370	–240	99.875
Leasingverbindlichkeiten	539	–28	–25	–16	9	479
Kreditstand	**154.819**	**15.875**	**–6.316**	**–386**	**–520**	**163.472**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.849	–118	–	–	64	3.795
Sonstige finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	87	–274	17	–	10	–160
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Finanzierungstätigkeit	**158.755**	**15.483**	**–6.299**	**–386**	**–446**	**167.107**

34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente

1. SICHERUNGSRICHTLINIEN UND GRUNDSÄTZE DES FINANZRISIKOMANAGEMENTS

Die Grundsätze und Verantwortlichkeiten für das Management und Controlling von Risiken, welche sich aus Finanzinstrumenten ergeben können, werden vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Für die konzernweite Risikopolitik bestehen Richtlinien, die sich an den gesetzlichen Vorgaben sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute orientieren.

Das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten obliegt dem Bereich Konzern-Treasury. Die Teilkonzerne MAN und PHS sind in den wesentlichen Bereichen, der Teilkonzern Scania in begrenztem Umfang, in das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten durch den Bereich Konzern-Treasury einbezogen. Teilkonzerne verfügen über eigene Strukturen zur Risikosteuerung. Der Vorstandsausschuss für Risikomanagement (VAR) wird regelmäßig über die aktuellen Finanzrisiken informiert. Darüber hinaus werden der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat turnusmäßig über die aktuelle Risikolage unterrichtet.

Zu weiteren Erläuterungen siehe Lagebericht Seite 187 bis 188.

2. KREDIT- UND AUSFALLRISIKO

Das Kredit- und Ausfallrisiko aus finanziellen Vermögenswerten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und daher maximal in Höhe der Ansprüche aus bilanzierten Buchwerten gegenüber dem jeweiligen Kontrahenten sowie den unwiderruflichen Kreditzusagen. Das maximale Kredit- und Ausfallrisiko wird durch gehaltene Sicherheiten und sonstige Kreditverbesserungen in Höhe von 78.934 Mio. € (Vorjahr: 77.465 Mio. €) gemindert. Die gehaltenen Sicherheiten bestehen ausschließlich für finanzielle Vermögenswerte der Klasse Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Sicherheiten für Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Als Sicherheiten kommen sowohl Fahrzeuge und Sicherungsübereignungen als auch Bürgschaften und Grundpfandrechte zum Einsatz. Darüber hinaus kommen im Rahmen von Sicherungsbeziehungen Barsicherheiten zum Einsatz. Dem Risiko aus originären Finanzinstrumenten wird des Weiteren durch die gebildeten Wertberichtigungen für Forderungsausfälle Rechnung getragen. Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen in wesentlichem Umfang sowie derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Banken. Darüber hinaus werden die Risiken durch ein Limitsystem begrenzt, welches im Wesentlichen auf der Eigenkapitalausstattung der Vertrags-

partner und den Bonitätseinschätzungen internationaler Rating-Agenturen aufbaut. Ferner besteht ein Kredit- und Ausfallrisiko aus begebenen Finanzgarantien. Das maximale Ausfallrisiko wird durch den Betrag bestimmt, welchen Volkswagen im Falle einer Inanspruchnahme zu zahlen hätte. Die entsprechenden Beträge werden unter dem Liquiditätsrisiko dargestellt.

Aufgrund der weltweiten Allokation der Geschäftstätigkeit und der sich daraus ergebenden Diversifikation lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentlichen Risikokonzentrationen bei einzelnen Vertragspartnern oder Vertragspartnerkonzernen vor. Gegenüber dem deutschen öffentlich-rechtlichen Bankensektor insgesamt haben sich die Verhältnisse hinsichtlich einer Konzentration der Kredit- und Ausfallrisikopositionen aus konzernweiten Geld- und Kapitalanlagen sowie derivativen Finanzinstrumenten leicht verändert: Dessen Anteil betrug zum Jahresende 2017 7,4 % verglichen mit 13,0 % zum Jahresende 2016. Das Vorliegen einer Risikokonzentration wird sowohl auf der Ebene der einzelnen Vertragspartner oder Vertragspartnerkonzerne als auch hinsichtlich der Länder, in denen diese ansässig sind, beurteilt und überwacht, jeweils anhand des Anteils der betreffenden Risikoposition an allen Kredit- und Ausfallrisikopositionen.

Für China betrug der Anteil der Kredit- und Ausfallrisikopositionen zum Jahresende 2017 29,5 % verglichen mit 27,9 % zum Jahresende 2016. Es lagen keine weiteren wesentlichen Konzentrationen der Kredit- und Ausfallrisikopositionen in einzelnen Ländern vor.

KREDIT- UND AUSFALLRISIKO FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE DARGESTELLT NACH BRUTTOBUCHWERTEN

Mio. €	Weder überfällig noch wertberichtigt	Überfällig und nicht wertberichtigt	Wertberichtigt	31.12.2017	Weder überfällig noch wertberichtigt	Überfällig und nicht wertberichtigt	Wertberichtigt	31.12.2016
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet								
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	124.044	2.888	2.900	129.832	115.747	3.001	3.003	121.751
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10.395	2.833	562	13.791	9.421	2.596	607	12.624
Sonstige Forderungen	13.403	102	196	13.700	14.391	110	162	14.663
Zum Fair Value bewertet	16.862	–	290	17.152	17.907	–	259	18.166
	164.704	**5.822**	**3.948**	**174.475**	**157.466**	**5.706**	**4.031**	**167.203**

Innerhalb des Volkswagen Konzerns existieren keine überfälligen zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumente. Im Geschäftsjahr 2017 wurden zum Fair Value bewertete Wertpapiere mit Anschaffungskosten in Höhe von 86 Mio. € (Vorjahr: 83 Mio. €) einzelwertberichtigt. Zusätzlich werden bei den dargestellten weder überfälligen noch wertberichtigten Forderungen aus Finanzdienstleistungen und bei den dargestellten überfälligen und nicht wertberichtigten Forderungen aus Finanzdienstleistungen portfoliobasierte Wertberichtigungen zur Risikovorsorge vorgenommen. Die Vermögenswerte der Klasse in Sicherungsbeziehungen sind weder überfällig noch wertberichtigt.

BONITÄTSEINSTUFUNG DER BRUTTOBUCHWERTE WEDER ÜBERFÄLLIGER NOCH WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2017	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2016
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet						
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	104.143	19.901	124.044	99.153	16.595	115.747
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10.259	136	10.395	9.284	137	9.421
Sonstige Forderungen	13.313	90	13.403	14.238	153	14.391
Zum Fair Value bewertet	22.086	–	22.086	22.021	–	22.021
	149.802	**20.127**	**169.928**	**144.694**	**16.885**	**161.580**

Im Volkswagen Konzern erfolgt bei sämtlichen Kredit- und Leasingverträgen eine Bonitätsbeurteilung des Kreditnehmers. Im Rahmen des Mengengeschäfts erfolgt dies durch Scoring-Systeme, bei Großkunden und Forderungen aus der Händlerfinanzierung kommen Ratingsysteme zum Einsatz. Die dabei mit gut bewerteten Forderungen sind in der Risikoklasse 1 enthalten. Forderungen von Kunden, deren Bonität nicht mit gut eingestuft wird, die aber noch nicht ausgefallen sind, sind in der Risikoklasse 2 enthalten. Die zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte enthalten in Höhe von 5,2 Mrd. € (Vorjahr: 4,1 Mrd. €) derivative Finanzinstrumente in Sicherungsbeziehungen, welche der Risikoklasse 1 zugeordnet sind.

FÄLLIGKEITSANALYSE DER BRUTTOBUCHWERTE ÜBERFÄLLIGER NICHT WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT
Mio. €	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	31.12.2016
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	2.205	788	8	3.001
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.080	720	795	2.596
Sonstige Forderungen	49	36	24	110
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	3.334	**1.544**	**828**	**5.706**

Mio. €	ÜBERFÄLLIG bis 30 Tage	ÜBERFÄLLIG mehr als 30 Tage bis 90 Tage	ÜBERFÄLLIG mehr als 90 Tage	BRUTTOBUCHWERT 31.12.2017
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	2.148	728	12	2.888
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.164	689	980	2.833
Sonstige Forderungen	43	21	37	102
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	3.355	**1.438**	**1.029**	**5.822**

Sicherheiten, die im laufenden Geschäftsjahr für finanzielle Vermögenswerte angenommen worden sind, wurden in Höhe von 109 Mio. € (Vorjahr: 120 Mio. €) bilanzwirksam erfasst. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um Fahrzeuge.

3. LIQUIDITÄTSRISIKO

Die Zahlungsfähigkeit und Liquiditätsversorgung des Volkswagen Konzerns wird durch eine rollierende Liquiditätsplanung, eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln, bestätigten Kreditlinien sowie der Emission von Wertpapieren an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten jederzeit sichergestellt. Der Bestand an bilateralen und syndizierten bestätigten Kreditlinien beträgt zum 31. Dezember 2017 19,9 Mrd. €, davon sind 3,4 Mrd. € ausgenutzt.

Über lokale Zahlungsmittel in bestimmten Ländern (zum Beispiel: China, Brasilien, Argentinien, Südafrika, Indien) kann der Konzern grenzüberschreitend nur unter Beachtung geltender Devisenverkehrsbeschränkungen verfügen. Darüber hinaus bestehen keine wesentlichen Beschränkungen.

Die folgende Übersicht zeigt die undiskontierten, vertraglich vereinbarten Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzinstrumenten.

FÄLLIGKEITSANALYSE UNDISKONTIERTER ZAHLUNGSMITTELABFLÜSSE AUS FINANZINSTRUMENTEN

Mio. €	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	2017	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	2016
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.379	–	–	3.379	3.382	–	–	3.382
Finanzschulden	83.867	69.968	16.113	169.949	90.044	60.603	10.955	161.602
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.041	5	–	23.046	22.788	6	–	22.794
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.360	1.557	86	9.003	6.009	1.789	83	7.880
Derivate	72.635	47.414	332	120.381	77.294	59.007	119	136.420
	190.281	**118.945**	**16.531**	**325.758**	**199.517**	**121.405**	**11.157**	**332.079**

Bei der Ermittlung der Zahlungsmittelabflüsse im Zusammenhang mit den Andienungs-/Ausgleichsrechten wurde eine Andienung zum frühestmöglichen Rückzahlungstermin unterstellt.

Die Derivate umfassen sowohl Zahlungsmittelabflüsse derivativer Finanzinstrumente mit negativem Fair Value als auch Zahlungsmittelabflüsse der Derivate mit positivem Fair Value, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist. In den Zahlungsmittelabflüssen sind auch durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate berücksichtigt. Den Zahlungsmittelabflüssen aus Derivaten, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist, stehen Zahlungsmittelzuflüsse gegenüber, die in dieser Fälligkeitsanalyse nicht ausgewiesen werden. Bei Berücksichtigung dieser Zahlungsmittelzuflüsse würden die dargestellten Zahlungsmittelabflüsse deutlich niedriger ausfallen. Dies gilt insbesondere auch, wenn Sicherungsbeziehungen mittels Gegengeschäften geschlossen worden sind.

Die Zahlungsmittelabflüsse aus unwiderruflichen Kreditzusagen sind, unterteilt nach vertraglichen Fälligkeiten, der Angabe „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ zu entnehmen.

Die maximal mögliche Inanspruchnahme aus Finanzgarantien beträgt zum 31. Dezember 2017 261 Mio. € (Vorjahr: 173 Mio. €). Finanzgarantien werden stets als sofort fällig angenommen.

4. MARKTPREISRISIKO

4.1 Sicherungspolitik und Finanzderivate

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der Volkswagen Konzern Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis-, Aktienkurs- und Fondspreisrisiken ausgesetzt. Es ist Unternehmenspolitik, diese Risiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen beziehungsweise auszuschließen. Alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen werden mit Ausnahme der Teilkonzerne Scania, MAN und Porsche Holding GmbH (Salzburg) durch Konzern-Treasury zentral durchgeführt beziehungsweise koordiniert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen:

Mio. €	2017	2016
Sicherungsinstrumente Fair-Value-Hedges	307	670
Grundgeschäfte Fair-Value-Hedges	–300	–739
Ineffektiver Teil von Cash-Flow-Hedges	–11	6

Als ineffektiver Teil von Cash-flow-Hedges werden die Erträge oder Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsinstrumenten bezeichnet, die die Fair-Value-Änderungen der Grundgeschäfte übersteigen, bei denen aber insgesamt eine Effektivität im zulässigen Rahmen zwischen 80 % und 125 % nachgewiesen wurde. Diese Erträge beziehungsweise Aufwendungen werden unmittelbar im Finanzergebnis erfasst.

Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden im Geschäftsjahr 554 Mio. € ergebniserhöhend (Vorjahr: 1.222 Mio. € ergebnisvermindernd) in das Sonstige betriebliche Ergebnis, 11 Mio. € ergebniserhöhend (Vorjahr: 10 Mio. € ergebnisvermindernd) in das Finanzergebnis und 7 Mio. € (Vorjahr: 90 Mio. €) ergebnisvermindernd in die Kosten der Umsatzerlöse und in das Finanzergebnis übernommen.

Zur Darstellung von Marktpreisrisiken aus originären und derivativen Finanzinstrumenten nach IFRS 7 kommen im Volkswagen Konzern zwei verschiedene Methoden zur Anwendung. Für die quantitative Risikomessung werden die Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen mittels Value-at-Risk (VaR) auf Basis einer historischen Simulation gemessen, während die Marktpreisrisiken der übrigen Konzerngesellschaften mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Die Value-at-Risk-Berechnung gibt die Größenordnung eines möglichen Verlusts des Gesamtportfolios an, der mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % innerhalb eines Zeithorizonts von 40 Tagen nicht überschritten wird. Grundlage hierfür ist die Aufbereitung aller sich aus den originären und derivativen Finanzinstrumenten ergebenden Cash-flows in einer Zinsablaufbilanz. Die bei der Ermittlung des Value-at-Risk verwendeten historischen Marktdaten reichen dabei auf einen Zeitraum von 1.000 Handelstagen zurück. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation von Risikovariablen innerhalb der jeweiligen Marktpreisrisiken der Effekt auf Eigenkapital und Ergebnis ermittelt.

4.2 Marktpreisrisiko Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen)

4.2.1 Währungsrisiko

Das Währungsrisiko des Volkswagen Konzerns (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen sowie der operativen Geschäftstätigkeit. Zur Begrenzung des Währungsrisikos werden Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen, Währungsswaps sowie kombinierte Zins/Währungsswaps eingesetzt. Diese Geschäfte beziehen sich auf die Kurssicherung aller wesentlichen Zahlungen der allgemeinen Geschäftstätigkeit, welche nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Konzernunternehmen erfolgen. Im Finanzierungsbereich gilt der Grundsatz der Währungskongruenz.

Im Rahmen des Managements der Währungsrisiken wurden Kurssicherungen im Jahr 2017, unter Anderem in den Währungen argentinischer Peso, 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, abgeschlossen.

Als relevante Risikovariablen für die Sensitivitätsanalyse im Sinne von IFRS 7 finden alle nicht funktionalen Währungen Berücksichtigung, in denen der Volkswagen Konzern Finanzinstrumente eingeht.

Wenn die jeweiligen funktionalen Währungen sich gegenüber den übrigen Währungen um 10 % auf- oder abgewertet hätten, ergäben sich in Bezug auf die nachfolgend genannten Währungsrelationen die folgenden Effekte auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und das Ergebnis nach Ertragsteuern. Ein Aufsummieren der einzelnen Werte ist nicht zweckmäßig, da den Ergebnissen je nach funktionaler Währung andere Szenarien zugrunde liegen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Sensitivitäten der zum 31. Dezember 2017 im Bestand befindlichen wesentlichen Währungen.

	31.12.2017		31.12.2016	
Mio. €	+ 10 %	–10 %	+ 10 %	–10 %
Währungsrelation				
EUR/USD				
Sicherungsrücklage	1.627	–1.303	1.929	–2.294
Ergebnis nach Ertragsteuern	–365	193	–338	649
EUR/GBP				
Sicherungsrücklage	1.126	–1.124	1.202	–1.189
Ergebnis nach Ertragsteuern	–73	75	–58	51
EUR/CNY				
Sicherungsrücklage	515	–491	665	–662
Ergebnis nach Ertragsteuern	–58	62	6	25
EUR/JPY				
Sicherungsrücklage	271	–244	318	–318
Ergebnis nach Ertragsteuern	–40	20	–7	7
EUR/CHF				
Sicherungsrücklage	246	–232	380	–375
Ergebnis nach Ertragsteuern	16	–20	–9	2
EUR/AUD				
Sicherungsrücklage	164	–164	178	–182
Ergebnis nach Ertragsteuern	–36	37	–23	26
EUR/CAD				
Sicherungsrücklage	121	–113	145	–154
Ergebnis nach Ertragsteuern	–51	48	–54	63
EUR/SEK				
Sicherungsrücklage	105	–100	91	–89
Ergebnis nach Ertragsteuern	–22	18	–24	23
CZK/GBP				
Sicherungsrücklage	91	–91	106	–106
Ergebnis nach Ertragsteuern	0	0	0	0
EUR/CZK				
Sicherungsrücklage	69	–69	31	–31
Ergebnis nach Ertragsteuern	–20	20	–43	43
EUR/TWD				
Sicherungsrücklage	72	–72	36	–36
Ergebnis nach Ertragsteuern	–10	10	–10	10
GBP/USD				
Sicherungsrücklage	63	–63	106	–106
Ergebnis nach Ertragsteuern	–2	2	2	–2
EUR/KRW				
Sicherungsrücklage	55	–59	77	–82
Ergebnis nach Ertragsteuern	–3	6	–8	13
EUR/PLN				
Sicherungsrücklage	–	–	–107	108
Ergebnis nach Ertragsteuern	–60	60	–21	21
PLN/CZK				
Sicherungsrücklage	58	–58	14	–14
Ergebnis nach Ertragsteuern	0	0	0	0
BRL/USD				
Sicherungsrücklage	–16	16	–20	20
Ergebnis nach Ertragsteuern	41	–41	82	–82

4.2.2 Zinsrisiko

Das Zinsrisiko für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Änderungen der Marktzinssätze, vor allem bei mittel- und langfristig variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Zur Sicherung werden überwiegend im Rahmen von Fair-Value- beziehungsweise Cash-flow-Hedges und in Abhängigkeit der Marktlage Zinsswaps sowie kombinierte Zins-/Währungsswaps abgeschlossen. Die Refinanzierung konzerninterner Finanzierungen erfolgt überwiegend fristenkongruent. Abweichungen vom Konzernstandard erfolgen auf Basis zentraler Limitvorgaben und unterliegen einer laufenden Überwachung.

Zinsrisiken im Sinne von IFRS 7 werden für diese Gesellschaften mittels Sensitivitätsanalyse ermittelt. Hierbei werden Effekte der risikovariablen Marktzinssätze auf das Finanzergebnis sowie das Eigenkapital, unter Berücksichtigung von Steuern, dargestellt.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2017 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 88 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2017 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 24 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2017 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 76 Mio. € (Vorjahr: 10 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2017 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 64 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €) niedriger ausgefallen.

4.2.3 Rohstoffrisiko

Rohstoffrisiken für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultieren im Wesentlichen aus Preisschwankungen sowie der Verfügbarkeit von Eisen- und Nichteisenmetallen, Edelmetallen, Rohstoffbedarfen im Zusammenhang mit der Digitalisierungs- und Elektrifizierungsstrategie des Konzerns sowie Kohle, CO_2-Zertifikaten und Kautschuk.

Zur Begrenzung von Rohstoffrisiken werden sowohl Warentermingeschäfte als auch Swaps abgeschlossen.

Für die Sicherung der Rohstoffrisiken aus Aluminium und Kohle erfolgte bis zum Jahresende 2016 teilweise eine Bilanzierung als Hedge Accounting nach IAS 39. Mit Beginn des Jahres 2017 wurden diese Sicherungsumfänge als nicht im Hedge Accounting klassifiziert.

Rohstoffpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 werden mittels Sensitivitätsanalyse dargestellt. Diese zeigt den Effekt von Änderungen der Risikovariable Rohstoffpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern.

Wenn die Rohstoffpreise der gesicherten Nichteisenmetalle sowie der Kohle und Kautschuk-Sicherungen zum 31. Dezember 2017 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 101 Mio. € (Vorjahr: 82 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Wenn die Rohstoffpreise der als Hedge Accounting bilanzierten Sicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2016 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 48 Mio. € höher (niedriger) ausgefallen. Zum Jahresende 2017 waren keine Sicherungsumfänge als im Hedge Accounting klassifiziert.

4.2.4 Aktien- und Anleihekursrisiko

Die aus der Überschussliquidität aufgelegten Spezialfonds sowie die zum Fair Value bewerteten Beteiligungen unterliegen insbesondere einem Aktien- und Anleihekursrisiko, welches sich aus der Schwankung von Börsenkursen, Börsenindizes und Marktzinssätzen ergeben kann. Die sich aus einer Variation der Marktzinssätze ergebenden Veränderungen der Anleihekurse werden, wie die Bewertung von Währungs- und sonstigen Zinsrisiken, aus den Spezialfonds sowie der zum Fair Value bewerteten Beteiligungen in den Abschnitten 4.2.1 und 4.2.2 quantifiziert. Generell wirken wir den Risiken aus Spezialfonds dadurch entgegen, dass wir, wie in den Anlagerichtlinien festgelegt, bei der Anlage von Mitteln auf eine breite Streuung hinsichtlich der Produkte, Emittenten und der regionalen Märkte achten. Daneben führen wir bei entsprechender Marktlage Kurssicherungen durch.

IFRS 7 verlangt im Rahmen der Darstellung von Marktrisiken Angaben darüber, wie sich hypothetische Änderungen von Risikovariablen auf den Preis von Finanzinstrumenten auswirken. Als Risikovariablen kommen hierbei insbesondere Börsenkurse oder Indizes sowie Zinsänderungen als Parameter von Anleihekursen infrage.

Wenn zum 31. Dezember 2017 die Aktienkurse um 10% höher gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 28 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn zum 31. Dezember 2017 die Aktienkurse um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 108 Mio. € (Vorjahr: 28 Mio. €) niedriger ausgefallen.

4.3 Marktpreisrisiko Volkswagen Finanzdienstleistungen

Das Währungskursrisiko des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen resultiert im Wesentlichen aus von der funktionalen Währung abweichenden Vermögenswerten sowie Refinanzierungen innerhalb der operativen Geschäftstätigkeit. Das Zinsrisiko ergibt sich aus fristeninkongruenten Refinanzierungen und aus unterschiedlichen Zinselastizitäten der einzelnen Aktiv- und Passivpositionen. Diese Risiken werden durch den Abschluss von Währungs- beziehungsweise Zinssicherungsgeschäften begrenzt.

Im Rahmen der Zinssicherungsgeschäfte kommen Mikro- und Portfoliohedges zum Einsatz. Die in diese Sicherungsstrategie einbezogenen Teile der festverzinslichen Vermögenswerte beziehungsweise Verbindlichkeiten werden entgegen der ursprünglichen Folgebewertung (fortgeführte Anschaffungskosten) zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Die dadurch resultierenden Effekte in der Gewinn- und Verlustrechnung werden durch die gegenläufigen Ergebniswirkungen der Zinssicherungsgeschäfte (Swaps) kompensiert. Zur Vermeidung von Währungsrisiken werden Währungssicherungskontrakte, bestehend aus Devisentermingeschäften und Zins-/Währungsswaps, eingesetzt. Alle Zahlungsströme in Fremdwährung werden abgesichert.

Zum 31. Dezember 2017 betrug der Value-at-Risk für das Zinsrisiko 167 Mio. € (Vorjahr: 95 Mio. €) und für das Währungsrisiko 165 Mio. € (Vorjahr: 199 Mio. €).

Der gesamte Value-at-Risk für Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen betrug 167 Mio. € (Vorjahr: 197 Mio. €).

5. METHODEN ZUR ÜBERWACHUNG DER EFFEKTIVITÄT DER SICHERUNGSBEZIEHUNGEN

Die Wirksamkeit der Sicherungsbeziehungen wird im Volkswagen Konzern prospektiv mit der Critical-Terms-Match-Methode sowie mit statistischen Methoden in Form einer Regressionsanalyse durchgeführt. Die retrospektive Betrachtung der Sicherungswirksamkeit erfolgt mittels eines Effektivitätstests in Form der Dollar-Offset-Methode oder in Form einer Regressionsanalyse.

Bei der Dollar-Offset-Methode werden die in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Grundgeschäfts mit den in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Sicherungsgeschäfts verglichen.

Bei Anwendung der Regressionsanalyse wird die Wertentwicklung des Grundgeschäfts als unabhängige, die des Sicherungsgeschäfts als abhängige Größe dargestellt. Die Klassifizierung als wirksame Sicherungsbeziehung erfolgt bei hinreichenden Bestimmtheitsmaßen und Steigungsfaktoren.

NOMINALVOLUMEN DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE

	RESTLAUFZEIT			NOMINAL-VOLUMEN GESAMT	NOMINAL-VOLUMEN GESAMT
Mio. €	bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	31.12.2017	31.12.2016
Nominalvolumen der Sicherungsinstrumente für Cash-flow-Hedges:					
Zinsswaps	3.490	8.999	38	12.527	17.054
Devisenterminkontrakte	32.329	35.538	–	67.867	84.754
Devisenoptionskontrakte	8.128	11.435	–	19.563	26.081
Währungsswaps	–	–	–	–	2.295
Zins-/Währungsswaps	387	165	–	551	1.951
Warenterminkontrakte	–	–	–	–	679
Nominalvolumen übrige Derivate:					
Zinsswaps	20.483	48.067	20.125	88.675	84.612
Zinsoptionskontrakte	–	–	–	–	–
Devisenterminkontrakte	19.592	2.942	2	22.535	28.436
Übrige Devisenoptionskontrakte	10	–	–	10	45
Währungsswaps	20.825	1.451	–	22.276	12.207
Zins-/Währungsswaps	3.350	6.025	293	9.667	8.839
Warenterminkontrakte	798	477	–	1.275	1.235

Sowohl durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate als auch die Gegengeschäfte sind in dem jeweiligen Nominalvolumen berücksichtigt. Die Gegengeschäfte kompensieren Effekte aus den ursprünglichen Sicherungsgeschäften. Ohne die Berücksichtigung der Gegengeschäfte wäre das jeweilige Nominalvolumen deutlich niedriger. Zusätzlich zu den Derivaten, die zur Devisen-, Zins- und Preissicherung eingesetzt werden, bestanden am Bilanzstichtag Optionen und sonstige Derivate auf Eigenkapitalinstrumente mit einem Nominalvolumen von 29 Mio. € (Vorjahr: 45 Mio. €), deren Restlaufzeit unter einem Jahr beträgt.

Aufgrund einer Verringerung von Planzahlen wurden bestehende Cash-flow-Hedge-Beziehungen mit einem Nominalvolumen von 361 Mio. € (Vorjahr: 811 Mio. €) aufgelöst. Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €) ergebnisvermindernd im Finanzergebnis erfasst. Darüber hinaus waren aufgrund interner Risikovorgaben Sicherungsbeziehungen aufzulösen.

Die Realisierung der Grundgeschäfte der Cash-flow-Hedges wird korrespondierend zu den in der Tabelle ausgewiesenen Laufzeitbändern der Sicherungsgeschäfte erwartet.

Marktwerte der Derivat-Volumina ermitteln wir anhand der Marktdaten des Bilanzstichtags sowie geeigneter Bewertungsmethoden. Folgende Zinsstrukturen wurden der Ermittlung zugrunde gelegt:

in %	EUR	CHF	CNY	CZK	GBP	JPY	KRW	SEK	USD
Zins für sechs Monate	–0,3214	–0,5535	4,9281	0,4824	0,5446	0,0281	1,7108	–0,3815	1,7499
Zins für ein Jahr	–0,2826	–0,4924	4,7799	0,4543	0,6229	0,0295	1,8385	–0,3298	1,9011
Zins für fünf Jahre	0,3170	–0,1410	4,7400	1,6200	1,0325	0,1013	2,1275	0,4980	2,2400
Zins für zehn Jahre	0,8840	0,2690	4,6300	1,8450	1,2735	0,2613	2,2000	1,2000	2,3920

35. Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des Konzerns stellt sicher, dass die Ziele und Strategien im Interesse der Anteilseigner, seiner Mitarbeiter und der übrigen Stakeholder erreicht werden können. Insbesondere stehen die Erreichung der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile und die Steigerung der Eigenkapitalrendite im Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Fokus des Managements. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugutekommt.

Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, wird seit Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag und der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) genutzt.

Der Wertbeitrag entspricht der Differenz zwischen dem Operativen Ergebnis nach Steuern einerseits und den Kapitalkosten des investierten Vermögens andererseits. Die Kapitalkosten berechnen sich aus der Multiplikation des vom Kapitalmarkt geforderten Kapitalkostensatzes mit dem durchschnittlichen investierten Vermögen. Das investierte Vermögen ergibt sich aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen) und der Verminderung dieser Positionen um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und erhaltene Anzahlungen). Das durchschnittliche investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet. Trotz der Belastungen aus den Sondereinflüssen im Operativen Ergebnis konnte im Berichtsjahr im Konzernbereich Automobile ein positiver Wertbeitrag in Höhe von 5.935 Mio. € ausgewiesen werden, der aufgrund des verbesserten Operativen Ergebnisses und der nur leicht gestiegenen Kapitalkosten deutlich über dem Vorjahreswert liegt.

Die Kapitalrendite zeigt die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Übersteigt die Kapitalrendite den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, ergibt sich eine Wertsteigerung des investierten Vermögens beziehungsweise ein positiver Wertbeitrag. Im Konzern wird ein Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen von 9% definiert, der einerseits für die Geschäftseinheiten, andererseits für die einzelnen Produkte und Produktlinien gilt. In der Strategie 2025 wird unser Anspruch verankert, nachhaltig eine Kapitalrendite von über 15% zu erwirtschaften. Die Kapitalrendite dient somit in der operativen und strategischen Steuerung als konsistente Zielvorgabe und zur Messung der Zielerreichung für den Konzernbereich Automobile, die einzelnen Geschäftseinheiten sowie Projekte und Produkte. Für den Konzernbereich Automobile wurde im Berichtsjahr eine Kapitalrendite von 12,1% erzielt, die über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9% liegt und deutlich den aktuellen Kapitalkostensatz von 6,0% übertrifft.

Aufgrund der Besonderheiten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen steht mit der Eigenkapitalrendite eine besondere Zielgröße im Mittelpunkt der Steuerung, die sich am eingesetzten Eigenkapital orientiert. Zur Ermittlung dieser Kennzahl wird das Ergebnis vor Steuern in Beziehung zum durchschnittlichen Eigenkapital gesetzt. Das durchschnittliche Eigenkapital wird aus dem Stand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres ermittelt. Daneben besteht im Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Ziel, die Eigenkapitalanforderungen der Bankenaufsicht zu erfüllen, Eigenkapital für das geplante Wachstum der nächsten Geschäftsjahre zu beschaffen sowie das externe Rating durch eine adäquate Eigenkapitalausstattung zu unterstützen. Um die bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben stets einzuhalten, ist bei der Volkswagen Bank ein in das interne Berichtswesen integriertes Planungsverfahren eingerichtet, durch das auf Basis der tatsächlichen und der erwarteten Geschäftsentwicklung laufend der Eigenkapitalbedarf ermittelt wird. Hierdurch wurde auch im Berichtsjahr sichergestellt, dass die aufsichtsrechtlichen Mindestkapitalanforderungen sowohl auf Gruppenebene als auch auf Ebene einzelner, besonderer Eigenkapitalanforderungen unterliegender Gesellschaften immer eingehalten wurden.

Die Kapitalrendite und der Wertbeitrag im Konzernbereich Automobile sowie die Eigenkapitalrendite und die Eigenkapitalquote im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sind in folgender Tabelle dargestellt:

Mio. €	2017	2016
Konzernbereich Automobile[1]		
Operatives Ergebnis nach Steuern	11.756	7.419
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	97.021	91.020
Kapitalrendite (RoI) in %	**12,1**	**8,2**
Kapitalkostensatz in %	6,0	6,2
Kapitalkosten des investierten Vermögens	5.821	5.643
Wertbeitrag[2]	**5.935**	**1.775**
Konzernbereich Finanzdienstleistungen		
Ergebnis vor Steuern	2.502	2.408
Durchschnittliches Eigenkapital	25.626	22.342
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	**9,8**	**10,8**
Eigenkapitalquote in %	**13,7**	**12,5**

1 Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen und Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen; ohne Berücksichtigung der Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation.
2 Der Wertbeitrag entspricht dem Economic Value Added (EVA®). EVA® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Unternehmensberatungsgesellschaft Stern Stewart & Co.

36. Eventualverbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2017	31.12.2016
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	423	419
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	60	75
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	21	20
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	7.909	6.305
	8.413	**6.819**

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Tochtergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betrugen 768 Mio. € (Vorjahr: 944 Mio. €).

Bei Verbindlichkeiten aus Bürgschaften verpflichtet sich der Konzern zur Leistung von bestimmten Zahlungen, sofern die Garantienehmer ihre Verpflichtungen nicht erfüllen.

Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten umfassen insbesondere mögliche Belastungen aus steuer- und zollrechtlichen Sachverhalten sowie Rechtsstreitigkeiten und Verfahren im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern und Anlegern. Die im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehenden Eventualverbindlichkeiten betragen dabei insgesamt 4,3 Mrd. €, wobei 3,4 Mrd. € auf Anlegerklagen entfallen. Enthalten sind darüber hinaus bestimmte Umfänge von im Zusammenhang mit der Dieselthematik stehenden Sammel- und Masseverfahren und Strafverfahren/Ordnungswidrigkeiten, soweit sie bewertbar sind. Ein Teil dieser Verfahren befindet sich noch in einem sehr frühen Stadium, so dass bisher die Anspruchsgrundlagen teilweise durch die Kläger nicht spezifiziert wurden und/oder die Anzahl der Kläger beziehungsweise die geltend gemachten Beträge nicht hinreichend konkret feststehen. Diese Verfahren waren, soweit sie die Definition einer Eventualverbindlichkeit erfüllen, in der Regel mangels Bewertbarkeit nicht anzugeben.

Daneben sind in den sonstigen Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 0,7 Mrd. € mögliche Belastungen aus Steuerrisiken enthalten, die bei MAN Latin America bestehen. In den Steuerverfahren zwischen MAN Latin America und der brasilianischen Finanzverwaltung vertritt die brasilianische Finanzverwaltung bezüglich der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America durch MAN eine abweichende Auffassung der steuerlichen Auswirkungen. Es wird zurzeit als nicht wahrscheinlich eingeschätzt, dass MAN Latin America im Zusammenhang mit diesen Verpflichtungen in Anspruch genommen wird.

Die US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) hat gemeinsam mit der Firma Takata am 5. Mai 2016 eine weitere Ausweitung des Rückrufs für diverse Modelle unterschiedlicher Hersteller, in denen bestimmte Airbags der Firma Takata verbaut wurden, verkündet. Daneben wurden auch Rückrufe in einzelnen Ländern von den lokalen Behörden angeordnet. Von den Rückrufen sind auch Modelle des Volkswagen Konzerns betroffen. Hierfür wurden entsprechende Rückstellungen gebildet. Es kann derzeit nicht ausgeschlossen werden, dass es zu weiteren Ausweitungen kommen könnte, die auch Modelle des Volkswagen Konzerns betreffen werden. Weitere Angaben gemäß IAS 37.86 können für den Sachverhalt derzeit aufgrund der noch andauernden technischen Untersuchungen und behördlichen Abstimmungen nicht angegeben werden.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik beziehungsweise den Ermittlungen der Europäischen Kommission werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen. Weitere Informationen finden sich in der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“.

37. Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Management-System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für die erkenn- und bewertbaren Risiken wurden angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieselthematik.

Dieselthematik

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. Volkswagen wurde vorgeworfen, bei 2,0 l Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 eine nicht angegebene Motorsteuerungssoftware installiert zu haben, um die US-amerikanischen Prüfvorgaben zu NO_x-Emissionen zu umgehen und so die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Das California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – kündigte in dieser Angelegenheit eigene Untersuchungen an.

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. Weit überwiegend handelte es sich um Euro 5-Motoren des Typs EA 189.

Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation" bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden. Auch in dieser Angelegenheit kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Die AUDI AG bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren. Betroffen waren in den USA und Kanada, wo für Fahrzeuge strengere Vorschriften in Bezug auf NO_x-Grenzwerte als in anderen Teilen der Welt gelten, rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

In den USA und dem Rest der Welt wurden daraufhin zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Im Geschäftsjahr 2017 ist es uns gelungen, einen Großteil der wesentlichen gerichtlichen und behördlichen Verfahren in den USA durch Abschlüsse von Vergleichsvereinbarungen zu beenden. Hierzu zählen insbesondere Vergleiche mit dem US-Justizministerium (DOJ – Department of Justice). Außerhalb der USA haben wir zudem mit zahlreichen Behörden Vereinbarungen in Bezug auf die Umsetzung der technischen Maßnahmen erzielt.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der die Tätigkeit des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der Dieselthematik für den Aufsichtsrat koordiniert.

Die internationale Anwaltskanzlei Jones Day wurde angesichts der Untersuchungen des DOJ und der Braunschweiger Staatsanwaltschaft sowie weiterer, seinerzeit zu erwartender Ermittlungen und Verfahren von der Volkswagen AG mit der Durchführung einer umfassenden Untersuchung der Dieselthematik beauftragt. Jones Day wurde von der Volkswagen AG angewiesen, dem DOJ Tatsachenbeweise vorzulegen.

Um US-amerikanische strafrechtliche Ansprüche beizulegen, haben die Volkswagen AG und das DOJ ein Plea Agreement abgeschlossen, das ein „Statement of Facts" beinhaltet, welches eine Zusammenfassung der Tatsachenbehauptungen enthält, die aus Sicht des DOJ für den Vergleich mit der Volkswagen AG relevant waren. Das „Statement of Facts" stützt sich sowohl auf die faktischen Erkenntnisse von Jones Day als auch auf die vom DOJ selbst ermittelten Beweise.

Jones Day hat die Arbeiten abgeschlossen, die dazu dienten, die Volkswagen AG bei der Einschätzung der strafrechtlichen Vorwürfe gegen das Unternehmen in den USA in Zusammenhang mit der Dieselthematik zu unterstützen. Arbeiten im Zusammenhang mit in den USA und im Rest der Welt anhängigen Rechtsstreitigkeiten dauern jedoch an, bedürfen erheblicher Anstrengungen und werden noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Hierbei wird die Volkswagen AG von mehreren externen Anwaltskanzleien beraten.

Des Weiteren hat die Volkswagen AG – ebenso wie die AUDI AG – im September 2015 in Deutschland Strafanzeige gegen unbekannt erstattet. Die Volkswagen AG und die AUDI AG kooperieren im Rahmen der Aufarbeitung der Vorkommnisse mit allen zuständigen Behörden.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Abstimmung mit Behörden zu technischen Maßnahmen

Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 ordnete das deutsche Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189, für die das KBA die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedstaaten der EU (EU28) an. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrunde liegende Zeit- und Maßnahmenplan entsprach den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 vom Volkswagen Konzern in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Die Umfänge der Abstellmaßnahmen variieren je nach Motorvariante. Die technischen Maßnahmen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Es wurden mittlerweile alle technischen Maßnahmen für alle Fahrzeuge in der Europäischen Union ohne Ausnahme genehmigt. Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO_2-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen

Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Die Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung auch weiterhin die gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen. Die technischen Maßnahmen für die betroffenen Fahrzeuge des Motortyps EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos genehmigt und überwiegend durchgeführt.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in Südkorea, Taiwan und der Türkei – basiert die nationale Typgenehmigung auf der vorherigen Anerkennung der EG-/EWR-Typgenehmigung; die technischen Maßnahmen sind dementsprechend von den nationalen Behörden zu genehmigen. Dieser Freigabeprozess konnte – mit Ausnahme von Südkorea und Chile – in allen Ländern abgeschlossen werden. Dort wurde die Mehrzahl der Freigaben ebenfalls erteilt; Volkswagen steht mit den Behörden zu den noch ausstehenden Freigaben in engem Kontakt.

Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen vorgeschlagenen Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte – im Vergleich zur Europäischen Union und dem Rest der Welt – ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass die für die Fahrzeuge in den Vergleichsvereinbarungen festgelegten Emissionsvorgaben erreicht werden.

Seit vielen Monaten untersucht die AUDI AG mit Hochdruck alle Dieselkonzepte auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungspotenzial. Seit 2016 werden systematisch alle Motor- und Getriebevarianten überprüft.

Am 14. Juni 2017 hat das KBA auf der Grundlage eines von der AUDI AG selbst entdeckten und dem KBA mitgeteilten technischen Fehlers in der Bedatung der Getriebesoftware hinsichtlich einer begrenzten Anzahl bestimmter Audi A7/A8 Modelle eine Verfügung erlassen, mit der eine von der AUDI AG vorgeschlagene Korrektur aufgegeben wird. Der technische Fehler besteht darin, dass in den betroffenen Fällen im realen Fahrbetrieb eine bestimmte Funktion ausnahmsweise nicht implementiert ist, die in allen anderen Fahrzeugkonzepten standardmäßig vorhanden ist. In Europa sind hiervon circa 24.800 Fahrzeuge bestimmter Audi A7/A8 Modelle betroffen. Das KBA hat diesen Fehler nicht als unzulässige Abschalteinrichtung angesehen.

Am 21. Juli 2017 hat die AUDI AG für bis zu 850.000 Fahrzeuge mit V6 und V8 TDI-Motoren der Emissionsklassen Euro 5 und Euro 6 in Europa und weiteren Märkten außerhalb der USA und Kanada ein softwarebasiertes Nachrüstprogramm angeboten. Hierdurch soll im Wesentlichen das Emissionsverhalten im realen Fahrbetrieb in innerstädtischen Bereichen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus weiter verbessert werden. Dabei wurde mit den Behörden eng zusammengearbeitet und diesen detailliert berichtet, speziell dem Bundesverkehrsministerium und dem KBA. Das Nachrüstpaket besteht aus freiwilligen sowie zu einem geringeren Teil aus behördlich angeordneten Maßnahmen, hierbei handelt es sich um Maßnahmen im Rahmen eines Rückrufs, die von der AUDI AG selbst vorgeschlagen, dem KBA mitgeteilt und von diesem aufgegriffen und angeordnet wurden. Die freiwilligen Überprüfungen sind bereits weit fortgeschritten, jedoch noch nicht vollständig abgeschlossen. Die durch das KBA aufgegriffenen und angeordneten Maßnahmen betrafen den Rückruf verschiedener Dieselfahrzeuge mit einem V6 oder V8 Motor der Emissionsnorm EU6, bei denen das KBA bestimmte Emissionsstrategien als unzulässige Abschalteinrichtung qualifizierte. Von Juli 2017 bis Januar 2018 sind die von der AUDI AG vorgeschlagenen Maßnahmen in verschiedenen Bescheiden des KBA zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet worden.

Die AUDI AG geht gegenwärtig von insgesamt überschaubaren Kosten für das softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Sollten zudem aus den Untersuchungen der AUDI AG und der Abstimmung mit dem KBA weitere Maßnahmen erforderlich werden, wird die AUDI AG diese im Rahmen des Nachrüstprogramms im Interesse der Kunden zügig umsetzen.

2. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion bisher mit unter 50 % ein. Für diese Fälle wurden

Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurde.

3. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Im Zusammenhang mit der Dieselthematik sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Es sind Sammelverfahren sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Großbritannien, Israel, Italien, Mexiko, Niederlande, Polen, Portugal, Schweiz, Taiwan und der Tschechischen Republik anhängig. Bei den Sammelverfahren handelt es sich um Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird, oder – wie im Fall der Niederlande – eine rechtskräftige Feststellung, dass Kunden Schadensersatz zusteht. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich – mit Ausnahme von Brasilien (dort gibt es bereits ein erstinstanzliches nicht rechtskräftiges Urteil) – aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht genauer beziffern. In keinem der vorgenannten Sammelverfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50 % eingeschätzt.

In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (bei einigen Individualklagen haben sich mehrere Hundert Einzelkläger zusammengeschlossen) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrags inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. Aufgrund der besonderen Marktumstände und der Besonderheiten des südkoreanischen Rechtssystems schätzt Volkswagen die Erfolgsaussichten der Kläger in den oben genannten südkoreanischen Massenverfahren im Vergleich zu anderen Rechtssystemen, abgesehen von den USA und Kanada, als grundsätzlich höher ein. Im Geschäftsjahr erging in diesen Verfahren in Südkorea am 12. Mai 2017 ein erstinstanzliches Urteil, in dem das Gericht eine Klage gerichtet auf deliktischen Schadensersatz wegen Umweltverschmutzung vollständig abwies. Das Urteil ist inzwischen rechtskräftig.

Für die anhängigen Sammel- und Masseverfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland sind dies circa 9.500 Verfahren. In Italien, Österreich und Spanien liegen sie im niedrigen dreistelligen Bereich und in Frankreich und Irland sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind.

Zudem wurde der Volkswagen AG am 29. November 2017 eine von der financialright GmbH erhobene Klage aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt circa 15.000 Kunden in Deutschland zugestellt. Mit dieser Klage wird die Zahlung von rund 350 Mio. € gegen Rückgabe der jeweiligen Fahrzeuge gefordert.

In der Schweiz ist im Dezember 2017 eine Klage auf Schadensersatz aus den abgetretenen Ansprüchen von circa 6.000 Kunden gegen die Volkswagen AG eingereicht worden, für die ein Streitwert von rund 30 Mio. Schweizer Franken angegeben wird.

In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50 % eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

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.

4. 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 Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Am 5. August 2016 entschied das Landgericht Braunschweig über 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). Alle 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 sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, erhoben worden. Am 6. Dezember 2017 hat das Landgericht Stuttgart einen Vorlagebeschluss zum Oberlandesgericht Stuttgart zu verfahrensrechtlichen Fragestellungen, insbesondere zur Klärung der gerichtlichen Zuständigkeit erlassen. Am Oberlandesgericht Stuttgart ist wegen der Dieselthematik ferner ein Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland sowie in Österreich und den Niederlanden eingereicht worden. In Österreich hat der Oberste Gerichtshof am 7. Juli 2017 entschieden, dass die Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG nicht unter die Zuständigkeit der österreichischen Gerichte fallen. In der Folge sind bis auf eine sämtliche in Österreich vormals anhängigen Anlegerklagen zurückgewiesen oder zurückgezogen worden. Die letzte noch anhängige Klage wurde erstinstanzlich zurückgewiesen.

Insgesamt sind gegen Volkswagen im Zusammenhang mit der Dieselthematik weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von ungefähr 9 Mrd. € rechtshängig. Volkswagen ist unverändert der Auffassung, seine 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.

5. Verfahren in den USA/Kanada
Nach den Veröffentlichungen der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens Kunden und Händlern sind bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ zusammengeführt worden.

Am 4. Januar 2016 reichte das DOJ, Civil Division, im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ein. Mit der Klage wurden gesetzliche Sanktionen gemäß dem US Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt; die Klage wurde zur vorprozessualen Koordination in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Im Juni 2016 haben die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litiga-

tion“ Vergleichsvereinbarungen mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und des Attorney General von Kalifornien sowie mit privaten, durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs‘ Steering Committee“ vertretenen Klägern und der Federal Trade Commission abgeschlossen. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 2,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw und Audi in den USA beigelegt. Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein erstes Partial Consent Decree vereinbart, das am 28. Juni 2016 bei Gericht eingereicht wurde. Am 18. Oktober 2016 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 25. Oktober 2016 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen und der Partial Consent Order. Mehrere Sammelkläger haben bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen eingelegt.

Die Vergleichsvereinbarungen beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die Umrüstung durch die EPA und die CARB freigegeben worden ist. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeitig betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte NO_x-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein separates Partial Consent Decree vereinbart, das am 7. Juli 2016 bei Gericht eingereicht wurde und der Beilegung bestimmter Ansprüche gemäß kalifornischem Wettbewerbs-, Werbe- und Verbraucherschutzrecht im Zusammenhang mit den 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeugen dient. Im Rahmen der Vereinbarung hat sich Volkswagen zur Zahlung von 86 Mio. USD an den Bundesstaat Kalifornien bereit erklärt. Das Partial Consent Decree wurde am 1. September 2016 rechtskräftig, und die Zahlung von 86 Mio. USD erfolgte am 28. September 2016.

Am 20. Dezember 2016 vereinbarte Volkswagen ein der Zustimmung des Gerichts unterliegendes zweites Partial Consent Decree mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß dem Clean Air Act und den kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees erklärte sich Volkswagen bereit, ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm für 3,0 l TDI-Fahrzeuge der ersten Generation und ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm für 3,0 l TDI-Fahrzeuge der zweiten Generation durchzuführen und 225 Mio. USD in einen Environmental Mitigation Trust zu zahlen, der gemäß dem ersten Partial Consent Decree eingerichtet wurde. Das zweite Partial Consent Decree wurde am 20. Dezember 2016 bei Gericht eingereicht und am 17. Mai 2017 genehmigt.

Des Weiteren vereinbarte Volkswagen am 20. Dezember 2016 ein weiteres der Zustimmung des Gerichts unterliegendes mitgeltendes California Second Partial Consent Decree mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees stimmte Volkswagen zu, Kalifornien zusätzliche Unterlassungsansprüche zu gewähren, unter anderem die Umsetzung einer „Green City“-Initiative und die Einführung von drei neuen batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) in Kalifornien bis 2020 sowie eine Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an die CARB zur Unterstützung der Verfügbarkeit von BEVs in Kalifornien.

Am 11. Januar 2017 vereinbarte Volkswagen ein drittes Partial Consent Decree mit dem DOJ und der EPA zur Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act, in Bezug auf die 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeuge. Volkswagen erklärte sich einverstanden, zur Beilegung der zivilrechtlichen Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie der Zollforderungen seitens der Zoll- und Grenzschutzbehörde der USA (Customs and Border Protection) 1,45 Mrd. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu zahlen. Im Rahmen des dritten Partial Consent Decrees umfassen die Unterlassungsansprüche Überwachungs-, Prüf- und Compliance-Verpflichtungen. Dieses Consent Decree, das eine Stellungnahme der Öffent-

lichkeit erforderte, wurde am 11. Januar 2017 bei Gericht eingereicht und am 13. April 2017 genehmigt. Des Weiteren schloss Volkswagen am 11. Januar 2017 eine Vergleichsvereinbarung mit dem DOJ ab, um Ansprüche entsprechend dem Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act von 1989 beizulegen, und stimmte einer Zahlung in Höhe von 50 Mio. USD (zzgl. aufgelaufener Zinsen) zu. Dabei wurden eine Haftung jedweder Art und sämtliche Ansprüche ausdrücklich zurückgewiesen.

Am 21. Juli 2017 hat das Bundesgericht in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Mulitdistrict Litigation" das Third California Partial Consent Decree genehmigt, in welchem die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen sich mit dem Attorney General des Bundesstaates Kalifornien und der CARB geeinigt haben, 153,8 Mio. USD als zivilrechtliche Strafen zu zahlen und Kosten zu erstatten. Diese Strafzahlungen decken Strafen nach kalifornischem Umweltrecht für die 2,0 l und 3,0 l TDI-Fahrzeuge ab. Eine Einigung dem Grunde nach wurde am 11. Januar 2017 erzielt.

Das DOJ leitete überdies ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren ein, das auf Vorwürfen verschiedener bundesrechtlicher Straftaten abstellt. Am 11. Januar 2017 stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen sowie der Zahlung einer Strafe in Höhe von 2,8 Mrd. USD zu. Gemäß den Bedingungen dieser Vereinbarung gilt für Volkswagen eine Bewährungsfrist von drei Jahren. Volkswagen wird zudem mit einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre zusammenarbeiten. Dieser unabhängige Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten. Volkswagen wird überdies das DOJ bei seinen laufenden Ermittlungen bezüglich einzelner oder früherer Mitarbeiter, die möglicherweise für strafbare Verstöße verantwortlich sind, weiterhin unterstützen.

Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Am 31. Januar 2017 schlossen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation" eine Vergleichsvereinbarung mit privaten, durch das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee" vertretenen Klägern, sowie eine „Consent Order" mit der Federal Trade Commission. Mit diesen Vereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 3,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche in den USA beigelegt. Am 14. Februar 2017 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung mit privaten Klägern vorläufig genehmigt. Am 11. Mai 2017 fand eine gerichtliche Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer Genehmigung statt, und am 17. Mai 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung und der Partial Stipulated Consent Order.

Bei den Vergleichen richten sich die Möglichkeiten und Entschädigungen der Verbraucher danach, ob ihre Fahrzeuge als Fahrzeuge der ersten oder zweiten Generation klassifiziert sind. Verbraucher mit Fahrzeugen der ersten Generation (Modelljahre 2009 – 2012) können sich wahlweise für einen Rückkauf, eine vorzeitige Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs entscheiden, sofern diese Anpassung von der EPA und der CARB genehmigt wird. Überdies haben Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der ersten Generation sowie bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer Anspruch auf Ausgleichszahlungen.

Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation (Modelljahre 2013 – 2016) erhalten eine kostenlose, den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserung, um die Fahrzeuge mit den Abgasnormen in Einklang zu bringen, nach denen sie ursprünglich zertifiziert wurden sowie Ausgleichszahlungen. Volkswagen erhielt von der EPA und der CARB die Genehmigung für die den Emissionsanforderungen entsprechenden Nachbesserungen, die innerhalb der in der Vergleichsvereinbarung angegebenen Fristen umgesetzt werden müssen. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, Ausgleichszahlungen an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der zweiten Generation vorzunehmen.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen Marken-Vertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit TDI-Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Am 18. Januar 2017 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen

Genehmigung statt, und am 23. Januar 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden.

Volkswagen hat separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 45 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2,0 l TDI und 3,0 l TDI – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 622 Mio. USD beigelegt werden. In fünf Bundesstaaten (Arizona, New Mexico, Oklahoma, Vermont und West Virginia), die sich den Vereinbarungen nicht angeschlossen haben, stehen noch Verbraucherklagen aus. Volkswagen hat überdies separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von elf US-Bundesstaaten (Connecticut, Delaware, Maine, Massachusetts, New Jersey, New York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont und Washington) zur Beilegung von bestehenden oder möglichen künftigen Ansprüchen aus zivilrechtlichen Strafen und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 207 Mio. USD erzielt. Die Attorneys General von zehn anderen US-Bundesstaaten (Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New Mexico, Ohio, Tennessee und Texas) sowie einige Kommunen haben vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten Klage gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen erhoben und fordern Bußgelder und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, Ohio, Tennessee und Texas waren an den vorstehend beschriebenen staatlichen Vergleichen in Bezug auf verbraucherrechtliche und wettbewerbsrechtliche Klagen beteiligt, wobei diese Vergleiche jedoch keine umweltrechtlichen Bußgelder einschlossen. Die umweltrechtlichen Ansprüche von zwei weiteren Bundesstaaten – Alabama und Wyoming – wurden wegen Vorrangigkeit des Bundesrechts abgewiesen. Alabama hat dagegen Rechtsmittel eingelegt.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, ist eine vermeintliche Sammelklage im Auftrag von Erwerbern von sogenannten American Depository Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen. Im Auftrag von Erwerbern bestimmter Volkswagen Anleihen in US-Dollar wurde eine vermeintliche Sammelklage wegen des angeblichen Handels dieser Anleihen zu künstlich überhöhten Preisen, die auf Falschaussagen seitens Volkswagen zurückzuführen seien, und wegen des Wertverlusts dieser Anleihen nach der Bekanntgabe der „Notices of Violation“ durch die EPA eingereicht.

Auch diese Klagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

In Kanada sind in Bezug auf Fahrzeuge mit 2,0 l und 3,0 l TDI-Motoren zivilrechtliche Verbraucheransprüche geltend gemacht und Untersuchungen seitens der Regulierungsbehörden eingeleitet worden. Am 19. Dezember 2016 trafen die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns mit Verbrauchern in Bezug auf 2,0 l Dieselfahrzeuge eine Sammelklageregelung in Kanada. Ebenfalls am 19. Dezember 2016 traf die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar (Commissioner of Competition) eine zivilrechtliche Vereinbarung hinsichtlich seiner regulatorischen Untersuchung von Verbraucherschutzangelegenheiten bezüglich dieser Fahrzeuge. Am 21. Dezember 2017 gab Volkswagen eine grundsätzliche Vereinbarung für einen vorgeschlagenen Vergleich mit Verbrauchern in Kanada in Zusammenhang mit 3,0 l Dieselfahrzeugen bekannt. Am 12. Januar 2018 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung vorläufig genehmigt; die Frist für die Stellungnahme und Ablehnung begann am 17. Januar 2018. Endgültige Anhörungen zur Genehmigung sind in Quebec und Ontario jeweils für den 3. und 5. April 2018 angesetzt worden. Am 12. Januar 2018 erzielte Volkswagen überdies eine Übereinkunft mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar zur Beilegung von zivilrechtlichen Verbraucherschutzangelegenheiten in Bezug auf 3,0 l Dieselfahrzeuge. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0 l und 3,0 l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen. Am 15. September 2017 hat eine kanadische Provinzregulierungsbehörde – das Ministerium für Umwelt und Klimawandel von Ontario – Klage gegen die Volkswagen AG wegen eines Verstoßes gegen ein Umweltgesetz der Provinz erhoben. Demzufolge habe die Volkswagen AG den Betrieb von nicht den vorge-

schriebenen Emissionsnormen entsprechenden 2,0 l Dieselfahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw und Audi der Modelljahre 2010 bis 2014 verursacht oder zugelassen. Nach den ersten Gerichtsterminen am 15. November 2017 und 7. Februar 2018 wurde die Angelegenheit – bis zur fortlaufenden Offenlegung von Beweismitteln – auf den 4. April 2018 verlegt. Ein Verfahrenstermin wurde nicht festgelegt. Für mögliche Verpflichtungen aus anhängigen Verfahren in Kanada wurden Rückstellungen gebildet.

Des Weiteren sind in Kanada vor den Bezirksgerichten (Provincial Court) von Quebec und Ontario zwei Securities-Sammelklagen von Investoren in American Depository Receipts der Volkswagen AG gegen die Volkswagen AG anhängig. In diesen Klagen wird behauptet, dass die Darstellung der in den Jahren 2009 bis 2015 veröffentlichten Finanzberichterstattungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik unvollständig und unrichtig sei. Die vorgeschlagenen Sammelklagezeiträume (Class Periods) gelten für Einwohner der kanadischen Provinzen, die die entsprechenden Aktienzertifikate zwischen dem 12. März 2009 und dem 18. September 2015 erwarben und bis nach den mutmaßlichen ersten berichtigenden Angaben alle oder einige der erworbenen Aktienzertifikate hielten. Die Discovery hat noch nicht begonnen. In beiden Fällen sind die Zulassungen der Klagen anhängig. In dem Verfahren in Quebec fanden Anhörungen am 5. und 6. Februar 2018 statt; die Entscheidung des Gerichts steht noch aus. In dem Verfahren in Ontario sind für den 10. und 11. Juli 2018 Anhörungen angesetzt worden.

Darüber hinaus sind bei bestimmten kanadischen Bezirksgerichten vermeintliche Verbrauchersammelklagen und die Aufnahme von Verbraucherklagen sowie eine bestätigte Sammelklage in Bezug auf eine Verletzung des Umweltrechts im Namen kanadischer Bürger anhängig.

Eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums dieser Verfahren noch nicht möglich.

6. Weitere Verfahren

Mit Beschluss vom 8. 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 Dieselthematik 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. Es ist derzeit nicht absehbar, wann das Bundesverfassungsgericht hierüber entscheiden wird.

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 Dieselthematik gerichtet ist. Dieses Verfahren ruht bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im ersten Sonderprüfungsverfahren.

7. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehen zum 31. Dezember 2017 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen Rückstellungen in Höhe von rund 2,0 Mrd. €. Darüber hinaus wurden angemessene Vorsorgen für Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen erfasst. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 4,3 Mrd. € (Vorjahr: 3,2 Mrd. €) im Anhang angegeben, auf die Anlegerklagen entfallen davon 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 3,1 Mrd. €). Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden, unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken.

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 Dieselthematik 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 Automobil Holding SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch Porsche 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 in der ersten mündlichen Verhandlung am 12. Oktober 2017 erkennen lassen, dass er Ansprüche gegen die Volkswagen AG sowohl mangels substantiierten Vortrags als auch aus Rechtsgründen derzeit als nicht begründet ansieht. Ein Teil der klägerseits begehrten Feststellungsziele könne zudem unzulässig sein. Die Volkswagen AG sieht sich durch die Ausführungen des Senats in der Einschätzung bestätigt, dass die geltend gemachten Ansprüche jeglicher Grundlage entbehren.

Aus demselben Sachverhalt hatten seinerzeit (2010/2011) auch andere Investoren Ansprüche von insgesamt circa 4,6 Mrd. € unter anderem gegen die Volkswagen AG behauptet und Güteverfahren eingeleitet. Die Volkswagen AG hat den Beitritt zu den Güteverfahren stets abgelehnt; diese Ansprüche wurden seitdem nicht weiter verfolgt.

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 nun gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gericht 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. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € pro Aktie anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde 2015 entsprechend angepasst. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt.

Im Rahmen der laufenden kartellrechtlichen Untersuchungen der Europäischen Kommission hinsichtlich der deutschen Automobilhersteller hat die Behörde im Zuge einer angekündigten Nachprüfung Unterlagen in den Geschäftsräumen der Volkswagen AG in Wolfsburg und der AUDI AG in Ingolstadt gesichtet. Der Volkswagen Konzern sowie die betreffenden Konzernmarken kooperieren bereits seit Längerem vollumfänglich mit der Europäischen Kommission und haben einen entsprechenden Antrag gestellt. Ob die Europäische Kommission ein förmliches Verfahren einleiten wird, ist derzeit unklar.

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.

Seit November 2016 hat Volkswagen Informationsanforderungen seitens der EPA und der CARB in Bezug auf Automatikgetriebe in bestimmten Fahrzeugen mit Benzinmotor beantwortet.

Des Weiteren sind gegen Audi und bestimmte verbundene Unternehmen vierzehn vermeintliche Sammelklagen eingereicht worden, die auf den Vorwurf abstellen, die Beklagte habe die Existenz von Abschalteinrichtungen in mit Automatikgetriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleiert. Alle diese vermeintlichen Sammelklagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation" übertragen worden und die Kläger reichten am 12. Oktober 2017 eine konsolidierte Sammelklage ein; die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen der Volkswagen AG beantragten am 11. Dezember 2017 die Abweisung dieser Klage. Am 16. Januar 2018 legten die Kläger Widerspruch gegen den Antrag auf Klageabweisung ein; das Gericht hat den Beklagten für die Einreichung der Erwiderung eine Frist bis zum 16. Februar 2018 eingeräumt. Eine Anhörung ist für den 11. Mai 2018 angesetzt. Am 22. Dezember 2017 wurden im Namen von circa 75 einzelnen Klägern eine Sammelklage aufgrund ähnlicher Ansprüche in einem kalifornischen Bundesgericht eingereicht, diese wurde an den Northern District von Kalifornien am 25. Januar 2018 verwiesen.

In Kanada sind bei den Bezirksgerichten von Ontario und Quebec zwei ähnliche vermeintliche Sammelklagen, einschließlich einer nationalen Sammelklage, gegen die AUDI AG, Volkswagen AG und verbundene Unternehmen in den USA und Kanada bezüglich mutmaßlicher CO_2-Abschalteinrichtungen in bestimmten Audi-Benzinfahrzeugen mit Automatikgetriebe eingereicht worden. Beide dieser kanadischen Klagen befinden sich in der Vorzulassungsphase. Für diese Verfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit der Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden.

Von Juli bis November 2017 reichten Kläger in verschiedenen US-Gerichtsbarkeiten im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge zahlreiche Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen AG und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Im Rahmen dieser Klagen werden Ansprüche gemäß dem amerikanischen Kartellgesetz Sherman Act, dem Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act, staatlichen Wettbewerbs- und Verbraucherschutzgesetzen sowie nach Common Law wegen ungerechtfertigter Bereicherung geltend gemacht. In den Klagen wird behauptet, dass die Beklagten sich seit den 1990ern zwecks unrechtmäßiger Erhöhung der Preise deutscher Luxusfahrzeuge abgestimmt hätten, indem sie einen Austausch sensibler Geschäftsinformationen vereinbarten und unrechtmäßige Vereinbarungen bezüglich Technik, Kosten und Lieferanten eingingen. Des Weiteren führen die Kläger an, dass die Beklagten eine Beschränkung der Größe der AdBlue-Tanks vereinbart hätten, um sicherzustellen, dass die US-Emissions-Regulierungsbehörden keine eingehende Überprüfung des Emissionskontrollsystems in Fahrzeugen der Beklagten vornehmen würden und dass diese Vereinbarung für Volkswagen den Anstoß zur Erstellung des „Defeat Device" gegeben hätte. Am 28. September 2017 fand eine Anhörung vor dem Rechtsausschuss der „Multidistrict Litigation" dem Judicial Panel on Multidistrict Litigation (JPML) statt. Am 4. Oktober 2017 entschied der JPML, diese Fälle zu konsolidieren und an Richter Breyer im nördlichen Bezirk von Kalifornien zu verweisen. Am 14. Dezember 2017 wurden die Hauptrechtsbeistände (Co-Lead Counsel) bestellt, die die Interessen einer mutmaßlichen indirekten Käuferklasse und einer mutmaßlichen direkten Käuferklasse vertreten, sowie das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee". Am 20. Dezember 2017 wurden die Fristen für die Schriftsätze bestimmt und die erste Besprechung zum Status des Verfahrens auf den 5. April 2018 terminiert und die Hauptrechtsbeistände wurden angewiesen, bis zum 15. März 2018 konsolidierte Sammelklagen im Namen von zwei mutmaßlichen Klassen einzureichen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Von Juli bis Oktober 2017 reichten Kläger in Ontario, Quebec und British Columbia im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Die Klagen stellen auf Klagegründe nach dem Wettbewerbsgesetz und dem Common Law sowie dem Zivilrecht von Quebec ab. Der Klage liegt eine ähnliche Begründung wie in denen im Absatz zuvor dargestellten US-Klagen zugrunde. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

In den Steuerverfahren zwischen MAN Latin America und der brasilianischen Finanzverwaltung vertritt die brasilianische Finanzverwaltung bezüglich der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America eine abweichende Auffassung der steuerlichen Auswirkungen. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil

wird MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 den Klageweg beschreiten. 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 0,7 Mrd. € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das in der Angabe „Eventualverbindlichkeiten" angegeben wurde.

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 den weiteren wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	FÄLLIG 2017	FÄLLIG 2018 – 2021	FÄLLIG ab 2022	GESAMT 31.12.2016
Bestellobligo für				
Sachanlagen	7.170	1.585	–	8.756
Immaterielle Vermögenswerte	1.243	386	–	1.629
Investment Property	13	–	–	13
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	126	2	–	128
unwiderruflichen Kredit- und Leasingzusagen an Kunden	4.551	0	44	4.595
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	995	2.489	2.261	5.745
Übrige finanzielle Verpflichtungen	2.569	1.416	1.072	5.056

Mio. €	FÄLLIG 2018	FÄLLIG 2019 – 2022	FÄLLIG ab 2023	GESAMT 31.12.2017
Bestellobligo für				
Sachanlagen	7.347	1.394	–	8.740
Immaterielle Vermögenswerte	946	479	–	1.425
Investment Property	41	–	–	41
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	186	21	–	207
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	3.436	201	59	3.695
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	1.026	2.389	2.133	5.548
Übrige finanzielle Verpflichtungen	2.476	1.469	929	4.874

Den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen stehen erwartete Erträge aus Untermietverhältnissen in Höhe von 1.467 Mio. € (Vorjahr: 1.664 Mio. €) gegenüber.

Zur besseren Vergleichbarkeit werden ab dem Geschäftsjahr 2017 die unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden ohne Leasingzusagen gezeigt. Der entsprechende Wert zum 31. Dezember 2016 belief sich auf 2,1 Mrd. €. Die übrigen finanziellen Verpflichtungen enthalten mit 1,3 Mrd. € zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologien fördern. Die Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen in den USA im Zusammenhang mit der Dieselthematik getroffen.

39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers

Die Volkswagen AG ist nach deutschem Handelsrecht verpflichtet, das für das Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, anzugeben.

Mio. €	2017	2016[1]
Abschlussprüfungsleistungen	17	19
Andere Bestätigungsleistungen	2	4
Steuerberatungsleistungen	1	0
Sonstige Leistungen	13	4
	33	**27**

1 Bestimmte Leistungen, die bislang als andere Bestätigungsleistungen zu zeigen waren, sind nunmehr als Abschlussprüfungsleistungen zu klassifizieren. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

Der überwiegende Teil des Honorars für den Abschlussprüfer entfiel 2017 auf die Prüfung des Konzernabschlusses der Volkswagen AG und von Jahresabschlüssen von deutschen Konzerngesellschaften sowie auf unterjährige Reviews des Zwischenkonzernabschlusses der Volkswagen AG und von Zwischenabschlüssen von deutschen Konzerngesellschaften. Andere Bestätigungsleistungen und Steuerberatungsleistungen wurden vom Abschlussprüfer nur in geringem Umfang erbracht. Die Sonstigen Leistungen des Abschlussprüfers konzentrierten sich im Berichtsjahr auf die Beratung zur Umsetzung neuer Rechtsnormen sowie auf die Unterstützung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

40. Gesamtperiodenaufwand

Mio. €	2017	2016
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Aufwendungen für bezogene Leistungen	151.449	140.307
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	31.432	29.971
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	7.518	7.046
	38.950	**37.017**

41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2017	2016
Leistungslöhner	253.469	236.204
Indirekter Bereich	288.478	292.240
	541.947	**528.444**
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	**(7.156)**	**(5.915)**
Auszubildende	17.891	17.962
	559.838	**546.406**
Mitarbeiter der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen	74.558	72.940
	634.396	**619.346**

42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Schluss des Geschäftsjahres 2017 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

43. Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)

Der Aufsichtsrat der Volkswagen Aktiengesellschaft beschloss Anfang des Jahres 2017 das Vorstandsvergütungssystem mit Wirkung zum 1. Januar 2017 anzupassen. Im Laufe des Geschäftsjahres 2017 haben alle Vorstandsmitglieder einem Wechsel in das neue Vergütungssystem zugestimmt. Das neue Vorstandsvergütungssystem setzt sich zusammen aus fixen sowie variablen Bestandteilen. Die variable Vergütung besteht aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit (aktienbasierte Vergütung). Zudem gab es in 2016 eine Bonusumwandlung in virtuelle Vorzugsaktien (virtuelle Aktien).

PERFORMANCE SHARES

Jede Performance-Periode des Performance-Share-Plans hat eine dreijährige Laufzeit. Zum Zeitpunkt der Gewährung des LTI wird der jährliche Zielbetrag aus dem LTI auf Grundlage des Anfangs-Referenzkurses der Volkswagen Vorzugsaktie in Performance Shares der Volkswagen AG umgerechnet und dem jeweiligen Vorstandsmitglied als reine Rechengröße zugeteilt. Nach Ablauf der dreijährigen Laufzeit des Performance-Share-Plans findet ein Barausgleich statt. Der Auszahlungsbetrag entspricht der Anzahl an festgeschriebenen Performance Shares multipliziert mit dem Schluss-Referenzkurs, der sich am Ende des Dreijahreszeitraums zuzüglich eines Dividendenäquivalents für die betreffende Laufzeit ergibt. Der Auszahlungsbetrag aus dem Performance-Share-Plan ist auf 200 % des Zielbetrags begrenzt. Bei einer Zielerreichung von 100 % der jeweils vereinbarten Ziele beträgt der Zielbetrag für die Mitglieder des Vorstands jeweils 1,8 Mio. € und für den Vorsitzenden des Vorstands 3,8 Mio. €.

Den Vorstandsmitgliedern wurden insgesamt 141.426 Performance Shares für 2017 zugeteilt. Der Fair Value der Verpflichtung zum 31. Dezember 2017 betrug 43,8 Mio. €. Der Vergütungsaufwand in Höhe von 43,8 Mio. € wurde als Personalaufwand erfasst. Sofern die Vorstände zum 31. Dezember 2017 ausgeschieden wären, hätte die Verpflichtung (innerer Wert) insgesamt 20,3 Mio. € betragen.

VIRTUELLE AKTIEN

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30 % der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und mittels virtueller Aktien unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen. Auf Basis des zurückbehaltenen Betrages ergaben sich insgesamt 50.703 virtuelle Vorzugsaktien. Der Fair Value der Verpflichtung gegenüber den Vorständen zum 31. Dezember 2017 betrug 7,0 Mio. €. Die Fair Value-Änderung in Höhe von 2,0 Mio. € wurde als Personalaufwand erfasst. Sofern sämtliche Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2017 ausgeschieden wären, hätte die Verpflichtung (innerer Wert) insgesamt 7,3 Mio. € betragen.

Für weitere Details zu den Performance Shares und den virtuellen Aktien verweisen wir auf unsere Erläuterungen im „Vergütungsbericht“ als Bestandteil des Konzernlageberichts.

44. Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24

Als nahestehende Personen oder Unternehmen im Sinne des IAS 24 gelten natürliche Personen und Unternehmen, die von der Volkswagen AG beeinflusst werden können, die einen Einfluss auf die Volkswagen AG ausüben können oder die unter dem Einfluss einer anderen nahestehenden Partei der Volkswagen AG stehen.

Alle Geschäftsvorfälle mit nahestehenden Personen und Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

Zum Bilanzstichtag hielt die Porsche SE mit 52,2 % die Mehrheit der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Auf der Außerordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 wurde die Schaffung von Entsendungsrechten für das Land Niedersachsen beschlossen. Damit kann die Porsche SE nicht die Mehrheit der Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG bestellen, solange dem Land Niedersachsen mindestens 15 % der Stammaktien gehören. Die Porsche SE hat aber die Möglichkeit an den unternehmenspolitischen Ent-

scheidungen des Volkswagen Konzerns mitzuwirken und gilt damit als nahestehendes Unternehmen im Sinne des IAS 24.

Die Einbringung des operativen Holdinggeschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG am 1. August 2012 wirkt sich wie folgt auf die bereits vor Einbringung bestehenden, im Zuge der Grundlagenvereinbarung und der hiermit im Zusammenhang stehenden Durchführungsverträge, geschlossenen Vereinbarungen zwischen der Porsche SE, der Volkswagen AG und Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns aus:

- Unverändert stellt die Volkswagen AG die Porsche SE von bestimmten Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns gegeben hat, in Höhe ihres Anteils am Kapital der Porsche Holding Stuttgart, welcher seit der Einbringung zum 1. August 2012 100 % beträgt, frei. Im Rahmen der Übertragung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs von der Porsche SE wurde die Porsche Holding Finance plc., Dublin, Irland, in den Volkswagen Konzern eingebracht. Die Freistellung umfasste bis Juni 2017 auch Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Porsche Holding Finance plc. bezüglich der Zinszahlung und Rückzahlung von Anleihen in einem Gesamtvolumen von insgesamt 250 Mio. € gegeben hatte. Im Rahmen der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG verpflichtete sich die Volkswagen AG, für die gegenüber externen Gläubigern gegebenen Garantien, unter Berücksichtigung der Freistellung im Innenverhältnis, eine marktübliche Haftungsvergütung mit Wirkung ab dem 1. August 2012 zu übernehmen.
- Unverändert gilt, dass die Volkswagen AG die Porsche SE von Ansprüchen des Einlagensicherungsfonds im Innenverhältnis freigestellt hat, nachdem die Porsche SE im August 2009 eine vom Bundesverband Deutscher Banken geforderte Freistellungserklärung gegenüber dem Einlagensicherungsfonds abgegeben hatte. Die Volkswagen AG hat sich zudem verpflichtet, den Einlagensicherungsfonds von etwaigen Verlusten freizustellen, die durch dessen Maßnahmen zugunsten eines im Mehrheitsbesitz stehenden Kreditinstituts anfallen.
- Unverändert gilt, dass die Porsche SE die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Rechtsvorgänger unter bestimmten Voraussetzungen von steuerlichen Belastungen freistellt, die über die auf Ebene dieser Gesellschaften bilanzierten Verpflichtungen aus Zeiträumen bis einschließlich 31. Juli 2009 hinausgehen. Umgekehrt hat sich die Volkswagen AG grundsätzlich verpflichtet, etwaige Steuervorteile oder Steuererstattungen der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG sowie deren Rechtsvorgängern und Tochterunternehmen für Veranlagungszeiträume bis zum 31. Juli 2009 an die Porsche SE zu erstatten. Basierend auf dem Ergebnis der abgeschlossenen steuerlichen Außenprüfung für die Veranlagungszeiträume 2006 bis 2008 würde sich für die Volkswagen AG eine Ausgleichsverpflichtung im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich ergeben. Künftige neuere Erkenntnisse aus der Ende 2015 begonnenen steuerlichen Außenprüfung für den Veranlagungszeitraum 2009 können dazu führen, dass sich die mögliche Ausgleichsverpflichtung erhöhen oder vermindern kann.

Bezüglich der bei der Porsche SE bis zur Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs in die Volkswagen AG verbliebenen 50,1 % der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart hatten sich die Porsche SE und die Volkswagen AG im Rahmen der Grundlagenvereinbarung wechselseitig Put- und Call-Optionen eingeräumt. Sowohl die Volkswagen AG (im Falle der Ausübung ihrer Call-Option) als auch die Porsche SE (im Falle der Ausübung ihrer Put-Option) hatten sich verpflichtet, aus der Ausübung der Optionen und eventuellen nachgelagerten Handlungen sich in Bezug auf die Beteiligung an der Porsche Holding Stuttgart ergebende steuerliche Belastungen (z. B. aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009) zu tragen. Hätten sich bei der Volkswagen AG, der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG oder deren jeweiligen Tochtergesellschaften aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009 steuerliche Vorteile ergeben, hätte sich im Falle der Ausübung der Put-Option durch die Porsche SE der für die Übertragung des verbleibenden 50,1 %igen Anteils an der Porsche Holding Stuttgart von der Volkswagen AG zu entrichtende Kaufpreis um den Barwert der Steuervorteile erhöht. Diese Regelung wurde im Rahmen des Einbringungsvertrags dahingehend übernommen, dass die Porsche SE in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile aus einer infolge der Einbringung entstehenden Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG hat. Im Rahmen der Einbringung wurde zudem vereinbart, dass die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart sowie deren Tochterunternehmen von Steuern freistellt, sofern es durch von der Porsche SE vorgenommene oder unterlassene Maßnahmen bei oder nach Umsetzung der Einbringung zu einer Nachversteuerung 2012 bei diesen Gesellschaften kommen sollte. Auch in diesem Fall hat die Porsche SE einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile, die sich bei einem derartigen Vorgang auf Ebene der Volkswagen AG oder einem ihrer Tochterunternehmen ergeben.

Im Zusammenhang mit der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG wurden weitere Verträge geschlossen und Erklärungen abgegeben, dazu zählen im Wesentlichen:

- Die Porsche SE stellt ihre eingebrachten Tochterunternehmen, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Tochterunternehmen von Verpflichtungen gegenüber der Porsche SE frei, die den Zeitraum bis einschließlich 31. Dezember 2011 betreffen und über die auf Ebene dieser Gesellschaften für diesen Zeitraum hierfür passivierten Verpflichtungen hinausgehen.
- Die Porsche SE stellt die Porsche Holding Stuttgart und die Porsche AG von Verpflichtungen aus bestimmten Rechtsstreitigkeiten frei; dies schließt die Kosten für eine angemessene Rechtsverteidigung ein.
- Zudem stellt die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG und deren Tochterunternehmen hälftig von Steuern (außer Ertragsteuern) frei, die auf deren Ebene im Zusammenhang mit der Einbringung entstehen und die bei Ausübung der Call-Option auf die bei der Porsche SE bis zur Einbringung verbliebenen Anteile an der Porsche Holding Stuttgart nicht angefallen wären. Entsprechend stellt die Volkswagen AG die Porsche SE hälftig von derartigen, bei ihr anfallenden Steuern frei. Darüber hinaus wird die Porsche Holding Stuttgart hälftig von infolge der Verschmelzung ausgelösten Grunderwerbsteuern und sonstigen Kosten freigestellt.
- Es wurde darüber hinaus die verursachungsgerechte Allokation etwaiger nachträglicher Umsatzsteuerforderungen beziehungsweise -verbindlichkeiten aus Vorgängen bis zum 31. Dezember 2009 zwischen der Porsche SE und der Porsche AG vereinbart.
- Im Einbringungsvertrag wurden zwischen der Porsche SE und dem Volkswagen Konzern verschiedene Informations-, Verhaltens- und Mitwirkungspflichten vereinbart.

Das Land Niedersachsen und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH, Hannover, verfügen gemäß Mitteilung vom 2. Januar 2018 am 31. Dezember 2017 über 20,00 % der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Darüber hinaus wurde – wie oben dargestellt – von der Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 beschlossen, dass das Land Niedersachsen zwei Mitglieder des Aufsichtsrates bestellen darf (Entsendungsrecht).

Die folgenden Tabellen zeigen das Lieferungs- und Leistungsvolumen sowie ausstehende Forderungen und Verpflichtungen zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns und nahestehenden Personen und Unternehmen.

NAHESTEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
Mio. €	2017	2016	2017	2016
Porsche SE und deren Mehrheitsbeteiligungen	7	12	1	2
Aufsichtsräte	2	3	2	5
Vorstandsmitglieder	0	0	0	0
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.039	890	1.300	973
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	14.294	13.728	1.225	1.377
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	214	190	733	912
Versorgungspläne	1	4	0	0
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	0	0	0	0
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	11	6	9	6

Mio. €	FORDERUNGEN AN		VERBINDLICHKEITEN (EINSCHLIESSLICH VERPFLICHTUNGEN) GEGENÜBER	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Porsche SE und deren Mehrheitsbeteiligungen	13	323	0	1
Aufsichtsräte	0	0	254	297
Vorstandsmitglieder	0	0	72	39
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.480	1.036	1.773	1.188
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	9.889	8.808	2.168	1.784
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	76	53	572	495
Versorgungspläne	1	1	–	8
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	–	–	63	64
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	2	2	1	1

In den obigen Tabellen sind die von den Gemeinschaftsunternehmen und Assoziierten Unternehmen erhaltenen Dividendenzahlungen in Höhe von 3.653 Mio. € (Vorjahr: 3.613 Mio. €) und an die Porsche SE gezahlte Dividenden in Höhe von 308 Mio. € (Vorjahr: 17 Mio. €) nicht enthalten.

Die Forderungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen entfallen im Wesentlichen auf gewährte Darlehen in Höhe von 6.277 Mio. € (Vorjahr: 5.769 Mio. €) sowie Forderungen aus Lieferungs- und Leistungsbeziehungen in Höhe von 3.354 Mio. € (Vorjahr: 2.855 Mio. €). Die Forderungen gegenüber nicht konsolidierten Tochtergesellschaften resultieren ebenfalls im Wesentlichen aus gewährten Darlehen in Höhe von 1.038 Mio. € (Vorjahr: 479 Mio. €) sowie aus Lieferungs- und Leistungsbeziehungen in Höhe von 224 Mio. € (Vorjahr: 196 Mio. €).

Die ausstehenden Forderungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen wurden in Höhe von 56 Mio. € (Vorjahr: 35 Mio. €) wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2017 fielen hierfür Aufwendungen in Höhe von 36 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) an.

Des Weiteren bürgt der Volkswagen Konzern für nahestehende Personen und Unternehmen gegenüber externen Banken in Höhe von 220 Mio. € (Vorjahr: 112 Mio. €).

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr Kapitaleinlagen gegenüber nahestehenden Unternehmen in Höhe von 203 Mio. € (Vorjahr: 391 Mio. €) getätigt.

Die Entwicklung der empfangenen und erbrachten Lieferungen und Leistungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen ist im Wesentlichen auf Zulieferungen an die chinesischen Joint Ventures zurückzuführen.

Der Rückgang der Forderungen an die Porsche SE resultiert aus der Rückzahlung eines Darlehens.

Die Verpflichtungen gegenüber Aufsichtsräten beinhalten wie im Vorjahr im Wesentlichen verzinsliche Bankguthaben von Aufsichtsräten, die zu marktüblichen Konditionen bei Gesellschaften des Volkswagen Konzerns angelegt wurden.

Die Verpflichtungen gegenüber dem Vorstand enthalten ausstehende Salden für den Jahresbonus sowie die Fair Values der den Vorstandsmitgliedern gewährten Performance Shares und virtuellen Aktien in Höhe von 67,0 Mio. € (Vorjahr: 26,1 Mio. €).

Über die oben genannten Werte hinaus sind für Vorstand und Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns folgende Aufwendungen für die im Rahmen ihrer Organtätigkeit gewährten Leistungen und Vergütungen erfasst worden:

€	2017	2016
Kurzfristig fällige Leistungen	33.967.996	45.456.678
Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien	45.777.248	–670.296
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	10.872.088	9.347.409
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	6.940.142	–
	97.557.473	**54.133.791**

Die Leistungen auf Basis von Performance Shares enthalten die Aufwendungen für die den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des ab 2017 geltenden Vergütungssystems gewährten Performance Shares in Höhe von 43,8 Mio. €. Aufgrund der Regelungen des IFRS 2 ist dabei nicht nur der Performance-Share-Plan für das Jahr 2017, sondern es sind auch künftige während des laufenden Dienstvertrags noch zu gewährende Performance-Share-Pläne zeitanteilig zu berücksichtigen.

In 2016 ergab sich bei den Leistungen auf Basis virtueller Aktien insgesamt ein Ertrag, weil die aufgrund des Verzichts für das Geschäftsjahr 2015 vorzunehmende Auflösung der Rückstellung für die variable Vorstandsvergütung (1,5 Mio. €) größer als der Aufwand aufgrund der Aktienkursentwicklung bis zum 31. Dezember 2016 (0,8 Mio. €) war. Im Geschäftsjahr 2017 wurde für die virtuellen Aktien aufgrund der Aktienkursentwicklung ein Aufwand in Höhe von 2,0 Mio. € erfasst.

Den angestellten Arbeitnehmervertretern sowie dem Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat steht weiterhin ein reguläres Gehalt im Rahmen ihres Arbeitsvertrags zu. Dieses orientiert sich – soweit es sich um Mitglieder von deutschen Betriebsräten handelt – an den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes. Gegenwärtig wird aufgrund behördlicher Untersuchungen eine Überprüfung der Vertretbarkeit der Vergütung einiger Betriebsratsmitglieder durchgeführt. Vorsorglich wurden in diesem Zusammenhang bei einem Teil der Betriebsratsmitglieder Vergütungsteile bis zu einer Klärung einbehalten.

Die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen Zuführungen zu Pensionsrückstellungen für aktive Vorstandsmitglieder. Die Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen die Abfindungszahlung an Frau Hohmann-Dennhardt im Zusammenhang mit ihrem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Vorstand.

Angaben zu den Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstandes sowie weitergehende Erläuterungen zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates finden sich in der Angabe „Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats“ sowie im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts.

45. Deutscher Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 17. November 2017 die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären der Volkswagen AG auf der Homepage www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG haben am 30. November 2017 ebenfalls ihre Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.audi.com/cgk-erklaerung dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2017 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.corporate.man.eu dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der RENK AG haben am 5. Dezember 2017 eine Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.renk.de/corporated-governance.html dauerhaft zugänglich gemacht.

46. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

€	2017	2016
Bezüge des Vorstands		
Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile	14.337.116	18.093.835
Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	15.844.041	21.453.778
Komponente mit langfristiger Anreizwirkung	20.104.770	–
	50.285.927	**39.547.612**
Bezüge des Aufsichtsrats		
Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile	3.516.389	709.346
Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	270.450	4.687.220
	3.786.839	**5.396.565**

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Festvergütung enthält neben der Grundvergütung in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften. Die Vorjahreszahl enthält zudem einen Betrag von 6,3 Mio. € zur Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels von Frau Hohmann-Dennhardt. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG UND KOMPONENTE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG DES VORSTANDS

Die erfolgsabhängige Vergütung beinhaltet den Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum. Die Komponente mit langfristiger Anreizwirkung enthält den Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit. Die den amtierenden Vorstandsmitgliedern im Rahmen des neuen Vergütungssystems in 2017 gewährten Performance Shares wurden im Gewährungszeitpunkt in Höhe ihres Fair Value in Höhe von 20,1 Mio. € erfasst; dieser ist nach den handelsrechtlichen Vorschriften in die Bezüge einzubeziehen.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30 % der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und mittels virtueller Aktien unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen. Die sich daraus auf die Bezüge ergebenden Auswirkungen wurden entsprechend bereits in Vorjahren berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden für die Performance Shares Aufwendungen in Höhe von 43,8 Mio. € und für die virtuellen Aktien in Höhe von 2,0 Mio. € erfasst. Soweit diese Aufwendungen über den Zeitwert der Performance Shares im Zeitpunkt der Gewährung hinausgehen, stellen sie keine Bezüge im Sinne der handelsrechtlichen Regelungen dar und sind damit in den obigen Tabellen nicht enthalten.

An Mitglieder des Vorstands wurden wie im Vorjahr keine unverzinslichen Vorschüsse gezahlt.

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Als Ergebnis seiner turnusmäßigen Überprüfung der Aufsichtsratsvergütung schlug der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2017 eine Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung vor, das diese am 10. Mai 2017 mit 99,98 % der abgegebenen Stimmen beschlossen hat. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder der Volkswagen AG enthält nunmehr keine erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten, sondern besteht ausschließlich aus erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteilen. Die Vergütung für Aufsichtsratstätigkeiten bei Tochterunternehmen besteht unverändert teilweise aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten.

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016 zeigt die Beträge, die sich nach dem alten System der Aufsichtsratsvergütung ergaben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben gegenüber dem Vorstand erklärt, auf denjenigen Teil ihrer Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 zu verzichten, der über den Betrag hinausgeht, der sich bei der Umsetzung der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 rückwirkend zum 1. Januar 2017 beschlossenen Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung für das Geschäftsjahr 2016 ergeben hätte. Der Gesamtbetrag dieses Verzichts aller Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 beläuft sich auf 1,2 Mio. €. Herr Pötsch verzichtete zusätzlich auf einen Betrag von 0,1 Mio. € seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 und vollständig auf seine Vergütung für das Geschäftsjahr 2017. Hintergrund dieses Verzichts ist die im Zusammenhang mit dem Wechsel von Herrn Pötsch vom Vorstand in den Aufsichtsrat zum 8. Oktober 2015 getroffene Vereinbarung, die bis zum 31. Dezember 2017 erhaltenen Aufsichtsratsvergütungen auf seine Ausgleichszahlung für die für den Zeitraum vom 8. Oktober 2015 bis zum 31. Dezember 2017 an sich zustehende Vorstandsvergütung anzurechnen.

PENSIONSANSPRÜCHE

Am 31. Dezember 2017 betrugen die Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstands nach IFRS 125,4 Mio. € (Vorjahr: 113,5 Mio. €). Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog der Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 BetrAVG nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 19,9 Mio. € (Vorjahr: 11,1 Mio. €) erhalten. Darin enthalten sind die Beträge, die Frau Hohmann-Dennhardt im Zusammenhang mit ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand zugesagt wurden. Frau Hohmann-Dennhardt erhielt eine erfolgsunabhängige Vergütung in Höhe von 2,1 Mio. € und eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von 4,9 Mio. € für den Zeitraum vom 1. Februar 2017 bis zum 31. Dezember 2018.

Für diesen Personenkreis bestanden Rückstellungen für Pensionen nach IFRS von 269,0 Mio. € (Vorjahr: 270,0 Mio. €).

Die individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts auf Seite 67 erläutert. Dort findet sich auch eine ausführliche Würdigung der einzelnen Bonuskomponenten und des LTI in Form des sogenannten Performance-Share-Plans.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Wolfsburg, 23. Februar 2018

Volkswagen Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Matthias Müller

Karlheinz Blessing

Herbert Diess

Francisco Javier García Sanz

Jochem Heizmann

Andreas Renschler

Rupert Stadler

Hiltrud Dorothea Werner

Frank Witter

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalentwicklung und Kapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Anhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen" unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen" genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APRVO") unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts" unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APRVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APRVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

HINWEIS ZUR HERVORHEBUNG EINES SACHVERHALTS – DIESELTHEMATIK

Wir verweisen auf die im Anhang im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im Konzernlagebericht im Kapitel „Dieselthematik“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik einschließlich der Ausführungen zu den zugrundeliegenden Ursachen, zu der Nicht-Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie zu den Auswirkungen auf diesen Abschluss.

Auf der Grundlage der dargestellten und dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht zugrundeliegenden bisherigen Ergebnisse der verschiedenen eingeleiteten Maßnahmen zur Aufklärung des Sachverhalts gibt es unverändert keine Bestätigung dafür, dass Vorstandsmitglieder der Gesellschaft vor Sommer 2015 Kenntnis von der bewussten Manipulation von Steuerungssoftware hatten. Sollten im Rahmen der weiteren Untersuchungen neue Erkenntnisse über einen früheren Informationsstand der Vorstandsmitglieder zur Dieselthematik gewonnen werden, könnten diese gegebenenfalls Auswirkungen auf den Konzernabschluss als auch auf den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2017 und die Vorjahre haben.

Die bislang gebildeten Rückstellungen für Gewährleistungen und Rechtsrisiken basieren auf dem dargestellten Kenntnisstand. Aufgrund der mit den laufenden und erwarteten Rechtsstreitigkeiten zwangsläufig zusammenhängenden Unsicherheiten ist nicht auszuschließen, dass zukünftig die Einschätzung der Risiken anders ausfallen kann.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht sind diesbezüglich nicht modifiziert.

BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Aus unserer Sicht waren folgende Sachverhalte am bedeutsamsten in unserer Prüfung:

❶ Bilanzielle Behandlung der Risikovorsorgen für die Dieselthematik
❷ Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen
❸ Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungskosten
❹ Vollständigkeit und Bewertung der Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen aus dem Absatzgeschäft
❺ Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir jeweils wie folgt strukturiert:

① Sachverhalt und Problemstellung
② Prüferisches Vorgehen und Erkenntnisse
③ Verweis auf weitergehende Informationen

Nachfolgend stellen wir die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

❶ Bilanzielle Behandlung der Risikovorsorgen für die Dieselthematik

① Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind in Untersuchungen von Regierungsbehörden zahlreicher Länder (insbesondere in Europa, den USA und Kanada sowie Südkorea) bezüglich Unregelmäßigkeiten bei Abgasemissionen von Dieselmotoren in bestimmten Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns involviert. Für betroffene Fahrzeuge befinden sich in verschiedenen Ländern teils unterschiedliche Maßnahmen in der Umsetzung, die Hard- und/oder Softwaremaßnahmen Fahrzeugrückkäufe bzw. die frühzeitige Beendigung von Leasingverhältnissen sowie teilweise Ausgleichszahlungen an Fahrzeughalter umfassen. Ferner werden Zahlungen infolge von strafrechtlichen Verfahren und zivilrechtlichen Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Parteien geleistet. Daneben sind zivilrechtliche Klagen von Kunden, Händlern und Wertpapierinhabern anhängig. Weitere direkte und indirekte Auswirkungen betreffen insbesondere die Werthaltigkeit von Vermögenswerten (immaterielle Vermögenwerte und Sachanlagen sowie Vorräte) und kundenspezifische Vertriebsprogramme.

Der Volkswagen Konzern erfasst die direkt im Zusammenhang mit der Dieselthematik entstandenen Aufwendungen im operativen Ergebnis. Die Aufwendungen des Geschäftsjahres 2017 belaufen sich auf € 3,2 Mrd und betreffen zusätzliche Vorsorgen für Feldmaßnahmen und Rückkäufe (€ 2,2 Mrd) sowie Rechtsrisiken (€ 1,0 Mrd). Neben Rückstellungen werden zum 31. Dezember 2017 Eventualverbindlichkeiten aus Rechtsrisiken in Höhe von € 4,3 Mrd ausgewiesen.

Die ausgewiesenen Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten unterliegen infolge der fortbestehenden umfangreichen Ermittlungen und Verfahren sowie der Komplexität der verschiedenen Verhandlungen und fortlaufenden behördlichen Genehmigungsverfahren sowie der Entwicklung der Marktbedingungen einem erheblichen Schätzrisiko. Aufgrund der betragsmäßigen Bedeutung der bilanziellen Vorsorgen sowie des Umfangs der Annahmen und Ermessensspielräume der gesetzlichen Vertreter war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Zur Prüfung des Ansatzes sowie der Bewertung der Rückstellungen für Feldmaßnahmen und Rückkäufe von Fahrzeugen infolge der Dieselthematik haben wir uns mit den von den Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingerichteten Prozessen zur inhaltlichen Aufbereitung der Dieselthematik auseinander gesetzt und den Umsetzungstand der zur Behebung erarbeiteten technischen Lösungen nachvollzogen. Diese Erkenntnisse haben wir mit den uns vorgelegten technischen und rechtlichen Gutachten unabhängiger Sachverständiger abgeglichen. Das den Feldmaßnahmen und Rückkäufen zugrunde liegende Mengengerüst haben wir mittels einer IT-gestützten Datenanalyse untersucht. Die für die Bewertung der bislang festgelegten bzw. teilweise noch in Entwicklung befindlichen Reparaturlösungen bzw. geplanten Rückkäufe zugrunde liegenden Parameter haben wir nachvollzogen und beurteilt. Auf dieser Grundlage haben wir die Ermittlung der Rückstellungen nachvollzogen.

Zur Prüfung des Ansatzes sowie der Bewertung der Rückstellungen für Rechtsrisiken und des Ausweises von Eventualverbindlichkeiten aus Rechtsrisiken infolge der Dieselthematik haben wir neben vorliegenden offiziellen Dokumenten, wie die des US Department of Justice, insbesondere Arbeitsergebnisse und Stellungnahmen von Experten, die durch den Volkswagen Konzern beauftragt wurden, gewürdigt. Im Rahmen einer gezielten Auswahl bedeutsamer Vorgänge sowie ergänzt um weitere Stichproben haben wir den Schriftverkehr zu den Rechtsstreitigkeiten eingesehen sowie die getroffenen Einschätzungen in Gesprächen mit Funktionsträgern der betroffenen Gesellschaften und den einbezogenen Rechtsanwälten, unter Einbindung eigener fachlicher Experten aus dem Technik- bzw. Rechtsbereich, erörtert.

Unter Berücksichtigung der im Anhang im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im Konzernlagebericht im Abschnitt „Dieselthematik“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik einschließlich der Ausführungen zu den zugrundeliegenden Ursachen, zu der Nicht-Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie zu den Auswirkungen auf diesen Abschluss, sind die bei der Ermittlung der Risikovorsorge für die Dieselthematik zugrundeliegenden Annahmen und Parameter aus unserer Sicht insgesamt geeignet, um den Ansatz und die Bewertung der Rückstellungen sachgerecht vorzunehmen.

③ Die Angaben der Gesellschaft zur Dieselthematik sind in den Abschnitten „Wesentliche Ereignisse“ sowie „Rechtsstreitigkeiten“ des Anhangs und in den Abschnitten „Dieselthematik“ sowie „Risiko- und Chancenbericht“, dort in den Unterabschnitten „Risiken aus der Dieselthematik“ und „Rechtsstreitigkeiten“, des Konzernlageberichts enthalten.

❷ Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen

① In den im Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten sind € 40,4 Mrd Goodwill und erworbene Markennamen (immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer) enthalten. Die Gesellschaft ordnet die Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen den Teilkonzernen bzw. Marken innerhalb des Volkswagen Konzerns zu. Beiden regelmäßig durchgeführten Werthaltigkeitstests (sog. Impairment-Tests) für Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen werden die Buchwerte der Teilkonzerne bzw. Marken von der Gesellschaft mit ihrem jeweiligen erzielbaren Betrag verglichen. Grundsätzlich erfolgt die Ermittlung des erzielbaren Betrags auf Basis des Nutzungswertes. Dabei wird der Nutzungswert mittels Discounted Cashflow-Modellen ermittelt, wobei die von den gesetzlichen Vertretern erstellte und vom Aufsichtsrat zur Kenntnis genommene operative Fünf-Jahresplanung des Volkswagen Konzerns zugrunde gelegt und mit Annahmen über langfristige Wachstumsraten fortgeschrieben wird.

Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten der jeweiligen Berichtssegmente. Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der jeweiligen Teilkonzerne bzw. Marken durch die gesetzlichen Vertreter sowie des verwendeten Diskontierungszinssatzes abhängig und daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der zugrundeliegenden Komplexität der Bewertungsmodelle war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Bei unserer Prüfung haben wir unter anderem das methodische Vorgehen zur Durchführung der Werthaltigkeitstests nachvollzogen und die Ermittlung der gewichteten Kapitalkosten beurteilt. Die Angemessenheit der bei der Bewertung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse haben wir unter anderem durch Abgleich dieser Angaben mit der von den gesetzlichen Vertretern erstellten und vom Aufsichtsrat zur Kenntnis genommenen Fünf-Jahresplanung sowie durch Abstimmung mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen beurteilt. Dabei haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung der nicht in einem Segment erfassten Kosten der Konzernfunktionen bei dem Impairment-Test der jeweiligen Teilkonzerne bzw. Marken beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungszinssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des auf diese Weise ermittelten erzielbaren Betrags haben können, haben wir uns intensiv mit den bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parametern beschäftigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Ferner haben wir aufgrund der materiellen Bedeutung der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen ergänzend eigene Sensitivitätsanalysen für die Teilkonzerne bzw. Marken (Buchwert im Vergleich zum erzielbaren Betrag) durchgeführt und festgestellt, dass die jeweiligen Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen ausreichend durch die diskontierten künftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt sind. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen stimmen insgesamt mit unseren Erwartungen überein und liegen auch innerhalb der aus unserer Sicht vertretbaren Bandbreiten.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten und Markennamen sind in dem Abschnitt “Immaterielle Vermögenswerte“ des Anhangs enthalten.

❸ Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungskosten

① Im Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT werden aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von € 21,0 Mrd unter dem Bilanzposten „Immaterielle Vermögenswerte“ ausgewiesen. Während Forschungskosten gemäß IAS 38 als laufender Aufwand behandelt werden, erfolgt eine Aktivierung von Entwicklungskosten von in Serie gehenden Produkten, sofern der Absatz dieser Produkte voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Bis zum Abschreibungsbeginn sind Entwicklungen nach IAS 36 auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, der sie zugeordnet sind, jährlich mindestens einmal auf Wertminderung hin zu testen. Dieser Verpflichtung wird dadurch nachgekommen, dass vom Zeitpunkt der Aktivierung bis zum Abschluss der Entwicklung bereits überprüft wird, ob die angefallenen Kosten durch die zukünftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt werden. Nach Abschreibungsbeginn ist zu jedem Abschlussstichtag zu überprüfen, ob Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen. Ist dies der Fall, ist ein Wertminderungstest durchzuführen und ggf. eine Wertminderung zu erfassen. Im Fall von in Vorperioden vorgenommenen Wertminderungen ist jährlich zu überprüfen, ob Anhaltspunkte für eine Wertaufholung vorliegen.

Zur Ermittlung der Werthaltigkeit dieser immateriellen Vermögenswerte wird im Volkswagen Konzern regelmäßig der Barwert künftiger Zahlungsströme (Nutzungswert) der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten herangezogen. Der Nutzungswert wird mittels des Discounted-Cashflow-Verfahrens ermittelt. Dabei bildet die von den gesetzlichen Vertretern erstellte Fünf-Jahresfinanzplanung des Konzerns den Ausgangspunkt. Die Abzinsung erfolgt mittels gewichteter Kapitalkosten „WACC“ (Weighted Average Cost of Capital). Die im Volkswagen Konzern verwendeten gewichteten Kapitalkosten beinhalten eine Gewichtung aus Eigenkapital- und Fremdkapitalkosten auf Vorsteuerbasis.

Die sich aus dem Wertminderungstest ergebenden Wertminderungen sind als außerplanmäßige Abschreibungen im GuV Posten Kosten der Umsatzerlöse in Höhe von € 0,4 Mrd enthalten.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse durch die gesetzlichen Vertreter sowie des verwendeten Diskontierungszinssatzes abhängig und daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Komplexität der Bewertung war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Im Rahmen unserer Prüfung haben wir beurteilt, dass die den Bewertungen zugrundeliegenden Annahmen insbesondere in Form der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse und die verwendeten Diskontierungszinssätze insgesamt eine sachgerechte Grundlage für den Wertminderungstest der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bilden. Bei unserer Einschätzung haben wir uns unter anderem auf einen Abgleich mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen sowie umfangreiche Erläuterungen der gesetzlichen Vertreter zu den wesentlichen Werttreibern der Planungen gestützt. Dabei haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung von Kosten für Konzernfunktionen bei den Impairment Tests der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungszinssatzes teilweise wesentliche Wertauswirkungen haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parameter gewürdigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Des Weiteren haben wir die Konsistenz des angewendeten Bewertungsmodells gewürdigt sowie die rechnerische Richtigkeit nachvollzogen. Ferner haben wir ergänzend eigene Sensitivitätsanalysen für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit geringer Überdeckung (Barwert ist größer als der Buchwert) durchgeführt, um das Wertminderungsrisiko einschätzen und unser Prüfungsvorgehen entsprechend ausrichten zu können. In Bezug auf bereits abgeschlossene Entwicklungsprojekte haben wir die gesetzlichen Vertreter über das Vorliegen von Anhaltspunkten für das Vorliegen einer Wertminderung bzw. Wertaufholung befragt und diese Annahmen auf der Grundlage unser Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Konzerns kritisch hinterfragt. Im Falle des Vorliegens einer Wertminderung bzw. einer Wertaufholung haben wir beurteilt, ob diese auf sachgerechte Weise auf die der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordneten Vermögenswerte allokiert wurde. Die vom Management angewandten Bewertungsparameter und –annahmen sowie das Bewertungsmodell sind aus unserer Sicht zur Überprüfung der Werthaltigkeit sachgerecht abgeleitet worden.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den aktivierten Entwicklungsleistungen sowie zu deren Werthaltigkeitstests sind in den Abschnitten „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ und „Immaterielle Vermögenswerte“ des Anhangs enthalten.

❹ Vollständigkeit und Bewertung der Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen aus dem Absatzgeschäft

① Im Konzernabschluss des Volkswagen Konzerns werden unter dem Bilanzposten „Sonstige Rückstellungen“ Rückstellungen aus Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft in Höhe von € 27,9 Mrd ausgewiesen. Diese Verpflichtungen betreffen im Wesentlichen Gewährleistungsansprüche aus dem Verkauf von Fahrzeugen, Motorrädern, Teilen und Originalteilen. Die Gewährleistungsansprüche werden unter Zugrundelegung des bisherigen bzw. des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und des Kulanzverhaltens ermittelt. Darüber hinaus erfolgt eine Schätzung des Diskontierungsfaktors. Dazu sind Annahmen über Art und Umfang künftiger Gewährleistungs- und Kulanzfälle zu treffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde.

Aus unserer Sicht war dieser Sachverhalt von besonderer Bedeutung für unsere Prüfung, da der Ansatz und die Bewertung dieses betragsmäßig bedeutsamen Postens in einem hohen Maße auf Einschätzungen und Annahmen der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft basieren.

② Mit der Kenntnis, dass bei geschätzten Werten ein erhöhtes Risiko falscher Angaben in der Rechnungslegung besteht und dass die Bewertungsentscheidungen der gesetzlichen Vertreter eine direkte und deutliche Auswirkung auf das Konzernergebnis haben, haben wir die Angemessenheit der Wertansätze unter anderem durch den Vergleich dieser Werte mit Vergangenheitswerten und anhand uns vorgelegter Berechnungsgrundlagen beurteilt. Des Weiteren haben wir die zutreffende Ableitung der laufzeitadäquaten Zinssätze aus Marktdaten nachvollzogen. Das Berechnungsschema der Rückstellungen haben wir anhand der eingehenden Bewertungsparameter insgesamt, einschließlich der Diskontierung, nachvollzogen sowie die geplante zeitliche Inanspruchnahme der Rückstellungen gewürdigt.

Hierbei konnten wir uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen hinreichend dokumentiert und begründet sind, um den Ansatz und die Bewertung der Rückstellungen aus Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft zu rechtfertigen.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den sonstigen Rückstellungen sind in den Abschnitten „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ und „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen“ des Anhangs enthalten.

❺ Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

① Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns schließen eine Vielzahl unterschiedlicher derivativer Finanzinstrumente zur Absicherung insbesondere gegen Währungs- und Zinsänderungsrisiken aus dem gewöhnlichen Geschäftsbetrieb ab. Basis dafür ist die von den gesetzlichen Vertretern vorgegebene Sicherungspolitik, die in entsprechenden internen Richtlinien dokumentiert ist. Das Währungsrisiko resultiert im Wesentlichen aus Absatz- und Beschaffungsgeschäften sowie Finanzierungen in Fremdwährung. Die Begrenzung dieser Risiken erfolgt u.a. durch Abschluss von Devisentermingeschäften, Devisenoptionen und kombinierten Zins-Währungsswaps. Mit der Zinssicherung verfolgen die Gesellschaften das Ziel eines wirtschaftlich sinnvollen Verhältnisses zwischen variabler und fixer Verzinsung. Die Zinsrisiken werden durch Abschluss von Zinsswaps und kombinierten Zins-Währungsswaps minimiert.

Derivative Finanzinstrumente werden am Bilanzstichtag zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Die positiven Zeitwerte der insgesamt zur Sicherung eingesetzten derivativen Finanzinstrumente betragen zum Bilanzstichtag € 6,9 Mrd, die negativen Zeitwerte betragen € 2,2 Mrd. Soweit die vom Volkswagen Konzern eingesetzten Finanzinstrumente wirksame Sicherungsgeschäfte künftiger Zahlungsströme im Rahmen von Sicherungsbeziehungen nach den Vorschriften des IAS 39 sind, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts bis zur Fälligkeit des gesicherten Zahlungsstroms (effektiver Teil) über die Dauer der Sicherungsbeziehung GuV-neutral im Sonstigen Ergebnis erfasst (Cash Flow Hedges). Zum Bilanzstichtag waren kumuliert € 3,5 Mrd als effektive Fair-Value-Änderungen unter Berücksichtigung von Ertragsteuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Soweit derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Wertänderungen von Bilanzposten nach den Vorschriften des IAS 39 eingesetzt werden, werden sowohl die Wertänderungen der Grundgeschäfte als auch der Sicherungsgeschäfte kompensatorisch erfolgswirksam in der entsprechenden GuV-Position erfasst (Fair Value Hedges).

Aus unserer Sicht waren diese Sachverhalte aufgrund der hohen Komplexität und Anzahl der Geschäfte sowie der umfangreichen Anforderungen an die Bilanzierung und Angabepflichten durch den IAS 39 von besonderer Bedeutung für unsere Prüfung.

② Im Rahmen unserer Prüfung haben wir mit Unterstützung interner Spezialisten unter anderem die vertraglichen und finanztechnischen Grundlagen gewürdigt und die Bilanzierung einschließlich der Eigenkapital- und Ergebniseffekte aus den diversen Sicherungsbeziehungen nachvollzogen. Mit unseren Spezialisten gemeinsam haben wir auch das eingerichtete interne Kontrollsystem der Gesellschaft im Bereich der derivativen Finanzinstrumente einschließlich der internen Überwachung der Einhaltung der Sicherungspolitik gewürdigt. Ferner haben wir bei der Prüfung der Bewertung der Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert auch die Berechnungsmethodiken auf Basis von Marktdaten nachvollzogen. Zur Beurteilung der Vollständigkeit wurden neben der Prüfung des eingerichteten internen Kontrollsystems Bankbestätigungen für abgeschlossene Sicherungsinstrumente eingeholt. Hinsichtlich der erwarteten Zahlungsströme und der Effektivitätsbeurteilung von Sicherungsgeschäften haben wir im Wesentlichen rückblickend die Sicherungsgrade in der Vergangenheit beurteilt. Hierbei konnten wir uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen begründet und hinreichend dokumentiert sind.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften sind in den Abschnitten „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“, „Lang- und kurzfristige finanzielle Vermögenswerte“, „Lang- und kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten“ sowie in den weiteren Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente) des Anhangs enthalten.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

- die in Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht" des Konzernlageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und § 315d HGB
- den Corporate-Governance-Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex
- den gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 3 HGB und § 315b Abs. 3 HGB

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die von uns vor Datum dieses Bestätigungsvermerks erlangten übrigen Teile des Geschäftsberichts, – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APRVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 11. Mai 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1948/1949 als Konzernabschlussprüfer der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Frank Hübner.

Hannover, den 23. Februar 2018

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Norbert Winkeljohann	Frank Hübner
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

Fünf-Jahres-Übersicht

	2017	2016	2015	2014	2013
Mengendaten (in Tsd.)					
Absatz (Automobile)	**10.777**	**10.391**	**10.010**	**10.217**	**9.728**
im Inland	1.264	1.257	1.279	1.247	1.187
im Ausland	9.513	9.135	8.731	8.970	8.541
Produktion (Automobile)	**10.875**	**10.405**	**10.017**	**10.213**	**9.728**
im Inland	2.579	2.685	2.681	2.559	2.458
im Ausland	8.296	7.720	7.336	7.653	7.270
Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)	**642**	**619**	**604**	**583**	**563**
im Inland	287	280	276	265	255
im Ausland	355	339	329	318	308
Finanzdaten (in Mio. €)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	**230.682**	**217.267**	**213.292**	**202.458**	**197.007**
Kosten der Umsatzerlöse	188.140	176.270	179.382	165.934	161.407
Bruttoergebnis	**42.542**	**40.997**	**33.911**	**36.524**	**35.600**
Vertriebskosten	22.710	22.700	23.515	20.292	19.655
Verwaltungskosten	8.254	7.336	7.197	6.841	6.888
Sonstiges betriebliches Ergebnis	2.240	−3.858	−7.267	3.306	2.613
Operatives Ergebnis	**13.818**	**7.103**	**−4.069**	**12.697**	**11.671**
Finanzergebnis	94	189	2.767	2.097	757
Ergebnis vor Steuern	**13.913**	**7.292**	**−1.301**	**14.794**	**12.428**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	2.275	1.912	59	3.726	3.283
Ergebnis nach Steuern	**11.638**	**5.379**	**−1.361**	**11.068**	**9.145**
Materialaufwand	**151.449**	**140.307**	**143.700**	**132.514**	**127.089**
Personalaufwand	**38.950**	**37.017**	**36.268**	**33.834**	**31.747**
Bilanzstruktur (Stand 31.12.)					
Langfristige Vermögenswerte	262.081	254.010	236.548	220.106	202.141
Kurzfristige Vermögenswerte	160.112	155.722	145.387	131.102	122.192
Gesamtvermögen	**422.193**	**409.732**	**381.935**	**351.209**	**324.333**
Eigenkapital	109.077	92.910	88.270	90.189	90.037
davon Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	229	221	210	198	2.304
Langfristige Schulden	152.726	139.306	145.175	130.314	115.672
Kurzfristige Schulden	160.389	177.515	148.489	130.706	118.625
Gesamtkapital	**422.193**	**409.732**	**381.935**	**351.209**	**324.333**
Cash-flow laufendes Geschäft	**−1.185**	**9.430**	**13.679**	**10.784**	**12.595**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**18.218**	**16.797**	**15.523**	**16.452**	**14.936**
Finanzierungstätigkeit	**17.625**	**9.712**	**9.068**	**4.645**	**8.973**

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

%	2017	2016	2015	2014	2013
Volkswagen Konzern					
Bruttomarge	18,4	18,9	15,9	18,0	18,1
Personalaufwandsquote	16,9	17,0	17,0	16,7	16,1
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	6,0	3,3	−1,9	6,3	5,9
Umsatzrendite vor Steuern	6,0	3,4	−0,6	7,3	6,3
Umsatzrendite nach Steuern	5,0	2,5	−0,6	5,5	4,6
Eigenkapitalquote	25,8	22,7	23,1	25,7	27,8
Dynamischer Verschuldungsgrad[1] (in Jahren)	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Konzernbereich Automobile[2]					
Absatzveränderung zum Vorjahr[3]	+3,7	+3,8	−2,0	+5,0	+4,1
Umsatzveränderung zum Vorjahr	+5,9	+1,1	+3,6	+1,4	+1,3
Forschungs- und Entwicklungskosten in % der Umsatzerlöse	6,7	7,3	7,4	7,4	6,7
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	5,7	2,5	−3,4	6,1	5,6
EBITDA (in Mio. €)[4]	26.094	18.999	7.212	23.100	20.594
Kapitalrendite (RoI)[5]	12,1	8,2	−0,2	14,9	14,5
Cash-flow laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	5,9	10,9	12,9	12,2	11,8
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	9,0	8,6	8,1	8,7	9,3
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	6,4	6,9	6,9	6,5	6,3
Netto-Liquidität in % der Umsatzerlöse des Konzerns	9,7	12,5	11,5	8,7	8,6
Anlagenintensität[6]	23,7	23,4	23,1	22,3	21,3
Umlaufintensität[7]	16,3	15,9	15,2	14,3	13,4
Umschlagshäufigkeit der Vorräte[8]	5,2	5,5	5,8	6,2	6,5
Eigenkapitalquote	36,9	31,4	32,6	36,9	39,8
Konzernbereich Finanzdienstleistungen					
Wachstum Bilanzsumme	6,0	8,3	13,9	15,1	3,9
Eigenkapitalrendite vor Steuern[9]	9,8	10,8	12,2	12,5	14,3
Eigenkapitalquote	13,7	12,5	11,9	11,3	10,5

1 Cash-flow laufendes Geschäft im Verhältnis zu kurz- und langfristigen Finanzschulden.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
4 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
5 Zur Ermittlung siehe Wertorientierte Steuerung auf Seite 127.
6 Sachanlagen zu Gesamtvermögen.
7 Vorräte zu Gesamtvermögen am Bilanzstichtag.
8 Verhältnis der Umsatzerlöse zu durchschnittlichem monatlichen Bestand der Vorräte.
9 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Glossar

Ausgewählte Begriffe auf einen Blick

Berufsfamilien
Zum Beispiel Elektronik, Logistik, Marketing oder Finanzen. Mit der Förderung der Qualifizierung in den Berufsfamilien wird nach und nach eine neue Lehr- und Lernkultur etabliert. Die Fachexperten werden aktiv in die Vermittlung des Fachwissens eingebunden, indem sie ihr Können und Wissen an ihre Kollegen weitergeben.

Big Data
Steht für neuartige Verfahren zur Analyse und Auswertung von Datenmengen, die zu groß und komplex sind, als dass sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren verarbeitet werden könnten.

Compliance
Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze.

Compressed Natural Gas (CNG)
Aufgrund des geringen Kohlenstoffanteils und des hohen Energiegehalts entsteht bei der Verbrennung dieses komprimierten Erdgases circa 25 % weniger CO_2 als bei der Verbrennung von Benzin.

Corporate Governance
Im internationalen Sprachgebrauch Bezeichnung für die verantwortungsvolle, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle.

Doppelkupplungsgetriebe (DSG)
Getriebe, das aus zwei Teilgetrieben mit jeweils einer Kupplung besteht und so die Agilität, den Fahrspaß und den geringen Verbrauch eines Handschaltgetriebes mit dem Komfort eines Automatikgetriebes vereint.

Drehscheibenkonzept
Konzept einer flexiblen Fertigung, das es ermöglicht, sowohl innerhalb eines Werkes verschiedene Modelle mit variabler Tagesstückzahl zu produzieren als auch die Tagesstückzahl eines Modells zwischen zwei oder mehreren Werken zu variieren.

Fahrzyklen
Bisher wurden Kraftstoffverbrauch und Abgasemissionen der in Europa zugelassenen Fahrzeuge auf einem Rollenprüfstand mit Hilfe des „Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ)“ ermittelt. Seit Herbst 2017 wird das bestehende Testverfahren für Abgas und Verbrauch in der EU durch die Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP) sukzessive abgelöst. Diese gilt seit Herbst 2017 für neue Fahrzeugtypen und ab Herbst 2018 für alle Neufahrzeuge. Ziel dieses neuen Testzyklus ist, CO_2-Emissionen und Verbräuche praxisnäher anzugeben. Eine weitere wichtige europäische Verordnung ist auch die Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, bei der die Emissionen mittels mobiler Abgasmesstechnik zusätzlich auch im realen Straßenverkehr überprüft werden.

Hybridanleihe
Die von Volkswagen begebenen Hybridanleihen werden vollständig dem Eigenkapital zugerechnet. Während der unbegrenzten Laufzeit stehen der Emittentin zu bestimmten Terminen Kündigungsrechte zu. Die Zinsausstattung ist bis zur ersten Kündigungsmöglichkeit fixiert und variiert später nach Maßgabe der Anleihebedingungen.

Hybridantrieb
Antrieb, bei dem zwei verschiedene Typen von Motoren und Energiespeichern kombiniert werden (in der Regel ein Verbrennungs- und ein Elektromotor).

Industrie 4.0
Beschreibt die vierte industrielle Revolution und die konsequente Weiterentwicklung der echtzeitfähigen und intelligenten Vernetzung von Menschen, Objekten und Systemen unter Ausnutzung aller Möglichkeiten der Informationstechnologien über die gesamte Wertschöpfungskette. Intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig steuern, werden technisch in die Produktion und Logistik integriert. Dies ermöglicht eine enorme Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und Ergonomie sowie eine Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.

Liquefied Natural Gas (LNG)
Verflüssigtes Erdgas wird benötigt, um Erdgasmotoren für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, da nur so die erforderliche Energiedichte erzielt wird.

Modularer Elektrifizierungsbaukasten (MEB)
In der Entwicklung befindliches Baukastensystem für die Herstellung von Elektroautos. Der MEB legt die Parameter für Achsen, Antriebe, Hochvolt-Batterien, Radstände und Gewichtsverhältnisse fest, damit ein Fahrzeug optimal die Anforderungen der Elektromobilität erfüllt. Im Jahr 2020 soll das erste Fahrzeug auf Basis des MEB in Serie gefertigt werden.

Modularer Querbaukasten (MQB)
Ausweitung der Modulstrategie auf die Fahrzeugarchitektur für Fahrzeuge mit Anordnung des Motors in Fahrzeugquerrichtung. Durch die modulare Betrachtung werden hohe Synergien zwischen den Fahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, SEAT und ŠKODA erzielt.

Null-Emissions-Fahrzeuge (ZEV)
Fahrzeuge, die beim Betrieb keine schädlichen Emissionen aus Verbrennungsgasen aufweisen. Zu den Null-Emissions-Fahrzeugen zählen beispielsweise reine Elektroautos (BEV) oder Brennstoffzellenfahrzeuge.

Plug-in-Hybrid
Leistungsstufe von Hybridfahrzeugen. Plug-in-Hybrid Electric Vehicles (PHEVs) besitzen eine größere Batterie mit entsprechend hoher Kapazität, die sowohl über den Verbrennungsmotor oder das Bremsen als auch über die Steckdose geladen werden kann. Dadurch erhöht sich die Reichweite des Fahrzeugs.

Rating
Systematische Bewertung von Unternehmen im Hinblick auf ihre Bonität. Das Rating wird durch Bewertungsstufen ausgedrückt, die die verschiedenen Rating-Agenturen unterschiedlich definieren.

Aktivierungsquote
Die Aktivierungsquote ist als Relation aus den aktivierten Entwicklungskosten und den gesamten Kosten für Forschung und Entwicklung im Konzernbereich Automobile definiert. Sie stellt den Anteil der gesamten Primärausgaben für Forschung und Entwicklung dar, welcher aktivierungspflichtig ist.

Ausschüttungsquote
Die Ausschüttungsquote ist die Summe der auf die Stamm- und Vorzugsaktien entfallenden Dividenden im Verhältnis zum Ergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Die Ausschüttungsquote gibt Auskunft über die Verteilung des Ergebnisses.

Bruttomarge
Mit der Bruttomarge wird der prozentuale Anteil des Bruttoergebnisses an den Umsatzerlösen innerhalb einer Periode ermittelt. Die Bruttomarge gibt Auskunft über die Profitabilität nach Kosten des Umsatzes.

Dividendenrendite
Als Dividendenrendite wird die Relation aus Dividende für das Berichtsjahr und dem Schlusskurs des letzten Handelstages des Berichtsjahres je Aktiengattung berechnet und zeigt die Rendite je Aktie. Die Dividendenrendite findet insbesondere Verwendung bei der Aktienbewertung und zum Aktienvergleich.

Eigenkapitalquote
Die Eigenkapitalquote gibt den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital zu einem Stichtag an. Diese Quote ist ein Indikator für die Stabilität und Kapitalkraft des Unternehmens und zeigt den Grad der finanziellen Unabhängigkeit.

Eigenkapitalrendite vor Steuern
Mit der Eigenkapitalrendite wird das Verhältnis von Gewinn vor Steuern und durchschnittlichem Eigenkapital einer Periode in Prozent dargestellt. Sie ist ein Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens und gibt die Verzinsung des Eigenkapitals wieder.

Kurs-Gewinn-Verhältnis
Das Kurs-Gewinn-Verhältnis ergibt sich aus der Division des Jahresendkurses je Aktiengattung durch das Ergebnis je Aktie. Es spiegelt die Ertragskraft je Aktie wider und gibt im Mehrjahresvergleich Auskunft über deren Entwicklung.

Steuerquote
Bei der Steuerquote handelt es sich um das in Prozent angegebene Verhältnis zwischen den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und dem Gewinn vor Steuern. Die Steuerquote zeigt den Anteil, der vom erwirtschafteten Gewinn als Steuern abzuführen ist.

Umsatzrendite vor Steuern
Als Umsatzrendite ist das in Prozent ausgedrückte Verhältnis von Gewinn vor Steuern und Umsatzerlösen innerhalb einer Periode definiert. Sie zeigt die Höhe des je Umsatzeinheit erwirtschafteten Gewinns. Die Umsatzrendite gibt Auskunft über die Profitabilität der gesamten Geschäftstätigkeit vor Abzug von Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

Index

A

Absatz	23, 107, 132
Aktien	88, 108 ff
Aktionäre	88, 110
Aufsichtsrat	12 ff, 85 ff
Auftragseingänge	41, 43, 106
Auslieferungen	U4, 101 ff
Aussichten	190

B

Belegschaft	107, 132, 151 ff, 161, 173 f, 308
Beschaffung	142 ff, 171
Bilanz	122 ff, 130 f, 198 f, 244 ff
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	220 ff

C

CO_2-Emissionen	137 f, 146 f, 174 ff
Corporate Governance	12, 59 ff, 313

D

Dividendenpolitik, -rendite	109
Dividendenvorschlag	131, 258

E

Eigenkapital	200 f, 257 ff
Entsprechenserklärung	15, 59 ff, 313
Ergebnis je Aktie	109 , 241

F

Fahrzyklen	163, 170, 175, 190
Finanzkennzahlen, Übersicht	326 f
Finanzrisikomanagement	118, 187, 283 ff
Forschung und Entwicklung	132, 136, 170

G

Gesamtaussagen	129, 162 f, 189
Gesamtergebnisrechnung	196 f
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	95, 157, 168
Gewinn- und Verlustrechnung	115 ff, 130, 195, 234 ff
Gewinnverwendungsvorschlag	131
Global Compact	135

I

IFRS	203 ff
Informationstechnologie	155, 174
Investitionsplanung	162

K

Kapitalflussrechnung	119 ff, 202, 282
Kapitalrendite (RoI) und Wertbeitrag	127 f, 162, 293 f
Konsolidierungsgrundsätze	218
Konzernkreis	208 ff
Konzernstruktur	21, 59 ff, 114, 162

M

Marken	21 ff
Marktentwicklung	22 f, 157 ff, 168 ff
Mitarbeiter	107, 132, 151 ff, 161, 173 f, 308
Modelle	100 f, 160 f

N

Nachhaltigkeit	134 ff
Nachtragsbericht	156, 308
Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	134 ff

P

Produktion	25 ff, 107, 132, 143 ff, 171 f

Q

Qualitätssicherung	149 ff, 173

R

Ratings	113, 167
Rechtsstreitigkeiten	177 ff, 295 ff
Refinanzierung	112 f
Risikomanagement	164 ff

S

Segmentberichterstattung	114, 231 ff
Soll-Ist-Vergleich	129
Spitzenkennzahlen	55
Strategie	51 ff

U

Umweltschutz	132, 138 f, 146 f, 174 ff
Umweltstrategie	155 ff

V

Vergütung	67 ff, 314 f
Vertrieb	147 ff, 161, 172 f
Vorstand	7 ff, 15 ff, 84

W

Währung	97, 160, 187 f, 219
Wertschöpfung	126
Wesentliche Zahlen	U3, 23

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Verständnis, dass wir aus Gründen der Sprachvereinfachung die maskuline grammatische Form verwenden.

Termine 2018

FINANZKALENDER

13. März
Jahrespressekonferenz und
Investorenkonferenz der Volkswagen AG, Berlin

26. April
Zwischenbericht Januar – März

3. Mai
Hauptversammlung der Volkswagen AG (CityCube Berlin)

1. August
Halbjahresfinanzbericht

30. Oktober
Zwischenbericht Januar – September

Impressum

HERAUSGEBER
Volkswagen AG
Finanzpublizität, Brieffach 1848-2
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-28282

Volkswagen AG
Konzernkommunikation, Brieffach 1970
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-28282

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.
Beide Sprachfassungen sind im Internet abrufbar unter:
www.volkswagenag.com/ir

INVESTOR RELATIONS
Volkswagen AG
Investor Relations, Brieffach 1849
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-30411
E-Mail investor.relations@volkswagen.de
Internet www.volkswagenag.com/ir

KONZEPT, DESIGN UND REALISATION
C3 Creative Code and Content GmbH

FINANZTEIL
Inhouse produziert mit firesys

DRUCK
Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

PAPIER
Everprint Premium

FOTOGRAFIE
Urban Zintel (S. 8, 10 – 11)
Hartmut Nägele (S. 14)

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C011291
FSC www.fsc.org

klimaneutral
natureOffice.com | DE-149-503155
gedruckt

ISSN 858.809.578.00
Printed in Germany

FACE

MAGAZIN DER VOLKSWAGEN GRUPPE

THE CHANGE



2018

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

























VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Der Volkswagen Konzern 2018: Von Menschen. Für Menschen.

Elektromobilität, autonomes Fahren, mobility as a service – die gesamte Autobranche steht vor gewaltigen Herausforderungen. Mit unserem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir überzeugende Antworten gefunden: Wir machen den Volkswagen Konzern offener und effizienter, innovationsfreudiger und kundennäher. Die Zahlen zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. 2017 hat der Volkswagen Konzern mehr Fahrzeuge verkauft denn je. Und auch bei der „Roadmap E“ – der umfassendsten Elektrifizierungsoffensive der Branche – kommen wir zügig voran.

Bei allen Erfolgen zeigt sich aber auch: Ein Unternehmen wie Volkswagen neu auszurichten, das braucht Zeit. Das verlangt von allen Beteiligten Geduld und Ausdauer. Und wir müssen lernen, auf unserem Weg mit Rückschlägen umzugehen. Entmutigen lassen wir uns davon nicht. Wir arbeiten weiter mit aller Kraft daran, den Volkswagen Konzern zu einem führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität zu machen.

Im Geist dieses Wandels hat auch das Magazin des Konzern Geschäftsberichts 2017 ein neues Gesicht. Besser gesagt: viele Gesichter. Transparenz und Integrität, Teamgeist und Innovationsfreude sind Kernwerte unseres Unternehmens, die durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich gelebt und geprägt werden. Ihre Meinung zählt – unabhängig von Hierarchiestufe oder Einsatzgebiet. Für dieses Magazin haben wir daher Kolleginnen und Kollegen aus diversen Kontinenten und Konzernbereichen um ihre Meinung zu wichtigen Mobilitätsthemen gebeten. Ihre Aussagen und Porträts sind zugleich Leitmotiv dieser Ausgabe wie Symbol unseres Aufbruchsgeistes. Auf dem Umschlag begegnen Ihnen Jennifer Wittmann und Servet Çelik. Wittmann arbeitet als Vorstandsassistentin bei MOIA in Berlin, Celik als Enterprise Architect in der Volkswagen IT für Vertrieb und Marketing am Standort Wolfsburg.

„Face the change“ lautet unser Magazin-Motto. Darin steckt zweierlei: der Aufruf, unseren Wandel gemeinsam entschlossen anzupacken. Sowie der Hinweis, dass gute, echte, nachhaltige Veränderung stets von Menschen für Menschen gestaltet wird. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



DER WIND DES WANDELS IST DOCH EIN RICHTIG GUTER ANTRIEB, ODER NICHT?

Courtney Cox
UX Motion Designer, Electronics Research Lab,
Volkswagen Group of America, Belmont

Inhalt

1 Go Electric

06 „Der Drang nach Neuem ist größer denn je.“
Wo geht’s lang bei E-Mobilität und autonomem Fahren? Dr. Ulrich Eichhorn und Prof. Henning Kagermann diskutieren die drängendsten Fragen.

12 Roadmap E: mit voller Energie!
Der Volkswagen Konzern erhöht das Tempo auf dem Weg zur e-mobility-Ära. Was kommt da auf uns zu? Wir zeigen aktuelle Meilensteine.

16 Smart Future: der Verkehr von morgen.
Wie werden sich Menschen künftig von einem Ort zum anderen bewegen? Das Projekt „Futures of Mobility“ entwirft Szenarien für das Jahr 2030+.

2 Connect with Consumers

28 Heute ein Bentayga, morgen ein Continental GT.
„Bentley on Demand“ bietet Mobilität für höchste Ansprüche. Das Wunschauto kommt direkt vor die Haustür. Ein Report.

32 „Das Auto wird schon bald unsere Zweitwohnung sein.“
Michael Mauer, Leiter des Bereichs Konzern-Design der Volkswagen AG, über die neue Freiheit des Fahrzeug-Innenraums.

38 Kofferraum für neue Ideen.
Volkswagen baut an der großen digitalen Serviceplattform. Ein Teil davon: der Lieferdienst „We Deliver“. Wir begleiten einen Tester.

3 Act Sustainably

46 „Wie Schach spielen bei 200 km/h.“
Weltmeister Lucas di Grassi erklärt, was die Formel E so faszinierend macht. Und warum diesem Rennsport die Zukunft gehört.

54 Vision Zero: Digital macht sicher.
Der Volkswagen Konzern senkt die Risiken auf den Straßen und hilft, Unfällen vorzubeugen. Die Lösungen: intelligente Vernetzung und clevere Assistenzsysteme.

58 Die Liebe fürs Leben.
Ein Ort für Vorreiter und Vorbilder, die sich für einen Alltag ohne Armut, Kriminalität und Resignation einsetzen. Ein Besuch im loveLife-Jugendzentrum in Südafrika.

4 Explore New Ways

68 Immer an die User denken.
Im Volkswagen Group Future Center Europe in Potsdam erforschen Digitalexperten und Designer Mobilitätslösungen von morgen.

74 Der Stoff, aus dem die Zukunft ist.
Der Werkstoff Carbon könnte in der Elektroauto-Ära eine Schlüsselrolle spielen. Ingenieure der Volkswagen AG leisten dabei Pionierarbeit.

78 Integrität geht alle an.
Ein Essay von Hiltrud Werner, Mitglied des Konzern-Vorstands, verantwortlich für das Ressort Integrität und Recht.

E-Autos sind die beste Wahl für uns alle.

Erst recht mit grünen Nummernschildern.

Xiaohang Yin
Leiter Digitalisierungsentwicklung,
Audi China, Peking

In China werden schon heute rund eine halbe Million Autos mit Elektroantrieb verkauft. Warum? Weil der Erwerb lukrativ ist. In zahlreichen Großstädten erhalten E-Auto-Fahrer sofort eine Zulassung. Andere warten Jahre darauf.



„Der Drang nach Neuem ist größer denn je.“

Die Autobranche steht vor dem größten Umbruch ihrer Geschichte. Ulrich Eichhorn und Henning Kagermann diskutieren die drängendsten Fragen.

Text: Jochen Förster, Tom Levine | **Fotos:** Holger Talinski

Wo geht’s lang bei E-Mobilität und Gasantrieb? Wie werden aus Autoherstellern von heute Mobilitätsdienstleister von morgen? Werden wir in zehn Jahren noch Autos besitzen? Und was kann der Volkswagen Konzern von der Software branche lernen? Was die großen Fragen künftiger Mobilität angeht, kann kaum jemand mehr Expertise vorweisen als unsere Gesprächspartner an diesem Nachmittag im DRIVE, dem Volkswagen Group Forum in Berlin: Dr. Ulrich Eichhorn, Leiter Forschung und Entwicklung des Volkswagen Konzerns, und Prof. Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) und ausgewiesener Vordenker in Mobilitätsfragen. Die beiden kennen einander aus vielen Fachdiskussionen. Beide sind promovierte Naturwissenschaftler – der eine Maschinenbauer, der andere Physiker. Und beide schätzen das klare, offene Wort.

Herr Eichhorn, der Beginn der E-Ära wird seit Jahren vorausgesagt, bislang allerdings ist E-Mobilität selbst im Kernland China noch kein Massenmarkt. Wann wird es so weit sein?
EICHHORN Ich rechne mit 2020. Bis dahin wird die Batterieproduktion so günstig sein, dass wir E-Autos zu einem erschwinglichen Preis anbieten können, und bis dahin wird es eine sinnvolle Ladeinfrastruktur geben. Sprich, die E-Fahrzeuge, die wir ab 2020 auf den Markt bringen, haben eine Reichweite von bis zu 600 Kilometern und lassen sich in 15 bis 20 Minuten zu 80 Prozent laden. Und das zu einem Preis, der herkömmlichen Antrieben entspricht. Damit wären die drei Hauptgründe beseitigt, die Kunden vom Kauf eines E-Autos abhalten: hoher Preis, geringe Reichweite und unzureichende Lademöglichkeiten.

Norwegen und China liegen bei der Zahl der E-Autos weit vor den USA oder Deutschland. Was können wir von diesen Vorreitern lernen?
KAGERMANN In diesen Ländern ist die Stützung des Marktes durch die Regierung ungleich größer.



Lenkrad oder nicht Lenkrad? Ulrich Eichhorn (r.) zeigt Henning Kagermann, dass Selbstfahren auch weiterhin Spaß machen darf.



Soll der Volkswagen Konzern seine Batteriezellen selbst produzieren? Die Experten sind sich nicht ganz einig.

„Wir können Erdgas bald erneuerbar herstellen. Erdgasautos fahren damit CO_2-neutral.“

Dr. Ulrich Eichhorn, seit 2016 Leiter des Volkswagen Konzernbereichs Forschung und Entwicklung

Norwegen erlaubt Fahrern von E-Autos das Nutzen von Busspuren und kostenlosen City-Parkplätzen. China nutzt ein noch stärkeres Instrument – die Zulassung. Wenn Sie in Schanghai ein Fahrzeug mit Verbrennungsmotor kaufen, warten Sie oft Jahre auf Ihr Nummernschild. Beim Kauf eines Elektrofahrzeugs kriegen Sie es sofort. Solche Mittel nutzen wir aus guten Gründen nicht. Aber auch in Deutschland hat sich einiges getan, Stichwort Umweltprämie und Ladeinfrastrukturprogramm. Global gesehen sind andere allerdings deutlich weiter.

Was tut Volkswagen für die Infrastruktur?
EICHHORN Wir haben mit anderen Herstellern das europäische High-Power-Charging-Netzwerk IONITY gegründet, um ein Schnellladenetz auf den Autobahnen und wichtigen Landstraßen in Europa aufzubauen. In Amerika machen wir Ähnliches mit Electrify America. Das Schnellladen ist für uns entscheidend, um E-Mobilität auch auf Langstrecken attraktiv zu machen. Bis 2020 werden wir in Deutschland Schnellladestationen an allen Autobahn-Tankstellen und -Raststätten haben. Viele davon werden von uns kommen.

Stichwort Reichweite: Muss, wer führender e-mobility-Dienstleister werden will, die Batterieproduktion nicht in die eigene Hand nehmen?
KAGERMANN Ich halte die Technologie der Gesamtbatterie, insbesondere auch der Batteriezellen, für die Kernkompetenz. Die Batterie ent-

scheidet maßgeblich über Qualität, Kosten und Performance. Sie wird künftig so entscheidend sein wie der Motor heute. Erfreulicherweise stellt Volkswagen in Salzgitter bereits Batterien her. Bei der Batteriezellen-Produktion sieht es anders aus. Sie ist jedoch von strategischer Bedeutung.

EICHHORN Wir haben schon seit Jahrzehnten ein Batterielabor – nur eben noch keine Massenproduktion. Klar ist, Batteriepakete sind integraler Bestandteil des Fahrzeugs. Diese fertigen wir inhouse, etwa in Braunschweig, oder kaufen sie bei Zulieferern. Ein tiefes Know-how der Batteriezellen brauchen wir ohnehin. Wir müssen als Autohersteller verstehen, wie sich Batteriezellen im Fahrzeug verhalten, auch bei minus 15 Grad. In die Massenproduktion zu gehen, ist dagegen vor allem eine Frage der Wirtschaftlichkeit.

Zurzeit setzt der Volkswagen Konzern nicht allein auf E-Mobilität, sondern auf einen Antriebsmix, zu dem Diesel mit Euro-6-Norm und Gas gehören. Ist das halbherzig oder klug?
EICHHORN Vor allem ist es realistisch und trägt dem Umstand Rechnung, dass Autos mit Verbrennungsmotoren heute echte Alleskönner sind. Der Diesel ist bei Bussen und Lkw, speziell für Langstrecken, erstens die effizienteste Lösung und zweitens sauber. Und bei Pkw zählen unsere heutigen EA 288-TDI-Motoren zu den saubersten überhaupt. Den Schadstoffausstoß haben wir weitgehend getilgt – und beim CO_2-Ausstoß hat Diesel große Vorteile. Warum wir auch auf Erdgas setzen: Wir können es bald erneuerbar herstellen. Nahe Cloppenburg betreibt Audi eine Anlage, die aus Windstrom synthetisches Methan macht. Erdgasautos fahren damit CO_2-neutral. Ich glaube, wir werden in absehbarer Zeit einen Antriebsmix haben, bei dem der E-Antrieb den Verbrennungsmotor ablöst. Bis 2025 sollen ein Viertel unserer verkauften Fahrzeuge reine E-Autos sein. Was auch heißt: Bis dahin brauchen wir eine solide Infrastruktur für die Produktion von 2,5 Millionen E-Autos.



Von der IT lernen: Ex-SAP-Manager Henning Kagermann (l.) sieht Software-Unternehmen bei der Teamarbeit vorn.

Antriebsstränge sind natürlich wichtig. Aber müssen Autohersteller nicht auch in puncto Connectivity viel schneller werden? Handys kriegen alle paar Wochen ein Software-Update.
EICHHORN Daran können wir uns nur teilweise orientieren. Wenn das Handy frisch upgedatet ist, nachher bestimmte Dinge nicht mehr kann oder sich plötzlich abschaltet, ist das nicht so lebensgefährlich wie beim Auto. Erprobungs- und Absicherungsaufwand sind bei uns ganz andere.

Inwiefern erfindet Connectivity die Mobilitätsbranche neu?
KAGERMANN Die Herausforderung ist nicht so sehr, einen Link vom Auto zum Internet herzustellen. Das ist einfach. Ich glaube eher, dass künftig Mobilitätsplattformen eine zentrale Rolle spielen werden. Das verändert den Markt grundlegend. Womöglich werden die Plattformbetreiber zur stärksten Konkurrenz für Autohersteller.



Fahren ohne Fahrer: Für Henning Kagermann verbessert es unter anderem den Alltag von älteren, blinden oder körperbehinderten Menschen.

Einen großen Pluspunkt für die Hersteller sehe ich beim autonomen Fahren. Hier werden die Kunden eher Volkswagen vertrauen als Start-ups.

EICHHORN In den nächsten Jahren fließen drei technologische Innovationen – Elektromobilität, Connectivity und automatisiertes Fahren – mit zwei gesellschaftlichen Trends zusammen: Urbanisierung und Nachhaltigkeit. Unseren Kunden ermöglicht das ein völlig neues Erlebnis auf drei Ebenen: „mobility as a service" in einem automatisierten E-Fahrzeug. Wir haben mit dem Sedric schon 2016 erprobt, wie gut das funktioniert. Zurzeit erforschen wir intensiv, wie Kunden solche Autos möglichst einfach buchen und in ihren Mobilitätsalltag integrieren können.

Wie bleibt man in einem solchen Dienstleistungsmarkt als Automarke relevant?
EICHHORN Wenn wir als Volkswagen Konzern eigene Fahrservices betreiben, ist die Qualität unserer Fahrzeuge ein entscheidender Faktor – Design, Engineering, Fahrkomfort. Aber eben auch der Service in allen Belangen: Verfügbarkeit, Sauberkeit, Abrechnungssystem, Assistenzsysteme. Beziehungsweise künftig auch: Wie gut funktioniert das autonome Fahren. Kurz: Wir als Volkswagen Konzern werden dann nach ungleich mehr Performance-Kriterien bewertet als heute.

Bisher ist Volkswagen stark ingenieursgeprägt. Muss der Konzern IT-getriebener agieren?
KAGERMANN Darin sehe ich eine Herausforderung für die gesamte Branche. In der Softwareindustrie sind agile Arbeitsformen und „destruktiv-schöpferische Innovationszyklen" seit Langem verbreitet. Sprich, da wird alle paar Monate das Gesamtsystem infrage gestellt. Sie müssen Leadership-Strukturen anpassen und ihre Entwickler auf neue Methoden umschulen. Weiterhin bauen Software-Unternehmen seit jeher stark auf partnerschaftliche Innovationen. Auf diesen Gebieten kann die Autoindustrie manches dazulernen.

Was für Autohersteller nicht zuletzt heißt, dass Gewerke wie Forschung, Design und IT künftig viel enger zusammenarbeiten müssen.
EICHHORN Die Konzernstrategie heißt ja nicht umsonst „TOGETHER 2025". Aber eben auch nicht „TOGETHER 2020", weil wir neue Denk- und Arbeitsweisen nicht über Nacht installieren können. Immerhin arbeiten die Marken schon heute in der Forschung und Entwicklung ungleich stärker zusammen als vor einigen Jahren. Und 2017 haben wir die Position des Baureihenleiters eingeführt, der für alle Fahrzeug-Aspekte verantwortlich ist und integrierte Arbeitsprozesse vorantreibt.

Auf welchen Ebenen sehen Sie den Volkswagen Konzern besonders gut für die E-Ära gerüstet?
EICHHORN Wir verfügen über ein hochwertiges, breit gefächertes, globales Portfolio. Hinzu kommt, dass wir in den letzten Jahren eine zuvor nicht gekannte Reformenergie entwickelt haben. Die Dieselkrise hatte für die Zukunftsfähigkeit des Konzerns einen aufrüttelnden Effekt. Sie war schlimm und erschütternd, aber auch ein Wake-up-Call zur rechten Zeit. Wir hätten vor drei Jahren sicher keinen Sedric auf eine Motorshow gestellt, kein MOIA gegründet, keine Kooperation mit Start-ups wie Aurora geschmiedet. Der Drang nach Neuem, die Bereitschaft zu echten Innovationen ist heute konzernweit größer denn je.

Wir sprechen viel von Connectivity und Mobility Services. Vergessen wir dabei nicht ländliche Lebensräume? Das Gros der Autokäufer wohnt ja schon heute nicht in Innenstädten.
EICHHORN Wenn ich nicht in Berlin oder L.A. wohne, sondern in Masuren oder der Walachei, kann ich natürlich lange beim Mobilitätsdienstleister anrufen. Zugleich könnte der Sedric durchaus auch in ländlichen Regionen eingesetzt werden, etwa um Kunden nach Kneipenbesuchen abzuholen. Sicher ist: Es wird auch künftig das Privatfahrzeug als Notwendigkeit geben. Oder das Segment der Autofans, die sich aus Spaß hinters Steuer setzen. Mobiles Leben wird multioptionaler.

KAGERMANN Ich sehe im autonomen Fahren eine enorme Chance, den ländlichen Raum wiederzubeleben. Fahrzeuge wie der Sedric machen entlegene Gegenden mobil zugänglich, die mit Bus und Bahn unerreichbar sind. Überdies bedeutet es für manche Zielgruppen ein Plus an mobiler Freiheit und Lebensqualität – etwa für ältere Menschen, Blinde oder Körperbehinderte. Mal abgesehen vom Plus an Freizeit für uns alle und vom Minus an Stress, etwa wenn wir im dichten Verkehr fahren. Da bieten ja schon jetzt einige Modelle eine enorme Unterstützung. So gesehen ist autonomes Fahren wirklich eine tolle Sache.



Ulrich Eichhorn wurde 1961 in Obernburg am Main geboren. Er ist promovierter Maschinenbau-Ingenieur.



Henning Kagermann kam 1947 in Braunschweig zur Welt. Er ist promovierter Physiker.

„In der Softwareindustrie sind agile Arbeitsformen seit Langem verbreitet."

Prof. Henning Kagermann, seit 2010 Vorsitzender der Nationalen Plattform Elektromobilität



Diskussion mit Drive: Die Experten im Gespräch mit den Interviewern Jochen Förster und Tom Levine (r.) im Berliner DRIVE. Volkswagen Group Forum.

Roadmap E: mit voller Energie!

Der Volkswagen Konzern erhöht das Tempo auf dem Weg in die e-mobility-Ära. Was kommt da auf uns zu? Sieben aktuelle Meilensteine.

Text: Joachim Hentschel



Wer schon einmal selbst in einem e-Golf[1] oder im e-up![2], im A3 e-tron[3] oder Passat GTE[4] gesessen und die Beschleunigung gespürt, die Geräuschlosigkeit und den Bedienkomfort erlebt hat – der wird bestätigen: E-Mobilität ist ein echtes Erlebnis. Ganz konkret, schon heute. Die Wende vom Verbrennungs- zum Elektroantrieb wird im gesellschaftlichen Diskurs zwar oft noch als abstraktes Prinzip verhandelt, als Gegenstand für Prognosen und Visionen. Für die Marken des Volkswagen Konzerns und seine Kunden ist sie jedoch längst ein erfahrbares Stück Realität. Go electric? Let's go!

Einige vollelektrische Autos und Plug-in-Hybrid-Modelle sind bereits erhältlich, diverse Entwicklungen laufen. Im Herbst 2017 hat Vorstandschef Matthias Müller die „Roadmap E" vorgestellt, die umfassendste Elektrifizierungsoffensive in der weltweiten Automobilindustrie. Bis spätestens 2030 werden die Marken des Volkswagen Konzerns ihr gesamtes, rund 300 unterschiedliche Modelle umfassendes Portfolio in jeweils mindestens einer vollelektrischen oder hybriden Variante zur Verfügung stellen. Sich selbst eine solche Frist zu setzen, ist ein für die Branche ungewöhnlicher Schritt – der vor allem zeigt, wie ernst der Konzern die Entscheidung für E-Mobilität nimmt. „Das Auto wird gerade neu erfunden", sagt Matthias Müller. „Wir investieren gezielt und aus eigener Kraft die dafür nötigen Mittel."

50 Mrd.

Euro und mehr wird der Konzern in den kommenden Jahren in die Beschaffung von Batteriezellen investieren.

So entwickelt die Marke Volkswagen derzeit den sogenannten Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB), eine für die E-Mobilität optimierte Fahrzeugarchitektur, auf der alle künftigen E-Autos des Konzerns im Volumensegment basieren werden. Audi und Porsche arbeiten gemeinsam an der Premium Platform Electric (PPE) für das Premiumsegment. Zudem erforscht der Konzern Batteriepotenziale, bereitet die Produk-

2



Volkswagen I.D. Familie

Das Projekt: Mit der vollelektrischen Kompaktstudie I.D. (l.) ging es 2016 los. Darauf folgten der E-Bus I.D. BUZZ (m.) und der E-SUV I.D. CROZZ (r.). Bei der Los Angeles Auto Show wurden die drei im Winter 2017 noch einmal als Modellfamilie präsentiert. Sie sollen Reichweiten von 500 (I.D. CROZZ) bzw. 600 Kilometern (I.D., I.D. BUZZ) erzielen. Ende 2019 soll der erste in Serie gehen: der I.D., gefertigt im sächsischen Zwickau.

Die Mission: Volumenmodelle wie Golf oder Bulli haben Kultstatus – jetzt folgt das E-Kapitel des Mythos Volkswagen.



1

80
neue Elektro- und Plug-in-Hybrid-Modelle will der Konzern bis 2025 auf den Markt bringen.

tion auf die E-Fertigung vor – und übernimmt Verantwortung fürs Kundenerlebnis im Bereich Laden und Ladeinfrastruktur. Das im November 2017 in Kooperation mit anderen Herstellern gegründete Joint Venture IONITY wird unter anderem das eminent wichtige Schnellladenetz an Autobahnen europaweit ausbauen.

Was aber bedeutet all das für die nahe Zukunft? Mit welchen konkreten Ideen und Modellen treiben Konzern und Marken die Roadmap E schon heute voran? Wir zeigen sieben aktuelle Beispiele.

MOIA Ride-Pooling

Das Projekt: Das erste Fahrzeug von MOIA, der neuen Konzerngesellschaft der Volkswagen AG für neue Mobilitätsdienste, ist ein vollelektrischer Sechssitzer. Er ist Teil eines umfassenden Ökosystems für Ride-Pooling, das Ende 2018 in Hamburg startet: Der Service lässt sich, ähnlich wie bei einem Sammeltaxi, per App buchen. Ein Algorithmus sorgt dafür, dass Fahrgäste mit ähnlichem Ziel zusammen fahren.

Die Mission: Schlaue E-Konzepte machen den Stadtverkehr sauberer und entspannter.

3

Porsche Mission E

Das Projekt: Im Oktober 2017 sichteten Fans den ersten Testwagen auf dem Nürburgring. Die viertürige Sportlimousine (im Foto als Studie) bietet in vollelektrischer Ausführung den Fahrspaß und die Dynamik, die Porsche zur legendären Marke gemacht haben. Die Reichweite des Mission E soll 500 Kilometer betragen. Die Serienreife ist für 2019 geplant, das Stammwerk Zuffenhausen wird für die Fertigung extra ausgebaut.

Die Mission: Mit diesem Modell unterstreicht Porsche, dass E-Mobilität auch sportlich, rasant und lifestyletauglich sein kann.



MAN eTGM

Das Projekt: Ein emissions- und geräuschfreier Lieferverkehr wird die Logistik revolutionieren. MAN hat hierzu den vollelektrischen Lkw eTGM vorgestellt, der 2018 in den Testbetrieb geht. Andere wichtige E-Projekte von Volkswagen Truck & Bus: der Verteiler-Lkw e-Delivery von Volkswagen Caminhões e Ônibus, die elektrischen Stadtbusse von MAN und Scania, der e-Road-Truck von Scania sowie der e-Crafter von Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Die Mission: Elektrifizierung eröffnet neue Möglichkeiten für den Gütertransport – die Marken von Volkswagen Truck & Bus bieten die Lösungen dazu.

5



Schnellladestation e-smartConnect

4



Das Projekt: Ein häufig gehörter Einwand gegen E-Mobilität ist das Risiko, unterwegs keine oder nur die falsche Ladestation zu finden. Um hier in Zukunft optimalen Service zu bieten, entwickelt die Konzernforschung derzeit die automatische E-Tankstelle e-smartConnect. Stecker und Fahrzeug werden hier über eine spezielle Kabelführung und den Einsatz eines Leichtbauroboters gekoppelt. Ebenfalls in Arbeit: mobile Laderoboter.

Die Mission: Auch auf dem Gebiet der Ladeinfrastruktur setzt Volkswagen mit innovativen Projekten an den entscheidenden Punkten an.

6



Standort Audi Brussels

Das Projekt: Der Audi e-tron, das erste vollelektrische SUV der Marke (im Foto als Studie), soll von 2018 an im Werk von Audi Brussels (Belgien) gefertigt werden. Am Standort, an dem seit 2010 die A1-Familie produziert wird, begannen 2016 die Bauarbeiten, um die bestehende Fabrik als Modellstätte für eine CO_2-neutrale E-Fertigung umzugestalten. Die Produktion des A1 wird ins spanische Martorell verlegt werden.

Die Mission: Im Zuge der e-mobility-Wende investiert Audi klug in innovative Fertigungstechnologie.

ŠKODA VISION E

7

Das Projekt: Mit der Studie VISION E hat ŠKODA ein vollelektrisches SUV-Coupé vorgestellt. Das mit viel Liebe zum Detail entworfene allererste E-Modell der Marke hat eine Reichweite von 500 Kilometern und erfüllt zudem alle Voraussetzungen für autonomes Fahren der Stufe 3 (also vollautomatisiertes Fahren in bestimmten Situationen, das trotzdem vom Fahrer überwacht wird). 2020 soll es serienreif sein.

Die Mission: Auch die von Kunden heiß geliebten SUVs lassen sich elegant und effizient elektrifizieren.



1 Volkswagen e-Golf: Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert: 12,7, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 0, Effizienzklasse: A+
2 Volkswagen e-up!: Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert: 11,7, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 0, Effizienzklasse: A+
3 Audi A3 e-tron: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: von 1,8 bis 1,6 (Benzin), Stromverbrauch in kWh/100 km: von 12,0 bis 11,4, CO_2-Emission in g/km kombiniert: von 40 bis 36, Effizienzklasse: A+
4 Volkswagen Passat GTE: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: von 1,8 bis 1,7, Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert: von 13,9 bis 13,4, CO_2-Emission in g/km kombiniert: von 40 bis 38, Effizienzklasse: A+



So funktioniert der Verkehr von morgen.

Wie werden sich Menschen künftig von einem Ort zum anderen bewegen? Das Projekt „Futures of Mobility“ entwirft Szenarien für das Jahr 2030+.

Text: Jana Galinowski | **Illustrationen:** Hannes Geipel

Mit dem Auto direkt in den 30. Stock. Automatisierte Lieferungen zum Wunschtermin an die Haustür. Personendrohnen, die den Stau auf den Straßen umfliegen. So könnte Mobilität in großen Städten zukünftig aussehen. Der Alltag für Bewohner einer Megacity ist aber ganz anders als auf dem dünn besiedelten Land. Deshalb sind auch die Anforderungen an die Mobilität sehr unterschiedlich. Der Volkswagen Konzern hat verschiedene Szenarien für das Jahr 2030+ entwickelt. „Mit Futures of Mobility liefern wir eine greifbare Vorstellung vom künftigen Leben unserer Kunden an unterschiedlichen Orten der Welt“, sagt Dr. Daniel Kauer, Leiter Produkt- und Plattformstrategie Volkswagen Konzern. San Francisco, Peking, Mumbai und das





„Unsere Lebenswelten stellen nicht bestimmte Fahrzeuginnovationen in den Mittelpunkt, sondern die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen."

Dr. Daniel Kauer,
Leiter Produkt- und Plattformstrategie,
Volkswagen Konzern



„Die Szenarien der künftigen Lebenswelten werden sich weiterentwickeln, und sie werden weiter verfeinert."

Dr. Axel Heinrich,
Leiter Konzern-Forschung,
Volkswagen Konzern

östliche Sachsen sind dabei Stellvertreter für viele andere Regionen.

Keine Lösung für alle

Unter der Projektleitung von Dr. Michael Müller und Bita Daryan wurden zahlreiche Trends und Faktoren untersucht. Beispielsweise die Urbanisierung: 2050 werden etwa 80 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben – doppelt so viele wie heute. Das hat nicht nur Folgen für den Verkehr in den Ballungsräumen, sondern auch für die ländlichen Gebiete. Hinzu kommen ökonomische und politische Rahmenbedingungen, kulturelle Entwicklungen, Umweltfaktoren und Innovationskraft. „Je nach Stadttypus braucht es also eigene Mobilitätslösungen", erläutert Dr. Axel Heinrich, Leiter Konzern-Forschung bei Volkswagen. Beispielsweise werde Peking stark in die Höhe wachsen – deshalb werde dort vertikale Fortbewegung wichtiger. In San Francisco hingegen könnten Fahrzeuge gefragt sein, die sich den Bedürfnissen der Nutzer anpassen und zum mobilen Büro oder Wohnzimmer werden. In ländlichen Gebieten wie Ostsachsen könnten Shared-Mobility-Konzepte eine größere Rolle spielen.

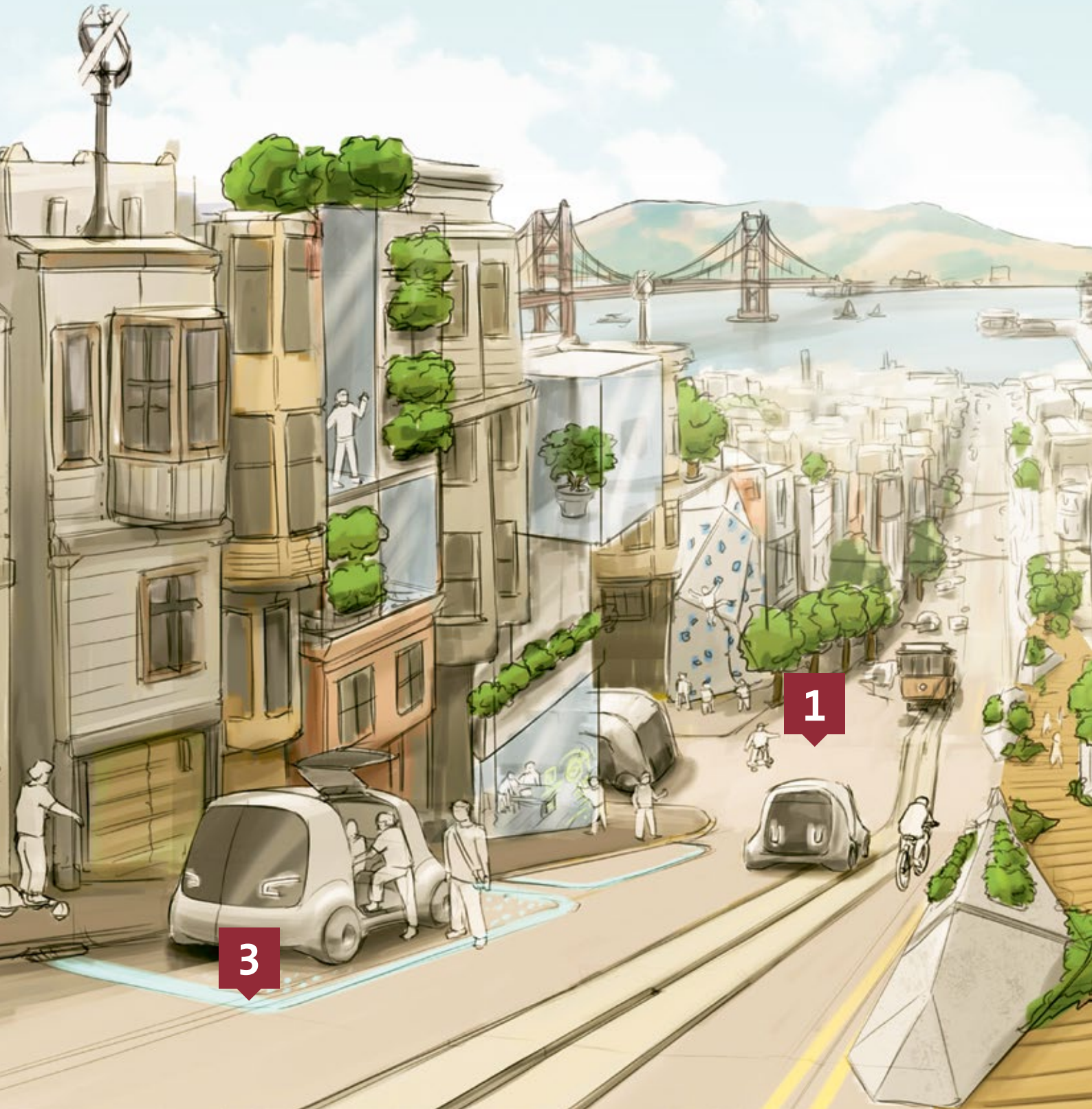
Von der Forschung auf die Straße

Die Group Future Heads, ein Netzwerk mit rund 200 Experten aus vielen Bereichen und Regionen des Volkswagen Konzerns, steckt gebündelte Kompetenzen in das Projekt. Auf Basis der Futures of Mobility baut das Unternehmen sein Portfolio aus. „Produkt, Service und Geschäftsmodell werden nicht mehr getrennt, sondern als ganzheitliche Mobilitätslösungen für unsere Kunden entwickelt", beschreibt Daniel Kauer den Ansatz. Doch schon heute bestimmt die Zukunft die Arbeit im Konzern. „An vielen Stellen erleben und gestalten wir die Veränderung bereits jetzt", so Axel Heinrich, „sei es bei neuen Antriebstechnologien, bei neuen Mobilitätsdiensten oder beim autonomen Fahren".

MEHR ZUM THEMA ONLINE:
Unsere Videos unter **geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com**

SAN FRANCISCO:
Vorreiter an der Westküste

Kaum ein Ort hat den digitalen Wandel so geprägt wie San Francisco. Das nahe gelegene Silicon Valley ist einer der wichtigsten IT- und Hightech-Standorte der Welt. Gleichzeitig muss die Stadt große Herausforderungen bewältigen: Erdbebengefahr und drohender Wassermangel gehören dazu. Der Wohnraum wird immer knapper. Aus diesen Gründen muss eine Infrastruktur entstehen, die Mobilität ermöglicht und ökologisch effizient ist.



So entwickelt sich San Francisco 2017 – 2030+

Ökonomie: Die Wirtschaft in der Region boomt und wird weiter wachsen. Voraussichtlich wird die Anzahl der Arbeitsplätze von 600.740 (2013) auf knapp 707.000 im Jahr 2030 steigen. Gleichzeitig könnten sich soziale Ungleichgewichte verstärken. Schon heute hat San Francisco die höchste Armutsrate der Region.

Mobilität: Der Wohnraum wird knapper, die Mieten teurer, vor allem in der Stadt. Deshalb werden immer mehr Einwohner in die Randbezirke ziehen müssen und von dort Richtung Downtown pendeln. San Francisco möchte die Straßen sicherer machen: Bis 2024 soll es keine Verkehrstoten mehr geben (Vision Zero).

Innovation: Durch die Nähe zum Silicon Valley herrscht in San Francisco eine große Offenheit gegenüber Zukunftstechnologien. Die Stadt wird auch künftig führend in der Innovationsökonomie sein. Gestärkt wird diese Vorreiterrolle durch geplante Infrastrukturausgaben von rund 10,1 Milliarden US-Dollar bis zum Jahr 2030.

Umwelt: Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ist groß, und die Stadt hat sich ambitionierte Ziele gesetzt: Bis 2030 soll der Elektrizitätsbedarf zu 100 Prozent mithilfe erneuerbarer Energien gedeckt werden. Außerdem soll bis 2020 kein Müll mehr produziert werden. Die Recyclingquote beträgt heute bereits 80 Prozent.



Auf den Straßen der Zukunft

1

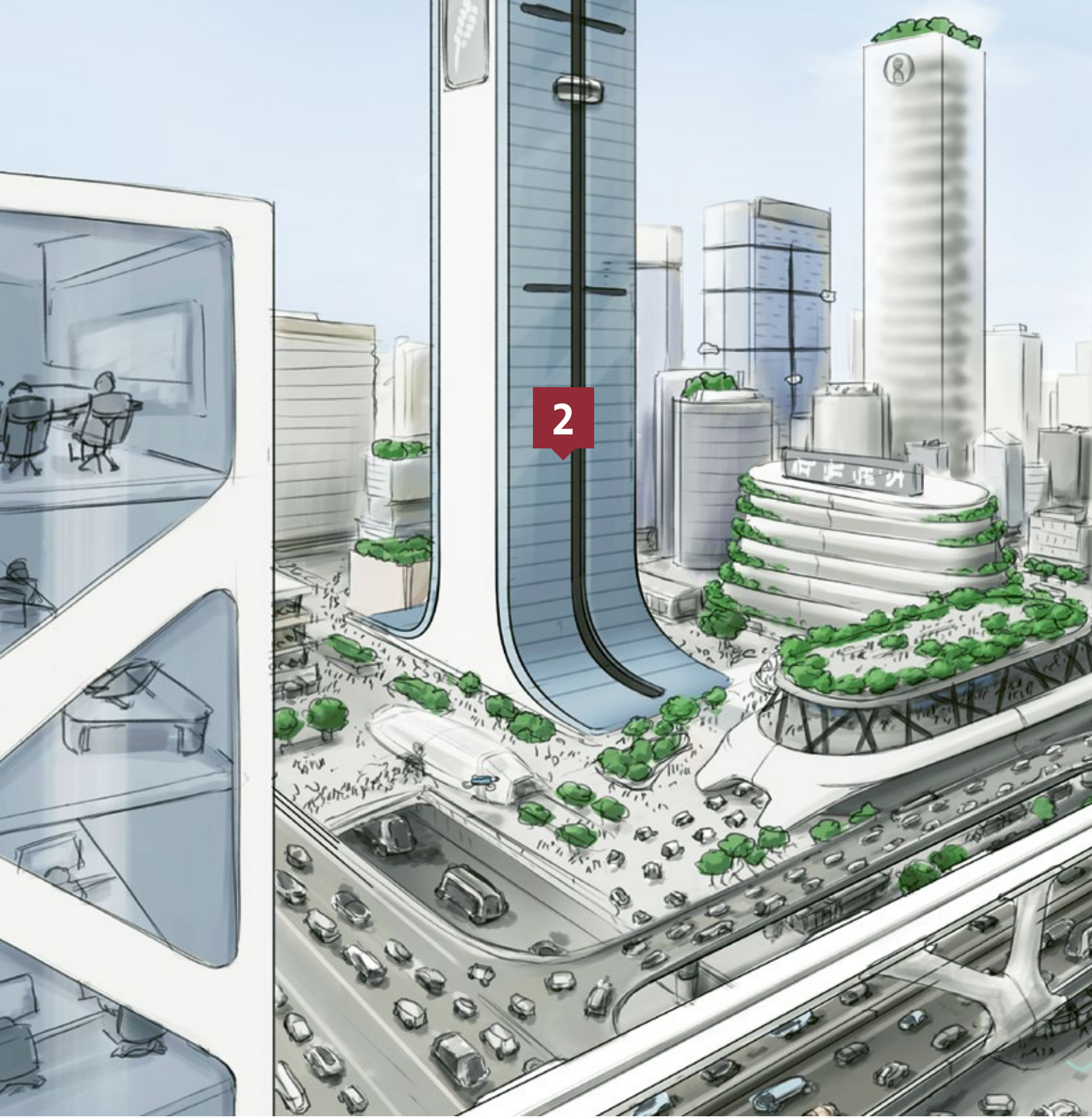
Adaptive Fahrzeuge
Das Auto als Ort zum Leben, Wohnen, Arbeiten – und Unterwegssein. Künftig können Fahrzeuge individuell konfiguriert und an den jeweiligen Bedarf angepasst werden. Zum Beispiel das Open Air Office: Das Fahrzeug ist Arbeitsplatz und Fortbewegungsmittel zugleich. Es ist voll vernetzt, ausgestattet unter anderem mit Sensoren. Damit kann es sich sogar zur Kamera oder zum Scanner wandeln. So kann es beispielsweise 3D-Aufnahmen für Virtual-Reality-Filme herstellen.

2

Smart Bicycles
Ausgestattet mit Navi, GPS und Sensoren werden auch Fahrräder Teil der digitalen Infrastruktur. So können die verschiedenen Verkehrsmittel – Autos, autonome Shuttles und Fahrräder – entspannt nebeneinander existieren. Durch den Rückbau von Parkflächen bekommen Radler auch mehr Platz. Die zusätzlichen Fahrradspuren sorgen außerdem für mehr Sicherheit.

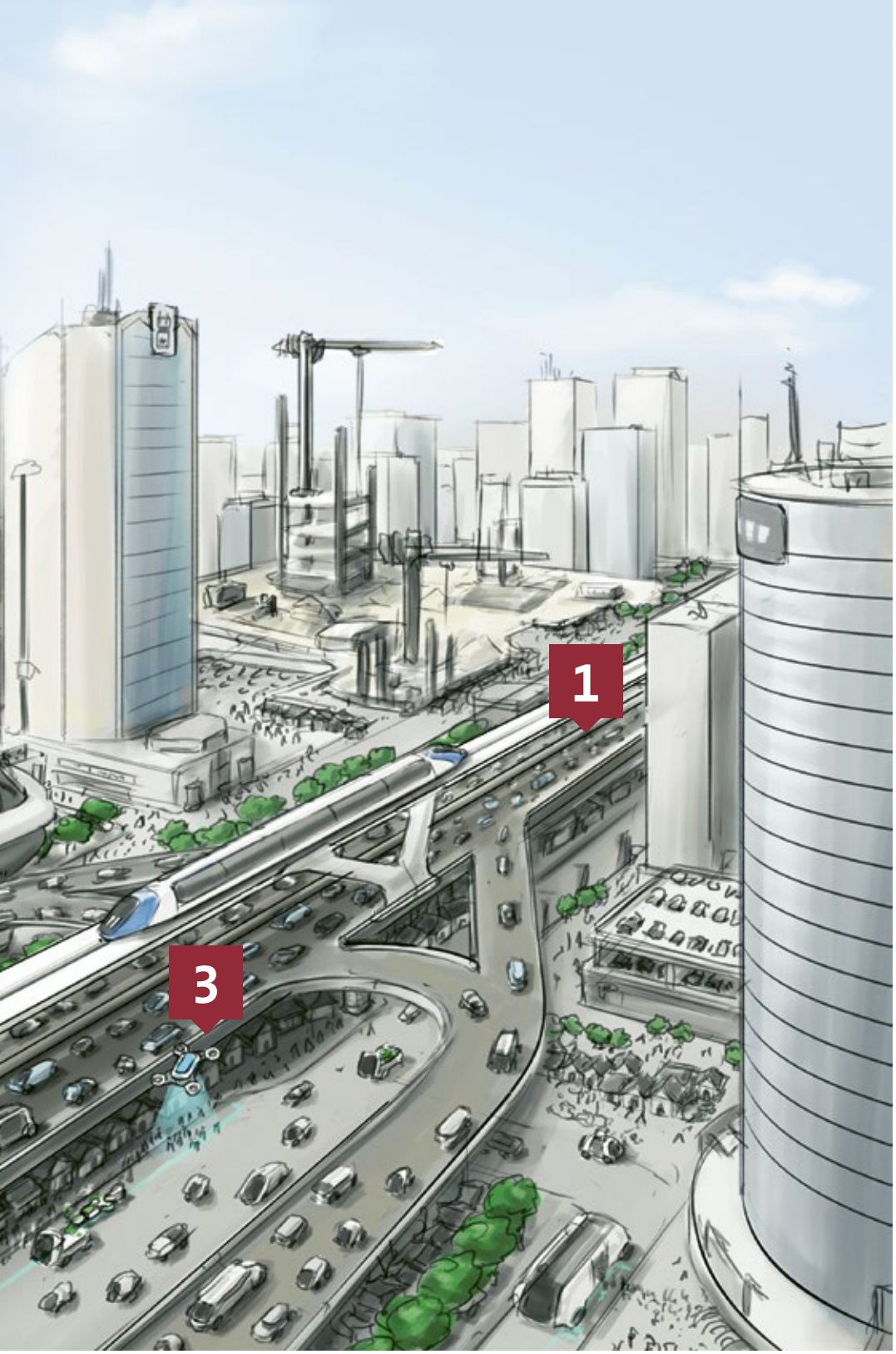
3

Induktive Ladestationen
E-Mobilität wird zum Standard. Überall in der Stadt gibt es Ladestationen, die Fahrzeuge unkompliziert mit Strom versorgen – ganz ohne Kabelsalat. Künftig werden induktive Platten beispielsweise in Parkflächen eingelassen. Wird das Auto dort abgestellt, lädt es ganz automatisch.



PEKING: effiziente Hypercity

Eine Megacity zwischen Tradition und Moderne: Die Gesellschaft ist durch die politischen Rahmenbedingungen geprägt. Doch Wohlstand und Bildung sorgen für eine wachsende Mittelschicht, Individualität und Nachhaltigkeit gewinnen an Bedeutung. Damit steigen auch die Ansprüche an Infrastruktur, Mobilität und Sicherheit. Der Großraum Peking soll zudem städtisches Leitbild des künftigen Chinas werden.



Auf den Straßen der Zukunft

1

Schnelltrassen
Wegen der hohen Bevölkerungsdichte ist effiziente Mobilität besonders schwierig. Eine Lösung sind eigene Fahrtrassen für autonome Fahrzeuge. Dort können sie schneller und sicherer unterwegs sein als auf Straßen mit Mischverkehr.

2

Vertikale Mobilitätskonzepte
Wer es komfortabel mag, kann „First Class Mobility" in luxuriös ausgestatteten Fahrzeugen genießen. Dort können beispielsweise Geschäftsleute während der Fahrt entspannen oder arbeiten. Die Fahrzeuge werden künftig an Wolkenkratzer andocken und an ihnen hochfahren. Die Passagiere steigen direkt im richtigen Stockwerk aus.

3

Personendrohnen
Trotz smarter Verkehrskonzepte werden die Straßen in Peking immer noch verstopft sein. Am schnellsten kommt man in der Luft voran. Die ersten Personendrohnen bringen die Pekinger an ihren Zielort. An Quadrokoptern hängen Kabinen, in denen ein bis zwei Personen bequem Platz haben.

So entwickelt sich Peking 2017 – 2030+

Ökonomie: Peking ist ein attraktiver Industriestandort, der kontinuierlich wächst. China plant, in den kommenden zehn Jahren die heimische Technologiebranche und Industrieproduktion zu stärken, zum Beispiel sollen 70 Prozent der Industrieroboter aus chinesischer Produktion stammen.

Mobilität: Bis 2030 werden rund 130 Millionen Menschen im Großraum Peking wohnen, knapp 30 Millionen mehr als heute. Dadurch wachsen die Verkehrsströme immens. Hochgeschwindigkeitszüge sorgen für effizienten Transport. Bereits heute ist das Bullet-Train-Schienennetz in China länger als in Europa. Bis 2020 soll es um 7.000 Kilometer erweitert werden. Außerdem plant die Regierung bis 2030 den Bau von 23 neuen U-Bahn-Linien.

Innovation: Die Pekinger haben eine hohe Affinität zu neuen Technologien. Die Region gilt außerdem als wichtigster Player des gigantischen Markts für Datenerhebung und -analyse. Auch fördert die Regierung die Ansiedlung zukunftsweisender Technologien und Innovationen.

Umwelt: Smog ist in Peking ein großes Problem. In Vorbereitung auf die Olympischen Winterspiele 2022 wird konsequent gegen die Luftverschmutzung vorgegangen. Politische Restriktionen wie das Verbot bestimmter Automodelle und die Förderung der E-Mobilität haben bereits zu einer deutlichen Verbesserung der Luft- und Lebensqualität geführt.

MUMBAI: auf dem Weg zur Moderne

Von außen betrachtet herrscht hier Chaos. Mit seinen rund 18 Millionen Einwohnern hat Mumbai die höchste Bevölkerungsdichte der Welt. Die moderne Metropole ist Anziehungspunkt für internationale Fachkräfte und junge, hochgebildete Inder. 2030 werden im Ballungsraum voraussichtlich 33 Millionen Menschen wohnen. Das rasante Wachstum verschärft die sozialen und infrastrukturellen Probleme. Vor allem beim heute schon knappen Wohnraum. Gleichzeitig soll es bis 2022 keine Slums mehr geben.

So entwickelt sich Mumbai 2017 – 2030+

Ökonomie: Die junge Bevölkerung und immer besser ausgebildete Fachkräfte machen Mumbai zu einem beliebten Standort für die digitale und die Finanzindustrie. Die Wirtschaft wird signifikant wachsen, 2025 wird Mumbai zu den wohlhabendsten Städten der Welt gehören.

Mobilität: Durch die steigende Wirtschaftskraft können sich mehr Menschen Autos leisten. 2025 werden 40 bis 45 Personen pro 1.000 Einwohner einen eigenen Pkw besitzen. Heute sind es nur 20. Das Verkehrssystem ist schon heute überlastet, die Situation wird sich noch verschärfen.

Innovation: Mumbai ist eine Stadt der Gegensätze. Einerseits mögen die Mumbaianer Hightech und probieren gern neue Technologien aus. Andererseits bleibt die Gesellschaft durch traditionelle Denk- und Arbeitsweisen geprägt.

Umwelt: Die Lebensqualität in Mumbai ist belastet. Ursache ist der kritische Zustand der Umwelt im Hinblick auf Emissionen, Luft- und Wasserqualität sowie Hygiene. Die indische Regierung unternimmt erste Schritte: Bis 2030 sollen die Emissionen um 35 Prozent sinken.





Auf den Straßen der Zukunft

1

Shared-Mobility-Konzepte
Durch die Digitalisierung wird die gewachsene Infrastruktur in Mumbai effizienter genutzt. Für entspannte Mobilität sorgen beispielsweise Shared-Mobility-Konzepte: Passend zum Anlass können die Menschen verschiedene Fahrzeuge aus einer Flotte nutzen und sich teilen.

2

Bus Rapid Transportation
Schnell und problemlos ans Ziel gelangen, trotz des immensen Pendlerverkehrs: In Mumbai wird es Fahrspuren nur für innovative Schnellbusse geben. Durch die eigene Infrastruktur bringen sie ihre Passagiere schneller und zuverlässiger ans Ziel.

3

e-mobility-Zonen
Für bessere Luft sorgt die Verbreitung von Elektrofahrzeugen. Ein Teil des nachhaltigen Stadtkonzepts ist deshalb die Einrichtung von emissionsfreien Zonen in der Stadt. Dort dürfen nur E-Fahrzeuge unterwegs sein. Wer keins besitzt, kann über die MOIA App ein Zero-e-Shuttle buchen.

OSTSACHSEN: Distanzen überbrücken

Malerische Landschaften, aber wenige Menschen – schon heute ist der demografische Wandel in Sachsen deutlich zu spüren. Einige Kommunen werden bis 2030 fast ein Viertel ihrer Einwohner verlieren. Vor allem die Jungen ziehen in die Stadt: 2030 wird das Durchschnittsalter in Sachsen rund 48 Jahre sein. Das Leben auf dem Land hat auch Vorteile: Man kennt sich, hilft sich und engagiert sich für seine Gemeinde.

So entwickelt sich Ostsachsen 2017 – 2030+

Ökonomie: Die Landwirtschaft bleibt zentral, aber auch der Tourismus bietet Einnahmen und Arbeitsplätze. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird jedoch die Rente die wichtigste Einkommensquelle sein. Gleichzeitig könnten in Ostsachsen soziale Innovationen entstehen, zum Beispiel Nachbarschaftsdienste und Tauschkonzepte.

Mobilität: Durch die dünne Besiedelung ist Infrastruktur teuer, der Ausbau stagniert. Das gilt für die Breitbandabdeckung genauso wie für Energie, Waren und Dienstleistungen, Schulen und Ärzte. Ohne Auto lässt sich der Alltag in der Region kaum bewältigen. Angesichts der älter werdenden Bevölkerung und des allgemein knappen Budgets kann das zum Problem werden.

Innovation: Noch immer gibt es keine zuverlässige und flächendeckende Breitbandversorgung. Künftig sollen jedoch 160 Millionen Euro in den Ausbau gesteckt werden. In der Region werden schon heute neue Wohnformen getestet, beispielsweise Mehrgenerationenhäuser.

Umwelt: Auf dem Land ist gute Luft, das wissen vor allem die Touristen aus der Stadt zu schätzen. Deshalb sind Nachhaltigkeit und Naturschutz ein Thema in der Region. Regenerative, individuelle Energiegewinnung wird sich verbreiten. Auch werden neue Fahrzeuge meist einen Elektroantrieb haben.





Auf den Straßen der Zukunft

1

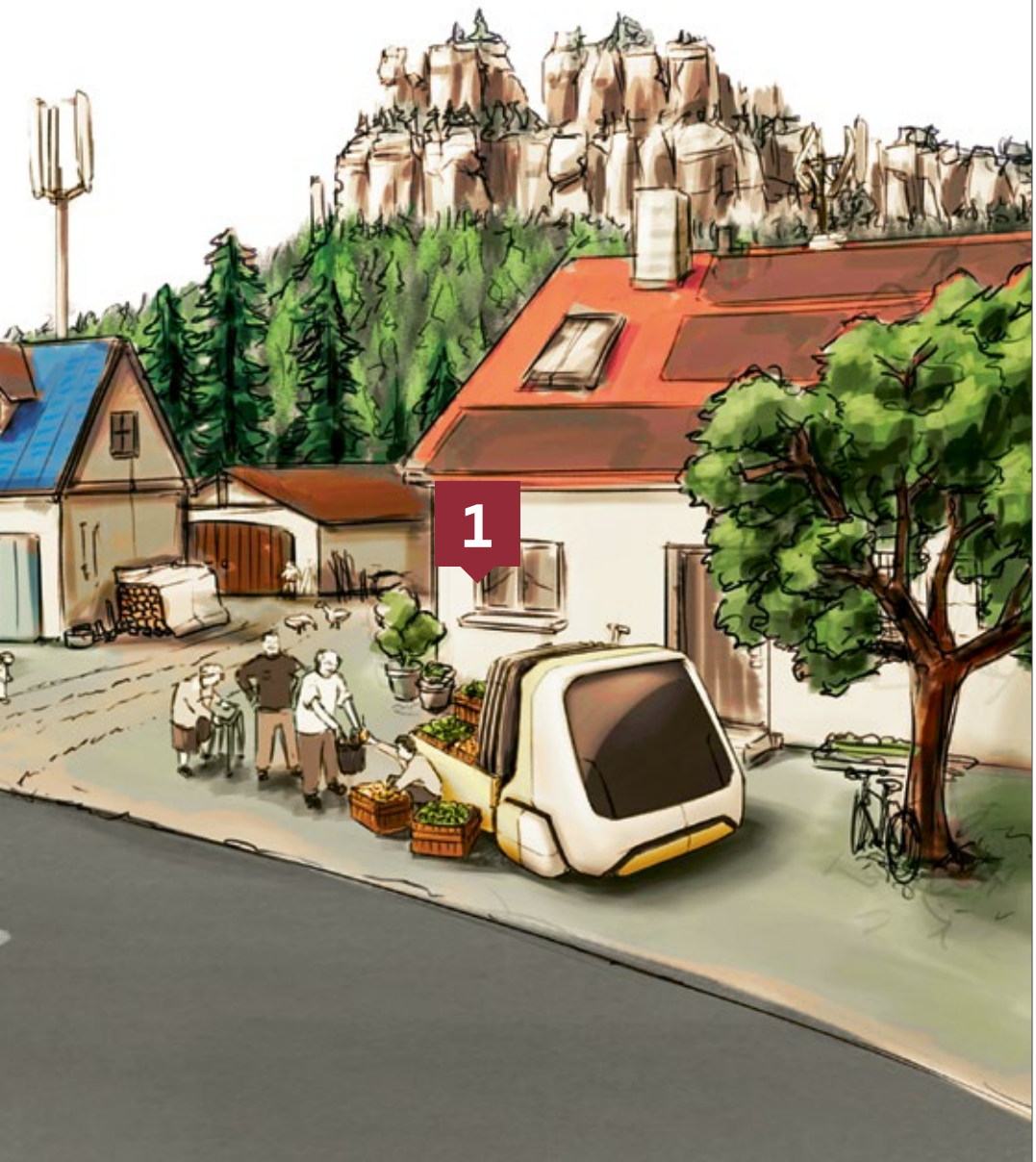
Vernetzte Versorgung
Supermarkt, Bäckerei oder Apotheke sind meist viele Kilometer entfernt. Deshalb werden vernetzte Liefersysteme wichtig. Beispielsweise bringen fahrende Tante-Emma-Läden die Produkte des täglichen Bedarfs direkt an die Haustür. Community-Plattformen machen es möglich, dass die Nachbarn Besorgungen mitbringen, wenn sie in die Stadt fahren.

2

Shared Mobility
Auf dem Land bleibt das eigene Auto wichtig. Doch wird es Konzepte geben, die Fahrzeuge zu teilen. Beispielsweise Peer-to-Peer-Plattformen, die wie Mitfahrzentralen funktionieren. Oder autonome Shuttles, die direkt vor die Haustür der Passagiere kommen.

3

Temporäre Infrastrukturen
Die Breitbandversorgung wird auf dem Land weiterhin nicht flächendeckend sein. Deshalb werden temporäre digitale Infrastrukturen geschaffen. Und zwar in der Luft: Drohnen mit integrierter Funkeinheit ermöglichen leistungsfähige Datenleitungen.



Smart-City-Konzepte

Die Volkswagen Gruppe arbeitet weltweit an Services und Lösungen für intelligente Mobilität, unter anderem im Rahmen der folgenden Forschungs- und Pilotprojekte:

SEAT Metropolis: Lab Barcelona

SEAT und die Stadt Barcelona wollen Innovation und nachhaltige Mobilität fördern. Das Unternehmen zählt zu den Initiatoren von CARNET. An dem Forschungs- und Innovationsnetzwerk sind zudem die Volkswagen Konzernforschung und die polytechnische Universität von Katalonien (UPC) beteiligt. Das Lab hat schon konkrete Lösungen vorgestellt, beispielsweise die Navigations-App „About it“.

Intelligente Lösungen für China

In den Ballungsräumen Chinas wachsen die Anforderungen an smarte Mobilität. Konzepte für die intelligente Stadt der Zukunft will der Volkswagen Konzern gemeinsam mit Partnern wie der Tongji-Universität in Schanghai und weiteren Städten in China erarbeiten.

Smart City Dresden 2025+

Dresden soll Modellstadt für smarte Verkehrskonzepte werden. Deshalb kooperieren Volkswagen Sachsen und die Landeshauptstadt. Sie wollen schrittweise neue Lösungen und Services einführen. Wie die Smartphone-App „UMA Navigation“, die je nach Verkehrslage die beste Route berechnet und freie Parkplätze anzeigt.

Unsere Autos sind unsere Smartphones.

Weil wir über sie direkt
mit Kunden kommunizieren können.

Vânia Chicarolli
Werkstattarbeiterin,
Volkswagen do Brasil, São Bernardo do Campo

Die digitale Vernetzung eröffnet Autoherstellern neue Chancen zur Interaktion. Via Konsole können Kunden mit ihnen auf Twitter oder Facebook chatten. In Brasilien etwa nutzen drei Viertel der Erwachsenen aktiv soziale Netzwerke.





Kristina Martin bringt den Bentley direkt zum Kunden.

Heute ein Bentayga, morgen ein Continental GT.

„Bentley on Demand“ bietet Mobilität für höchste Ansprüche. Das Wunschauto kommt direkt vor die Haustür – dank Concierges wie Kristina Martin.

Text: Lukas Hermsmeier | **Fotos:** Kelly Serfoss

Ein sonniger Montagmorgen in Long Beach. In einer großen Halle, rund 30 Kilometer von Downtown Los Angeles entfernt, steht ein Bentayga[1] neben einem Mulsanne[2] neben einem Continental[3]. So viel Bentley Luxus an einem Ort. Dazwischen wuseln Mechaniker und Reinigungskräfte. Es riecht nach Reinigungsmitteln, ab und zu heult einer der Respekt einflößenden Motoren auf. Und mittendrin Kristina Martin, eine der wenigen Personen hier, die keinen Blaumann trägt, sondern Jackett, Jeans und High Heels. Sie geht an den glänzenden Luxuswagen vorbei und direkt ins Büro.

Die 25-Jährige arbeitet als Concierge für den neuen Service Bentley on Demand. Ihr Arbeitstag hat bereits vor zwei Stunden begonnen. Mit einer E-Mail aus dem Bentley Büro: Ein Kunde hat kurzfristig für heute Vormittag ein Fahrzeug reserviert.

Individueller Service

Im Büro bekommt Kristina alle Informationen zur Buchung. Nicht nur Kundenname, Abholzeit und -ort, sondern auch spezielle Wünsche sind vermerkt. Die hat fast jeder Kunde. „Das kann ein laktosefreier Kaffee sein. Oder die Vorgabe, den Bentley abzuliefern, ohne zu klingeln“, erzählt Kristina. Für sie bedeutet das: Jede Reservierung ist anders, auf jeden Kunden bereitet sie sich individuell vor. Vom Wunschgetränk, das bei der Übergabe des Autos bereitsteht, bis zur optimalen Sitzeinstellung oder den einprogrammierten Lieblings-Radiosendern. Weil die Kunden ihre Reservierungen über die Bentley Network-App schicken, sind alle Präferenzen gespeichert. „Eine meiner Stammkundinnen freut sich, wenn ich ihr ein Mineralwasser ins Auto stelle. Das muss sie aber nicht jedes Mal eingeben, wir bekommen die Info bei der Reservierung angezeigt und kümmern uns darum“, so Kristina. Dieser persönliche Service kombiniert mit digitalem Komfort macht Bentley on Demand so außergewöhnlich.



Immer erreichbar: Kunden kommunizieren über die Bentley Network-App mit den Concierges.

„Einen Bentley zu besitzen ist mehr, als nur ein Auto zu haben – es ist ein umfassendes Erlebnis von Luxus.“

Kristina Martin, Concierge, Bentley on Demand



Autofan Kristina Martin freut sich auf jede Fahrt mit einem Bentley. Fast täglich bringt sie einen Wagen zum Kunden oder holt ihn wieder ab.

Perfekte Organisation

10 Uhr – die letzten Vorbereitungen laufen. Kristinas heutiger Kunde hat einen silbernen Bentayga gewählt. Zwei Mitarbeiter säubern und polieren den Wagen, bevor Kristina, zusammen mit einem Mechaniker, das Auto inspiziert. Tank: voll. Lack: glänzt. Reifendruck, Wischwasser, Ölstand: passt. „Ich war immer umgeben von Autos, das liegt mir im Blut“, sagt sie. Dass sie in „Motor City“ Detroit groß wurde, Stunden über Stunden in der Karosseriewerkstatt ihres Vaters verbrachte und nach dem Schulabschluss in einem Autohaus arbeitete, kommt ihr heute zugute. Detailfragen der Kunden bringen sie genauso wenig aus der Ruhe wie der finale Check in der Werkstatt.

Noch eine Dreiviertelstunde, bis der Bentayga beim Kunden sein soll. Über die App schickt Kristina ihm eine Erinnerung, dass das Auto um 11 Uhr vor seiner Haustür stehen wird. Für sie beginnt jetzt der schönste Moment: ab hinters Lenkrad. Aus der Garage auf die Straße, mit Zwischenstopp im Café, wo Kristina zwei Cappuccino kauft: einen für den Kunden und einen für sich. Über den Highway geht es entlang der Pazifikküste zur malerischen Halbinsel Palos Verdes, die zum Los Angeles County gehört.

Luxuriöse Mobilität

Seit Mai 2017 läuft Bentley on Demand als Pilotprojekt zunächst in Los Angeles, New York und Dallas. Bald sollen weitere Städte folgen, auch außerhalb der USA. Und der Service soll um mehr Connectivity-Dienste erweitert werden. Schon heute ist Bentley on Demand für Eigentümer der Luxuswagen eine einzigartige Möglichkeit: Sie wählen über die Bentley Network-App ein Fahrzeug aus und nutzen es mehrere Tage. Perfekt für Leute, die mal ein anderes Modell probieren möchten. Oder für Bentley Fahrer, die auch im Urlaub oder auf Dienstreisen nicht auf das Bentley Gefühl verzichten wollen. Ob nach Hause, ins Hotel oder vor ein Café – die Concierges bringen das Auto immer zum Wunschtreffpunkt. Und holen es dort auch wieder ab.

Punkt 11 Uhr. Kristina Martin ist vor einem gelb gestrichenen Haus mit Meerblick angekommen. Die halbe Stunde Fahrt war zu kurz – für ihren Geschmack. Aber sie ist pünktlich beim Kunden, das ist das Wichtigste. Mit dem Cappuccino in der Hand klingelt sie, ein Mittdreißiger öffnet die Tür. Kurzes Hallo und ein bisschen Small Talk. Kristina möchte wissen, warum der Kunde sich für den Bentayga entschieden hat. Er selbst besitze eine Bentley Limousine, einen 2013er Flying Spur[4], erzählt der Mann. Vom neuen Bentayga habe er durch die Bentley Network-App erfahren. Weil er noch nie in einem SUV von Bentley gesessen habe, wollte er die Chance nutzen. Die beiden gehen gemeinsam zum Auto. „Ich muss den Kunden meist gar nicht viel erklären, sie kennen sich mit Bentleys ja aus“, sagt Kristina und zeigt einige Features des neuen Bentayga, die den Fahrspaß maximieren, wie Apple CarPlay und das Frontscheiben-Display. Nach der kurzen Einführung überreicht Kristina ihre Visitenkarte – für Fragen und Notfälle – und fährt mit einem Taxi zurück ins Büro. Für drei Tage hat der Kunde den





Bentley statt Mietwagen: Mit dem neuen Service bietet Bentley seinen Kunden eine Mobilitätslösung mit persönlicher Note.

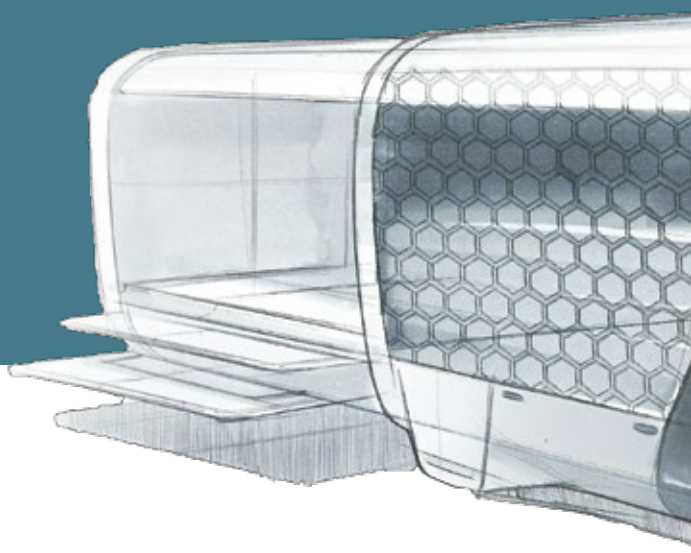
Bentayga gemietet. Dann wird Kristina hier wieder stehen. Und bis dahin? „Manchmal melden sich die Kunden bei mir. Sie haben dann meist spezielle Fragen zum Fahrzeug. Wie sie die Massagefunktion des Sitzes aktivieren zum Beispiel", verrät sie. Die Kommunikation zwischen Concierge und Kunde findet über die Bentley Network-App statt. „Andere geben Bescheid, dass sie den Bentley einen Tag länger als geplant behalten möchten." Und natürlich versucht sie, auch Extrawünsche zu erfüllen. „Einmal wollte ein Kunde seinen Bruder fahren lassen. Die Formalien habe ich dann schnell geregelt."

Als Kristina die Halle in Long Beach wieder betritt, ist Barrett, einer der anderen Concierges, auf dem Sprung. Um 14.30 Uhr muss ein Continental GT in West Hollywood abgeholt werden. Eine Stunde hat Barrett eingeplant. „L. A. und Verkehr, verstehst du?", sagt er. Kristina und Barrett kennen sich seit Jahren, die beiden haben auf den gleichen Automessen gearbeitet. „Als Bentley uns gefragt hat, ob wir als Concierges anfangen wollen, haben wir uns gefreut, dass wir endlich mal zusammenarbeiten können", erzählt Kristina.

Manchmal sind es drei Kunden pro Tag, manchmal nur einer. So wie heute. Kurzer Besuch im Büro, dann steigt Kristina ins Taxi. Ihr Diensthandy hat sie immer im Blick. Vielleicht will der Bentayga Fahrer ja wissen, wie der Massagesitz funktioniert.

1 Bentley Bentayga: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 13,1, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 296, Effizienzklasse: F
2 Bentley Mulsanne: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 16,9, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 393, Effizienzklasse: G
3 Bentley Continental GT: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 14,5, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 338, Effizienzklasse: G
4 Bentley 2013er Flying Spur: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 14,7, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 343, Effizienzklasse: G

„Das Auto wird schon bald unsere Zweitwohnung sein.“



Die Mobilität von morgen birgt ungeahnte Möglichkeiten für das Interior Design des Automobils. Hier erklärt Michael Mauer, Leiter des Bereichs Konzern-Design der Volkswagen AG, worin die große neue Freiheit des Innenraums liegt. Und zeigt, wie wir ihn nutzen können.

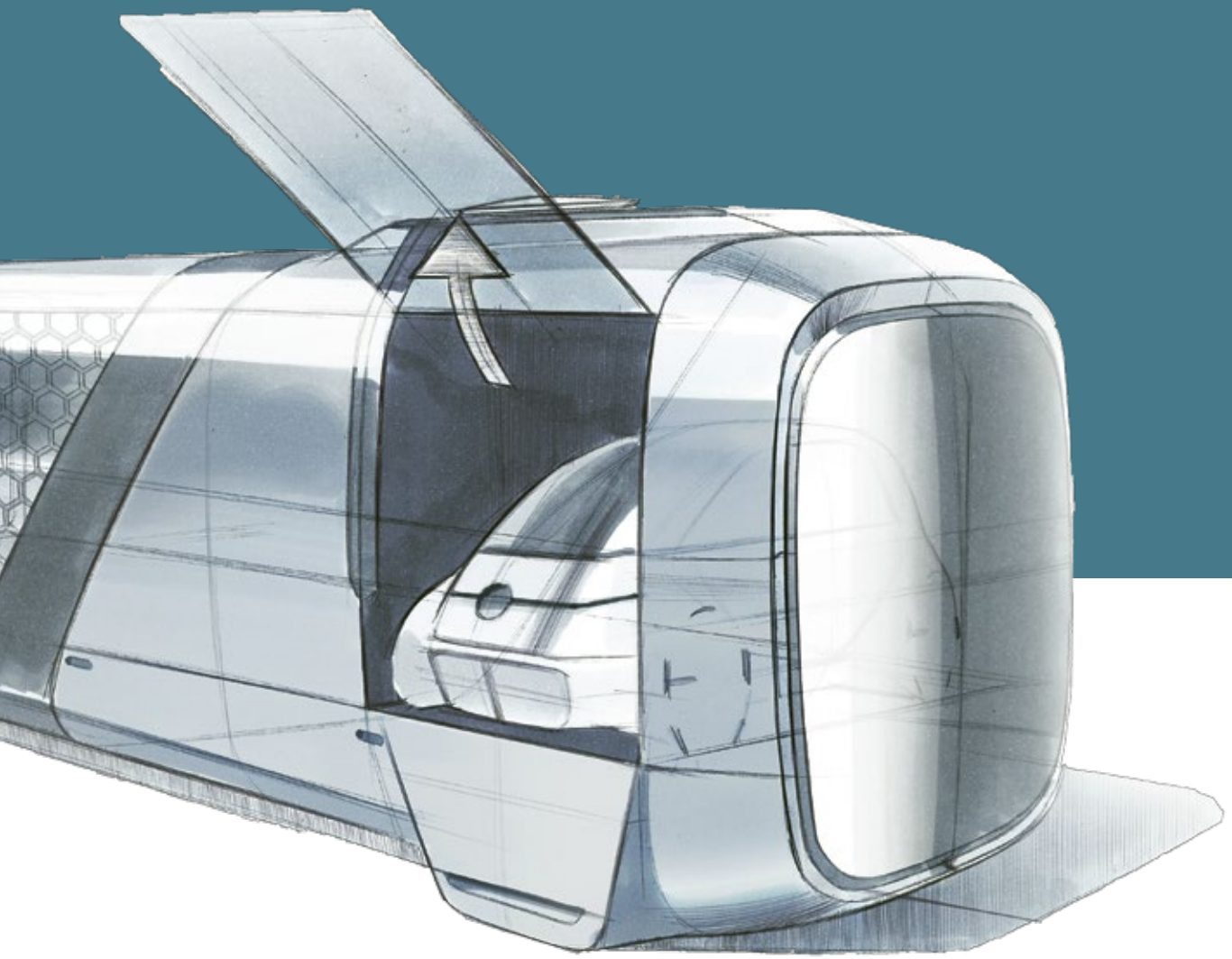
Text: Michael Mauer

Wenn uns in gar nicht so ferner Zukunft Elektromotoren antreiben und hochintelligente Assistenzsysteme das Fahren, Navigieren sowie den optimalen Verkehrsfluss für uns organisieren, heißt das nicht nur, dass unser Unterwegssein sauberer, stressfreier und sicherer sein wird. Es bedeutet auch eine echte Revolution für uns Gestalter: Bislang haben wir innerhalb der Möglichkeiten der Technik gearbeitet, nun bekommen wir eine Technik der völlig neuen Möglichkeiten.

Der Innenraum, bislang weitgehend vom Exterior Design geprägt, wird plötzlich zum mehr oder minder frei bespielbaren Lebensraum. Das heißt auch: Autos werden künftig von innen nach außen konzipiert.

Im Volkswagen Konzern arbeiten wir voller Elan an dieser Zukunft. Das Konzern-Design ist dabei eine treibende Kraft. Wir werden die Technik der Möglichkeiten intensiv und sehr kreativ nutzen. Das Straßenbild der Zukunft wird noch vielfältiger. Noch bunter. Noch emotionaler. Aber sehen Sie selbst. Auf den folgenden Seiten zeige und erläutere ich Ihnen einige unserer jüngsten Entwürfe.

Connect with Consumers

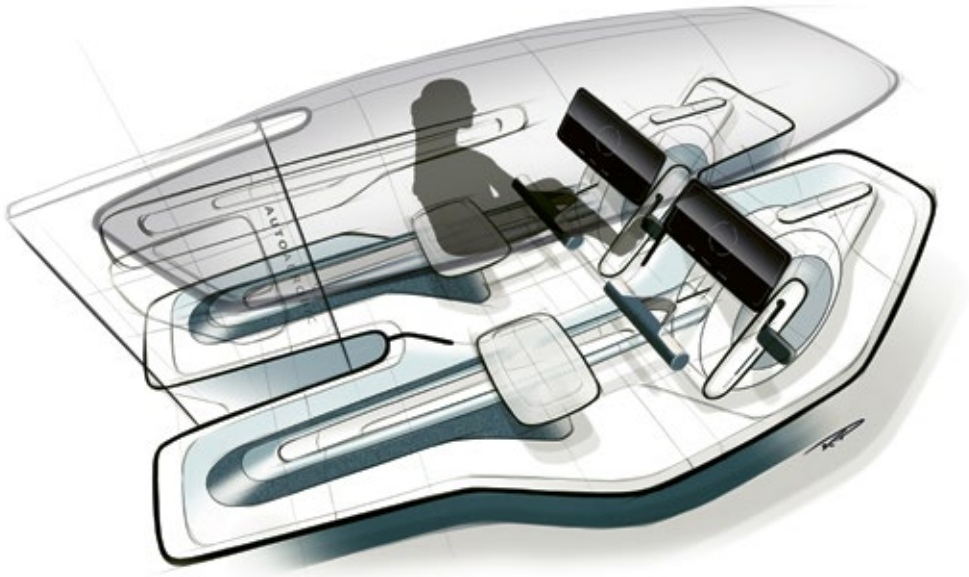


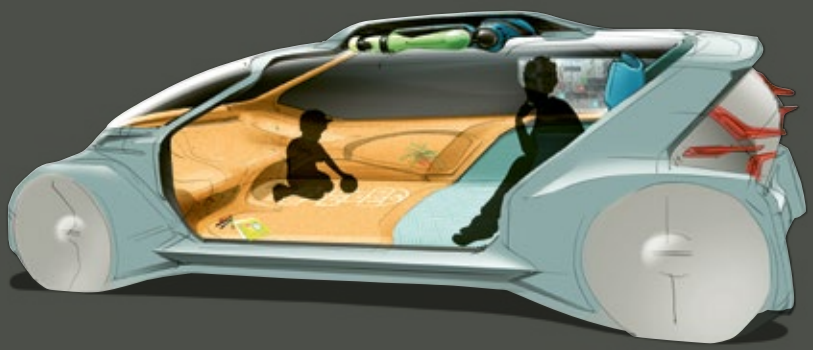


Michael Mauer,
55, studierte von 1982 bis 1986 Automobildesign an der Fachhochschule Pforzheim. Nach ersten Stationen bei Mercedes-Benz und Saab übernahm er 2004 die Leitung des Designbereichs der Porsche AG. Seit Ende 2015 leitet er den Bereich Konzern-Design der Volkswagen AG.

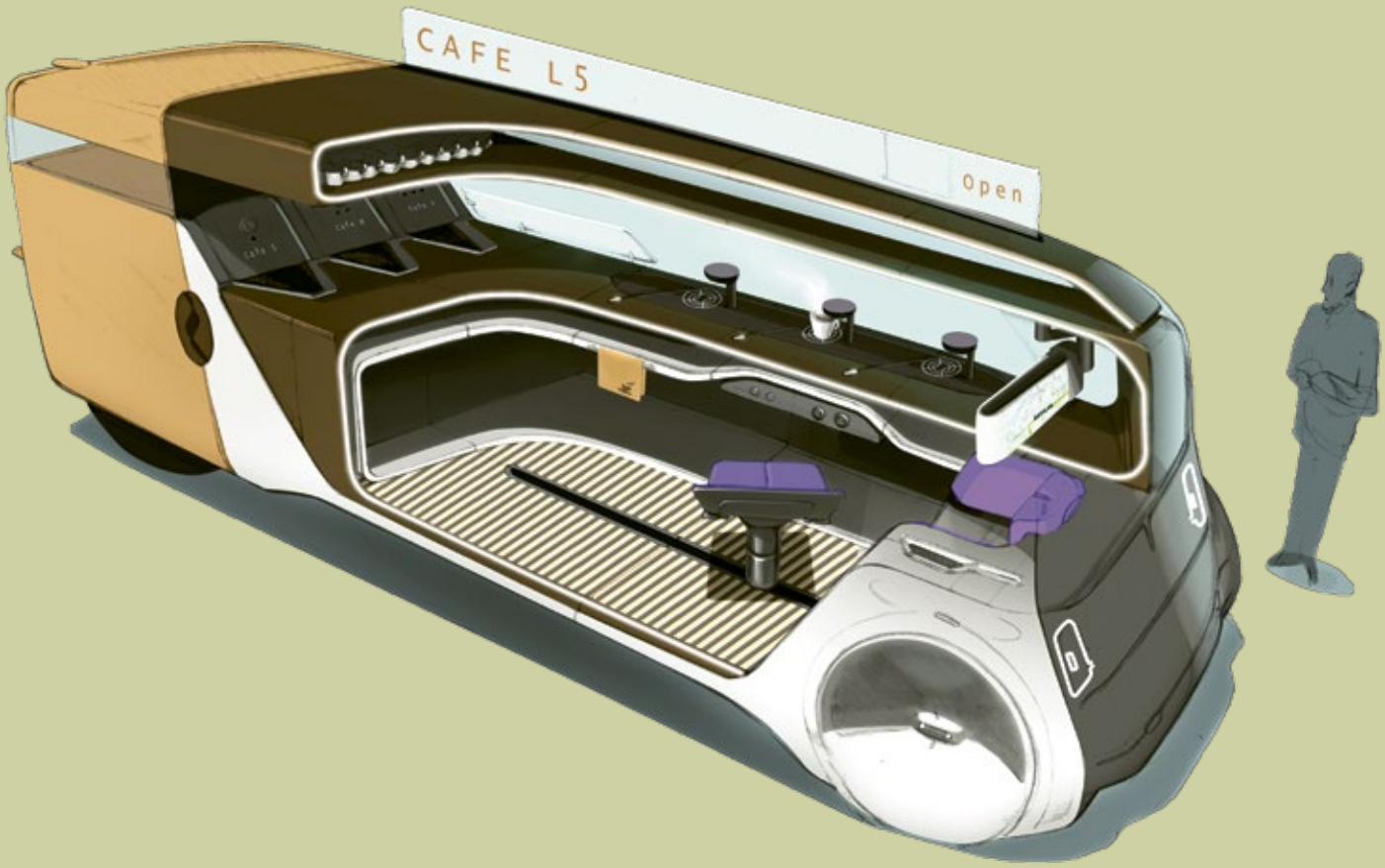
„Das Reisen in naher Zukunft wird traumhaft entspannt sein. In dieses Campmobil steigen Sie abends ein, essen gemeinsam, schlafen sich aus und werden morgens zum Frühstück mit bester Laune an Ihrem Zielort geweckt."

„Wer nicht mehr eigenhändig fährt, hat ungleich mehr Zeit für sich selbst. Der Fahrer wird zum Passagier, das Auto zum zweiten Zuhause. Oder eben zur Work-out-Area, wie in diesem Beispiel.“





„Wir denken viel darüber nach, wie ein künftiges Fahrzeug für die junge Familie aussehen kann. Warum sollte – heute undenkbar – zum Beispiel ein Kind nicht vorne sitzen? Vor den Eltern, mit der besten Sicht nach draußen, sozusagen auf dem Logenplatz? Es ist ja vollkommen gefahrlos, denn das Auto fährt autonom und damit sicher unfallfrei.“

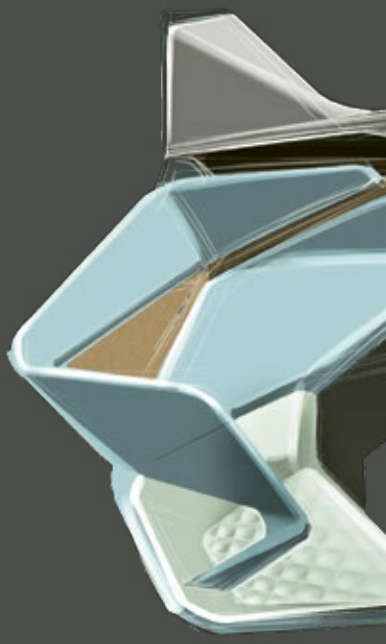


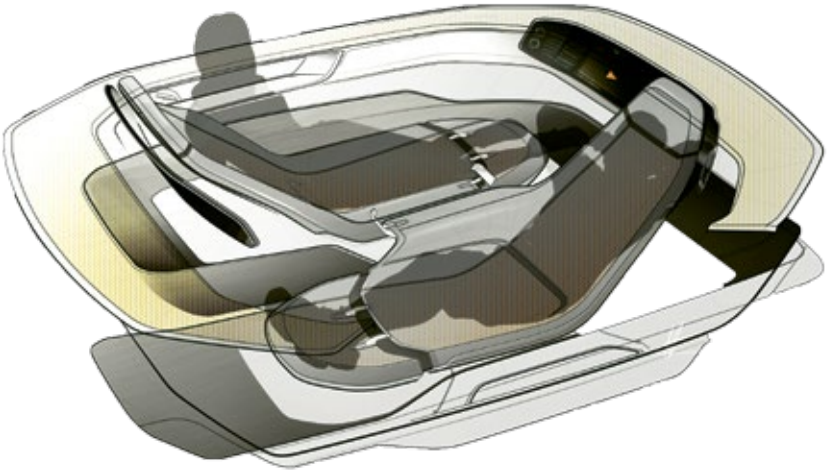
„Ohne Verbrennungsmotor und Getriebe, ohne Tank und Abgasanlage gewinnen wir Autodesigner schier unglaubliche Gestaltungsmöglichkeiten. Geteilte Mobilität birgt ungeahntes Freizeitpotenzial, ein ganzes Universum neuer Ideen entsteht. Stellen Sie sich vor, Sie können spontan wählen, ob Sie Ihre Fahrt ins Büro im Wiener Café, in der Pizzeria oder in einer italienischen Bar verbringen. Klingt utopisch, wird aber schon bald alltäglich sein.“

„Die Außenhülle im Auto der Zukunft ist eine 360-Grad-Leinwand zur freien Erlebnisverfügung. Wenn Ihr Kind sich langweilt, verwandeln sich die Fenster in Aquarien, oder die Autos der Umgebung werden zu lebendigen Sauriern – Augmented Reality sei Dank.“

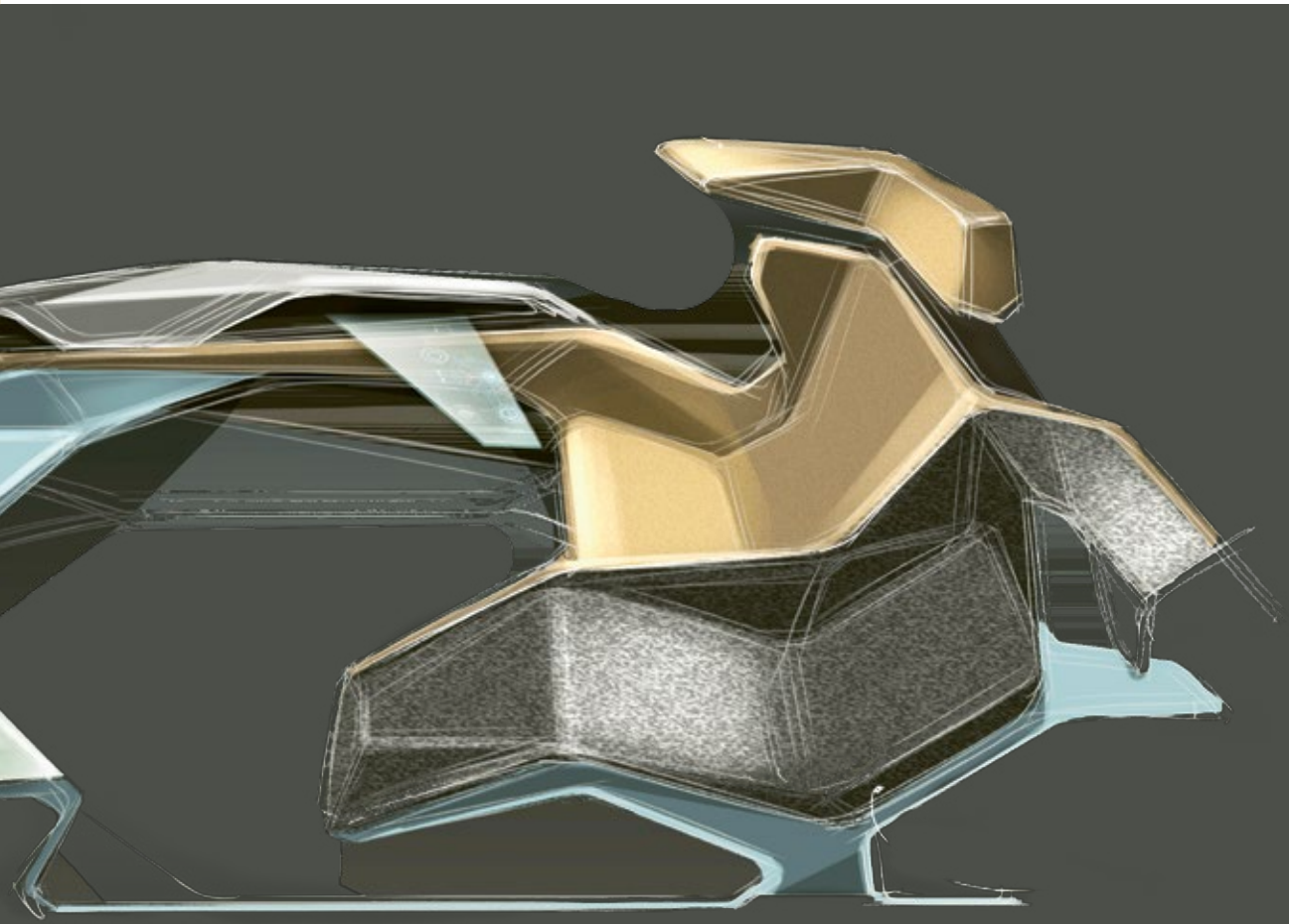


„Am Anfang war jedes Auto ein Unikat. Nun sind wir wieder auf diesem Weg. Wir können etwa Sitzreihen nach unseren Bedürfnissen maßschneidern. Als modulare Systeme lassen sie sich flexibel umgestalten – je nach Personenzahl, Situation und Gusto. Denn was ist ein E-Auto am Ende des Tages? Ein schlichtes Skateboard, mit einer Batterie in der Mitte, einem Kompaktantrieb vorn und vier Rädern an den Seiten. Damit können wir arbeiten, in ganz neuer Freiheit.“





„Bislang war unsere Kreativität von Sicherheitskriterien gerahmt. Windschutzscheibe, A-Säule, Knautschzonen, feste Sitze, Gurte – all das fällt künftig weg. Verglaste Abteile bieten nur mehr Schutz gegen Wind, Regen, Hitze oder Kälte. Die Sitzpositionen erleichtern den Blickkontakt mit Ihrem Gegenüber.“



Kofferraum für neue Ideen.

Die Marke Volkswagen baut an der großen digitalen Serviceplattform. Ein Teil davon: der Lieferdienst „We Deliver“. Wir begleiten einen Tester.

Text: Joachim Hentschel | **Fotos:** Georg Roske

Doch, es hat sich gelohnt, dass Gufeng Zhou sich heute in den Berliner Parkplatzwahnsinn gestürzt hat. Dass er am Morgen ein wenig früher von zu Hause losgefahren ist, um vor Arbeitsbeginn noch die passende Lücke für seinen Polo zu finden – im verkehrstechnisch hart umkämpften Gebiet, wo die Stadtteile Mitte und Friedrichshain aneinandergrenzen. Hier liegt das Hauptquartier der E-Commerce-Firma, in der Gufeng arbeitet. Genau hier bekommt er gegen 11.45 Uhr die E-Mail: Das Paket ist angekommen.

„Yes, das muss die Lampe sein.“ Ende letzter Woche hat Gufeng Zhou das schwedische Designerstück bei Instagram gesehen, dann bei einem Online-Händler bestellt. Jetzt liegt es, endlich, im Kofferraum des Polo. Der Bote vom Lieferdienst DHL hat das Paket selbst hineingelegt: Er hat den Kofferraum dazu mit dem Paketscanner geöffnet – mithilfe einer einmaligen Autorisierung, die Volkswagen ihm erteilt hat, nachdem Gufeng beim Online-Händler ein Paket in den Kofferraum bestellt hat.

Wo es diesen Service von Volkswagen gibt? Im Frühjahr 2018 noch nirgends. We Deliver, so heißt das geplante Angebot, hat sich beim intensiven Praxistest allerdings schon bestens bewährt. Natürlich hat noch nicht alles geklappt. Aber mit dem Feedback der 300 Beta-Tester kann das Team von Volkswagen We, der digitalen Mobilitätsinitiative der Marke, den Feinschliff vornehmen.

Ein Kosmos aus Diensten und Optionen

Gufeng Zhou, 33, ist einer der Menschen, die We Deliver vier Wochen lang ausprobiert haben – den Polo bekam er für diese Zeit gestellt. Der Dienst ist ein Mosaikstein im digitalen Ecosystem Volkswagen We, das noch viele weitere Angebote umfassen wird. In Zukunft wird die Volkswagen AG viele ihrer Mobilitätsdienste in vergleichbaren Plattformen organisieren. Als digitale Ökosysteme. Als Kosmos aus Diensten, Präferenz-Einstellungen, Sharing-Optionen und vielem mehr.

Kurz gesagt: So, wie wir uns heute in einen Google-Account oder mit einer Apple-ID einloggen, werden wir in naher Zukunft ein Konto bei den Marken des Volkswagen Konzerns haben. Entscheidend wird sein, diese Plattformen so praktisch, intuitiv, nutzerfreundlich und anschlussfähig wie möglich zu gestalten. Die Unternehmensberater von McKinsey prognostizieren,



Connect with Consumers



Über 800 Testwillige haben sich bei We Deliver beworben. Gufeng Zhou, 33, ist einer von denen, die ausgewählt wurden.



Bestellungen in den Kofferraum laufen über die jeweiligen Online-Händler. Die teilnehmenden Kooperationspartner bieten We Deliver als Lieferoption an.

Volkswagen We

Volkswagen We ist der Name der Plattform, zu der einzelne Dienste wie der Kofferraum-Lieferservice We Deliver oder die Park-App We Park gehören. Das bedeutet: Beim Thema digitale Dienstleistungen hat Volkswagen immer das große Bild im Blick.

Alle Services sind zwar für bestimmte Kundenbedürfnisse gestaltet, aber gleichzeitig Teile eines Netzwerks, zwischen denen es Wechselwirkungen gibt. Mobile Connectivity verbindet heute ja nicht nur Fahrer und Auto mit dem Internet, sondern auch verschiedene Fahrer und Autos untereinander. Auch das lösen die Module von Volkswagen We ein – spätestens dann, wenn die Volkswagen ID eingeführt wird. Im Volkswagen We-Universum werden auch die Dienste aufgehen, die als Volkswagen Car-Net bekannt geworden sind: die Pakete Security & Service (automatischer Notruf etc.), Guide & Inform (Verkehrsinfos), e-Remote (Echtzeitinfos für E- und Hybridmodelle) und App-Connect (Integration des Smartphones).

Die nächsten Schritte, die bei Volkswagen We anstehen: We Deliver wird 2018 noch in weiteren Städten getestet. We Park soll langfristig europaweit angeboten werden und auch in Parkhäusern verfügbar sein. Außerdem soll die Fahrzeugdaten-App VW Connect, die bisher unter anderem in Spanien verfügbar ist, in weiteren Ländern eingeführt werden. Der neue Kosmos füllt sich mehr und mehr.



Die Liefernachricht kommt per Mail. Der Moment der Wahrheit folgt, wenn Gufeng den Kofferraum öffnet.





Vier Wochen darf Gufeng den Polo mit der technischen Lösung von We Deliver nutzen. Auch Freundin Dijana (r.) findet den Service nützlich.

dass schon im Jahr 2030 weltweit bis zu 1,5 Billionen Dollar mit digitalen Mobilitätsdiensten umgesetzt werden könnten, ein Viertel aller Umsätze der Automobilindustrie. Von der Qualität der Plattformen wird abhängen, wer in diesem gigantischen Markt die Kunden am besten gewinnen und halten kann.

Der ideale Kunde von morgen

Auch im Silicon Valley setzen sich die Big Player so von der Peripherie ab: Am Ende gewinnt nicht unbedingt der Größte, sondern der, der das beste Kundenerlebnis vermitteln kann. „Wer sich nur daran orientiert, was die Wettbewerber tun, ist immer zum Abwarten verdammt“, hat Jeff Bezos gesagt, CEO von Amazon. „Wer sich dagegen voll auf die Kunden konzentriert, kann jederzeit als Pionier aktiv werden.“ Und das, was Volkswagen We derzeit entwickelt, sieht jetzt schon wie eine visionäre und extrem praktisch konzipierte Lösung aus.

„Wenn mir ein digitaler Trend sinnvoll erscheint, lade ich mir gern neue Apps herunter“, sagt Gufeng Zhou. „Aber ich mache nicht jeden Marketing-Gag mit.“ Gufeng, in China geboren, kam mit Anfang 20 nach Deutschland, wohnt seit 2009 in Berlin. Heute arbeitet er als Data Analytics Manager im E-Commerce-Bereich.

Ein Early Adopter war er schon immer. Den ersten Computer baute er sich als 13-jähriger Schüler in China selbst zusammen. Heute nutzt Gufeng von digitalen Geldbörsen bis zu Education-Apps alle mobilen Dienste, die ihm nützlich erscheinen. Ein Auto besitzt er nicht, aber bis zu dreimal pro Woche ist er im Carsharing-Fahrzeug unterwegs. Er hat einen Account bei Sharing-Diensten für E-Roller und Bikes, kombiniert virtuos öffentliche Verkehrsmittel, Autos und Zweiräder. Wenn man sich aus den vielen Abhandlungen über die urbane Mobilität von morgen einen idealen Kunden zusammenbasteln könnte – er würde exakt so aussehen wie Gufeng Zhou.

Nachmittag in Berlin. Im Büro hat Gufeng noch schnell sein Sport-Outfit angezogen. Bevor er nach Hause fährt, will er an der Spree eine Runde joggen gehen. Einen Parkplatz findet er in den kleinen Straßen nahe der Moltkebrücke eigentlich immer. „Und das heißt, dass auch der Paket-



„Flexibilität ist für uns das Wichtigste. So können wir unseren Alltag optimal gestalten.“

„Wir würden sogar 50 Cent mehr für eine Lieferung bezahlen, wenn sie direkt ins Auto käme.“ Dijana und Gufeng halten den Ansatz von We Deliver für sehr alltagstauglich.



bote mich dort finden wird“, sagt er, während er den Polo durch die Stadt steuert.

Hintergrund: Am Wochenende wollen er und seine Freundin Dijana eine Geburtstagsparty besuchen. Das Geschenk soll ein besonderes Paar Sneakers sein. Und auch die lässt Gufeng sich in den Kofferraum liefern. Zum Parkplatz an der Spree, wo er fast jeden Nachmittag steht. Bei der Bestellung muss bis zu einem 300-Meter-Radius genau der Standort des Autos angegeben werden, damit der Bote das Paket zustellen kann. „Für mich ist das der typische Use Case“, sagt Gufeng, bevor er sich die Kopfhörer auf die Ohren setzt. „Ich kann noch joggen gehen, anstatt mich in die Schlange am Postschalter zu stellen.“

Ein Puzzleteil im We-Universum

Es gibt genug Situationen, in denen ein solcher Lieferdienst Probleme lösen kann. Und natürlich darf man nicht vergessen, dass er im Universum von Volkswagen We nur eines von vielen Puzzleteilen ist. Mit We Park kann man seine Parkscheine via App lösen, VW Connect überträgt Fahrzeugdaten übersichtlich aufs Smartphone, die Dienste von Car-Net bieten Real-Time-Information und Navigation – und so weiter.

Dass We Deliver so besonders symptomatisch für die Vision vom konzernweiten Ökosystem erscheint, hat zwei Gründe. Erstens: Es enthält eine Variante des sogenannten digitalen Schlüssels. Wenn der Postbote die Genehmigung erhalten kann, den Kofferraum zu öffnen – dann könnte man auch dem Freund oder Ehepartner die Erlaubnis senden, das Auto zu nutzen, ohne lästige Schlüsselübergabe. Eine Volkswagen User-ID würde man auch dann bekommen, wenn man selbst gar kein Auto besitzt. Die Frage, wen die Branche als Kunden betrachtet, bekommt ganz neue Antworten.

„Ein digitaler Trend muss Sinn ergeben. Ich mache nicht jeden Marketing-Gag mit.“



Grund zwei: We Deliver zeigt, wie Kooperationen funktionieren können. Sechs Online-Händler, die über DHL verschicken, wirken an der Feldstudie mit – auch das ein wichtiger Schritt hin zur besten User Experience. Denn bei aller Konkurrenz auf den digitalen Märkten: Allzu starre Produktgrenzen akzeptiert kein Online-Kunde. Die Marken müssen wissen, wer und was sie sind, aber auch anschlussfähig nach außen bleiben.

Den Beta-Härtetest besteht We Deliver an diesem Nachmittag. Schon während der Joggingrunde hat Gufeng die Mitteilung erhalten: Der Bote hat den Polo gefunden, die Sneakers sind da. „Es ist immer noch aufregend, wenn’s wirklich klappt“, sagt Gufeng, als er Dijana zu Hause das Paket präsentiert. „Flexibilität ist für uns das Wichtigste. So können wir unseren Alltag optimal gestalten. Das macht Digitalisierung so wertvoll.“

Verlässlich und nah dran am Menschen – was schon in der Analog-Ära die DNA von Volkswagen war, das dürfte im digitalen Ökosystem der Zukunft das denkbar beste Credo sein.

MEHR ZUM THEMA ONLINE:
Unser Video unter **geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com**

Das große Ökosystem

Um dem Umbruch in der Branche Rechnung zu tragen, werden über kurz oder lang alle Marken des Volkswagen Konzerns ihren Kunden Plattformlösungen anbieten. Auch wenn es hier unterschiedliche Positionierungen geben wird, liegt allen die Idee einer übergreifenden Systemarchitektur zugrunde. Welche Punkte machen ein Ökosystem aus?

User-ID

Sie ist das Log-in, der digitale Fingerabdruck, mit dem jeder Kunde beim Eintritt ins Ökosystem eindeutig identifiziert werden kann. Wichtig: Um die User-ID zu bekommen, muss man nicht unbedingt ein Fahrzeug von Volkswagen gekauft haben. Das Fernziel: eine ID für alle Marken des Konzerns.

Digitaler Schlüssel

Wer eine User-ID hat, kann via Smartphone einen digitalen Schlüssel nutzen – oder mehrere. Das ist in vielen Situationen nicht nur praktisch, es ermöglicht komfortable Zusatzfunktionen. Sie wollen Ihr Auto verleihen? Sie wollen für eine Warenübergabe den Kofferraum öffnen lassen? Alles ist möglich, unkompliziert und mobil.

Fahrzeugeinstellungen

Die Personalisierung, die via User-ID möglich ist, kann ein fremdes Auto mit einem Smartphone-Wisch in Ihr eigenes verwandeln. Bestimmte Einstellungen am Infotainmentsystem, die Sitzposition, die Konfiguration von Heizung und Ambientelicht – via Ökosystem stimmt auch im Leihwagen alles sofort.

Fahrzeug-Features

Auch Zusatzfunktionen und Sonderausstattungen können in Zukunft über die Ökosystem-Accounts gekauft, verwaltet und mobil eingesetzt werden. Bestimmte Assistenzsysteme, Entertainment-Inhalte und Apps wird man so auch problemlos in andere Modelle des Konzernportfolios mitnehmen können.

Digitale Dienste

Die Vernetzung des Ökosystems nach außen beginnt da, wo externe Dienste ins Spiel kommen. Die neuen Services von Volkswagen We sind gute Beispiele: Die Park-App We Park ist fahrzeugunabhängig nutzbar, We Deliver ist eine Schnittstelle zu Kooperationspartnern. Und die Zukunft beginnt gerade erst.

Unternehmen müssen heute die Welt verbessern.

Deshalb spielt Verantwortung
eine so große Rolle für uns.

Nonkqubela Maliza
Vorstand für Unternehmens- und Regierungsangelegenheiten,
Volkswagen South Africa, Uitenhage

Gleichberechtigung, Armutsbekämpfung, Naturschutz:
In Südafrika übernimmt der Volkswagen Konzern zahlreiche
gesellschaftliche Aufgaben. Dazu zählt auch ein
Monitoring-System für mehr Chancengleichheit bei Zulieferern.



„Wie Schach spielen bei 200 km/h.“

Weltmeister Lucas di Grassi erklärt, was die Formel E so faszinierend macht. Und warum diesem Rennsport die Zukunft gehört.

Text: Marin Majica, Lucas di Grassi

Die FIA Formula E Championship wurde 2012 ins Leben gerufen, das erste Rennen startete 2014. Seitdem hat sie sich überraschend schnell und nachhaltig in der Rennsportwelt etabliert und den Motorsport revolutioniert.

Als weltweit erste vollelektrische Rennserie mit insgesamt zwölf E-Prix in zehn Städten wird die vierte Saison in 117 Ländern ausgestrahlt, internationale Sender wie Fox Sports, Canal+ und Eurosport berichten darüber. 45.000 Zuschauer verfolgten das Finale der vergangenen Saison am Streckenrand in Montreal. Die Rennen finden alle auf öffentlichen Straßen statt. In diesem Jahr gastiert die Formel E in Hongkong, Marrakesch, Paris, New York City, Santiago, Punta del Este, Mexico City, Rom, Berlin und erstmals in Zürich – das erste Motorsport-Event in der Schweiz seit 60 Jahren. Im Feld der zwanzig Fahrer (jeweils zwei pro Team) finden sich viele bekannte Namen, von Nick Heidfeld bis Nelson Piquet jr. Zudem wächst die Zahl der teilnehmenden Teams und Hersteller ständig – die Porsche AG hat kürzlich den Einstieg in die Formel E für die Saison 2019/20 angekündigt.

Das Team von Audi Sport ABT Schaeffler ist seit dem Auftaktrennen 2014 in Peking Stammgast in der Formel E. Auch die beiden Piloten Lucas di Grassi und Daniel Abt sind seit der ersten Saison an Bord, beide Fahrer standen regelmäßig auf dem Podium. Di Grassi war nicht nur der Gewinner des allerersten Formel-E-Rennens, er ist auch der offizielle Formel-E-Weltmeister 2017. Wer könnte besser die Gründe für den erstaunlichen Erfolg dieser Rennserie erklären als der Champion selbst.





Elektrisiertes Power-Duo: Gemeinsam mit Daniel Abt (r.) fährt Lucas di Grassi (l.) seit 2014 für das Team Audi Sport ABT Schaeffler.



1 Das Fahren

Die Formel E unterscheidet sich sehr von anderen Serien. Erstens fahren wir nur auf öffentlichen Straßen – die sind naturgemäß schmaler als reine Rennstrecken, was uns Fahrern höchste Konzentration abfordert. Zweitens sind Qualifying und Rennen sehr unterschiedlich. Im Qualifying fahren wir so schnell wie möglich vom Start zum Ziel – wie in jeder Rennserie. Im Rennen selbst fahren wir dagegen mit einer begrenzten Menge Energie. Das macht es strategisch sehr anspruchsvoll. Und drittens gibt es eine Menge Überholmanöver, weil das technische Niveau der Rennwagen sehr ähnlich ist und im Gegensatz zur Formel 1 im Prinzip jeder Fahrer jeden anderen überholen kann. Daher gibt es auch so viele Attacken. Die Strecken sind viel komplexer als etwa in der Formel 1. Und da das Risiko relativ gering ist, durch Berührung anderer Autos aerodynamische Qualität zu verlieren, machen die Fahrer genau das regelmäßig – meist in den Kurven. Für die Zuschauer verheißt das reichlich Action.

2 Die Rennstrecken

Es ist erstaunlich, dass wir mitten in großartigen Städten wie New York und Paris, Mexico City und Marrakesch fahren können. Hongkong zum Beispiel, wo die Saison begann, hat eine sehr kleine Strecke, die Rennen waren nur 80 Kilometer lang und fanden ausschließlich im Stadtzentrum statt. Natürlich habe ich, wenn wir das Rennen fahren, nicht die Zeit, mir die Stadt anzuschauen. Aber wenn wir an der Box stehen und die Kulisse betrachten, ist das einfach spektakulär. Wir können mitten in den Stadtzentren fahren, weil die Autos so leise sind. Elektroautos sind vor allem für urbane Räume gemacht, es ist die perfekte Technologie für Metropolen-Rennen. Auch deshalb wollen so viele Großstädte weltweit die Formel E unterstützen.

3 Die Regeln

Wir haben ein paar echte Sonderregeln in der Formel E – zum Beispiel den Fanboost, mit dem die Fans online abstimmen können, welche Fahrer im zweiten Rennen eine zusätzliche Menge Energie für das zweite Auto bekommen. Das ist eine großartige Chance für die Fans, in den Rennverlauf einzugreifen, auch wenn der Boost selbst nicht allzu viel Unterschied macht. Es zählt die Leistung als Fahrer, viel mehr



Metropolitane Role Models: In Großstädten wie Hongkong sind saubere und geräuscharme Rennautos wie der Audi e-tron FE04 höchst willkommene Gäste.

als die überlegene Qualität des Autos. Die FIA hat die Regeln sehr streng gemacht, um sicherzustellen, dass die Autos sich sehr ähnlich sind und dass jeder Fahrer die gleichen Chancen hat zu gewinnen. Die Batterien zum Beispiel sind alle gleich, die Möglichkeiten für die Anpassung von Aerodynamik und Fahrwerk sind sehr begrenzt. Ich finde das gut, auch wenn es dramatische Konsequenzen für die Fahrer haben kann. Mein Teamkollege Daniel Abt hat das zweite Rennen in Hongkong gewonnen und wurde dann disqualifiziert, weil es einen Fehler in der technischen Beschreibung der Teile des Autos gab. Wir hatten deswegen keinen Vorteil, das Team hat nur einen Fehler gemacht. Das ist mir in der ersten und zweiten Saison auch passiert, so ist der Rennsport. Wir müssen unsere Rennstrategie an diesen Vorschriften ausrichten.

4

Die Strategie

Da die Energiemenge pro Rennen begrenzt ist, müssen wir unsere Strategie passend zu unseren Zielen aufbauen. Sagen wir: Jede Batterie hat 28 kWh und Sie müssen 28 Runden in jedem Auto machen. Sie können also im Durchschnitt nur 1 kWh pro Runde verwenden. Die Frage lautet: Wie nutzen Sie Ihr Potenzial? Das ist der schwierige Teil. Wo beschleunigen Sie maximal, wo ein bisschen weniger und sparen so Strom? Wo gehen Sie vor der Kurve vom Gas, wie regenerieren Sie die Energie beim Bremsen? Wenn Sie ge-



Up-and-coming Star: Daniel Abt war beim Saison-Auftaktrennen in Hongkong der schnellste Fahrer.



Strategische Herausforderung: Enge Teamarbeit mit Daten-Ingenieuren ist für Formel-E-Piloten elementar.

gen einen anderen Fahrer kämpfen, ist es besser, Energie zu sparen, bis er nicht mehr so viel Energie übrig hat. Oder umgekehrt: Wenn Sie verteidigen, müssen Sie die Energie auf intelligente Weise nutzen, damit der andere Sie nicht überholen kann. Deshalb sage ich immer, es ist wie Schach spielen bei 200 km/h. Vor dem Start haben wir ein klares Ziel, müssen uns aber im Rennen schnell anpassen – abhängig davon, ob wir in einer guten oder schlechten Position sind oder wie der Boxenstopp gelaufen ist. Man wird nie perfekt darin, wir lernen immer weiter. Weil es Spieltheorie ist. Es kommt immer darauf an, was die anderen Fahrer machen. Alles in allem ist es sehr faszinierend.



5 Die Fans

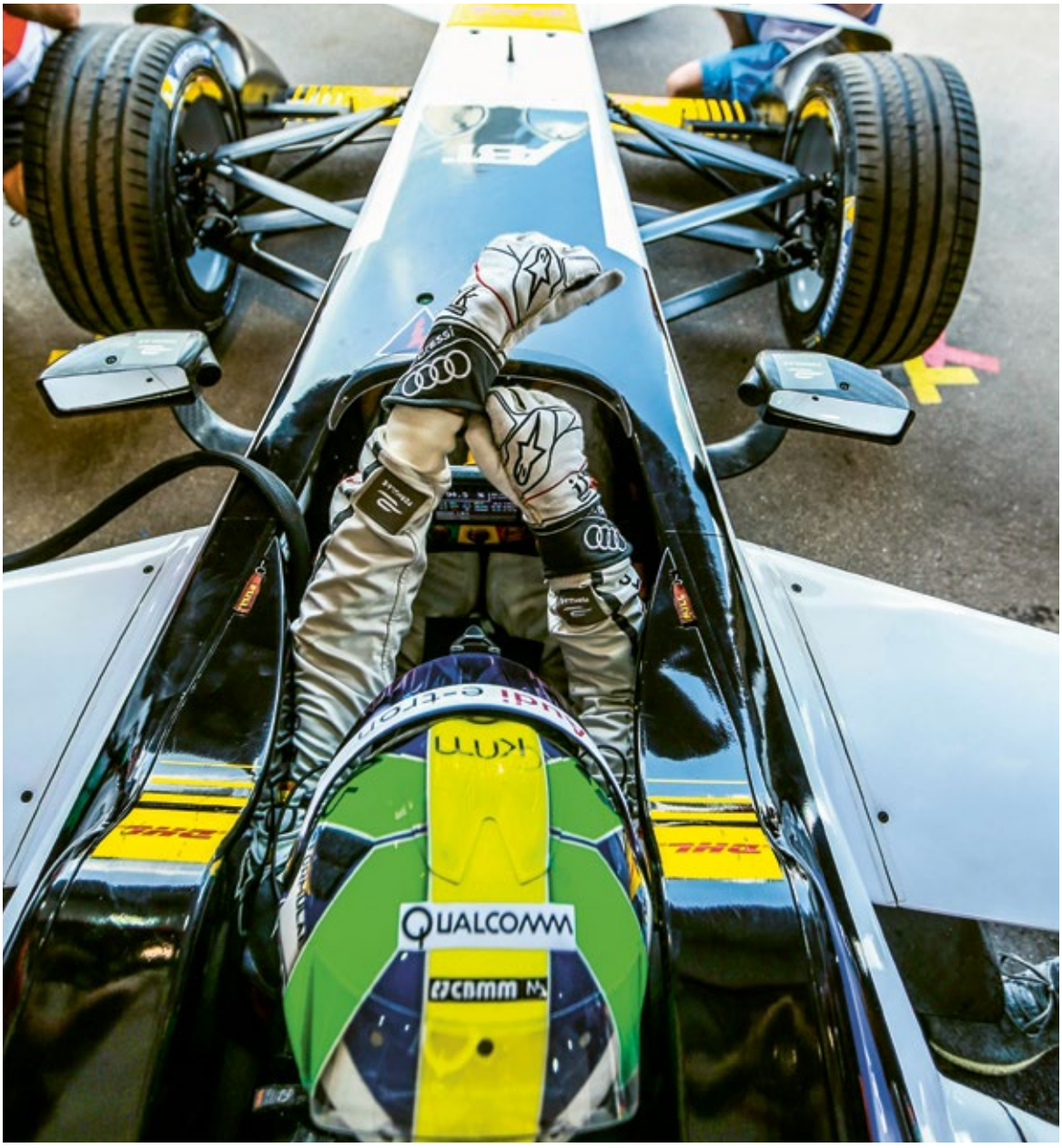
Die Zuschauer sind sehr nah an der Strecke – eine großartige Chance, die Vorteile von E-Mobilität live zu erleben. Und wir gehen dorthin, wo die Leute sind, sie müssen nicht ein oder zwei Stunden zur Rennstrecke fahren. Die Fans sind wirklich begeistert von der Technologie. Vor den Rennen veranstalten wir Events, fahren mit Fans im Simulator oder treffen sie bei der Fahrerparade. Das ist aufregend. Und womöglich ein Grund, warum oft auch Prominente wie Leonardo DiCaprio, Bar Refaeli oder Adrien Brody im Publikum sind.



6

Die Technologie

In der Formel E dreht sich alles um Nachhaltigkeit und Hightech. Als ich 2004 in der Formel 3 anfing, waren fast nur Mechaniker im Team. Sagen wir, neun Mechaniker und ein Datenexperte. Heute ist es umgekehrt. Wir machen vor dem Rennen digitale Renn- und Strukturanalysen und stimmen im Rennen das letzte verbleibende Prozent ab. Fahrer, Team, Hardware – in der Formel E muss alles stimmen. Und manchmal braucht man Glück, um zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Dass selbstfahrende Autos sich weiterentwickeln und im Rennsport eine wachsende Rolle spielen, macht es noch aufregender. In Hongkong haben wir ein Rennen „Human vs. Machine“ gemacht, das Video gibt es auf Youtube. Eine Fahrerin ist fünf Runden gefahren, und dann hat die Künstliche Intelligenz versucht, sie zu schlagen. Dieses Mal hat noch der Mensch gewonnen. Aber wir arbeiten an der Software. Roborace wird nie den Motorsport ersetzen, aber es kann eine tolle Ergänzung sein. Formel E ist eine ideale Plattform, um die neue Technologie zu fördern.



Volle Konzentration: In der Formel E sind Überholmanöver besonders häufig.



Nah am Publikum: Formel-E-Rennen finden in Innenstädten statt – in Hongkong etwa unweit des Central District (r.) und Observation Wheel (l.).

7

Die Vision

Je schneller sich E-Mobilität weltweit durchsetzt, umso besser für den Planeten. Der E-Rennsport kann dabei zweierlei leisten. Erstens hilft er, die Technologie voranzutreiben. Und zweitens zeigt er, dass Elektroautos tatsächlich schnell und cool zu fahren sind. So verändern wir unsere Wahrnehmung. Es geht nicht darum, dass wir die Guten sind und die Formel 1 die Bösen, nur weil sie Verbrennungsmotoren nutzen. Im Rennsport werden beide für einige Zeit nebeneinander bestehen. Aber ich freue mich, in der Formel E bei Audi zu sein. Es geht darum, die Technologie für die Zukunft zu fördern. Die große Vision für die Industrie sind elektrische und autonome Autos.





Hier steigen die zwölf Rennen der Saison

2017/18 feiern Rom, Santiago de Chile und Zürich ihre Premiere als Formel-E-Gastgeber.



R1	02. DEZ 2017 **Hongkong, HK**	
R2	03. DEZ 2017 **Hongkong, HK**	
R3	13. JAN 2018 **Marrakesch, MA**	
R4	03. FEB 2018 **Santiago, CL**	
R5	03. MÄRZ 2018 **Mexico City, MX**	
R6	17. MÄRZ 2018 **Punta del Este, UY**	
R7	14. APRIL 2018 **Rom, IT**	
R8	28. APRIL 2018 **Paris, FR**	
R9	19. MAI 2018 **Berlin, DE**	
R10	10. JUNI 2018 **Zürich, CH**	
R11	14. JULI 2018 **New York City, US**	
R12	15. JULI 2018 **New York City, US**	



Der Weltmeister

Lucas di Grassi, 1984 in São Paulo geboren, ist mit sechs Siegen und 20 Podestplätzen einer der beiden erfolgreichsten Fahrer in der Geschichte der Formel E. Im Alter von zehn Jahren begann er mit Kartrennen. 2002 stieg er in den Rennsport ein und 2006 in die GP2-Serie, wo er vier Rennen gewann. 2010 wechselte er mit Virgin Racing in die Formel 1, mit dem Audi Sport Team Joest dann zur FIA World Endurance Championship. Seit 2014 fährt di Grassi in der Formel E. Er ist italienischer Abstammung, sein Großvater kam aus Apulien. Mit seiner Frau, der Designerin Bianca Diniz Caloi, lebt er derzeit in Monaco. Im September 2017 wurde er CEO von Roborace, einer Motorsport-Meisterschaft für autonom fahrende Elektrofahrzeuge, die auf denselben Strecken wie die Formel E stattfindet.

Vision Zero: Digital macht sicher.

Der Volkswagen Konzern will aktiv dazu beitragen, dass die Zahl der tödlichen Unfälle weiter sinkt. Wie das funktionieren soll? Mit cleveren Assistenten und Connectivity.

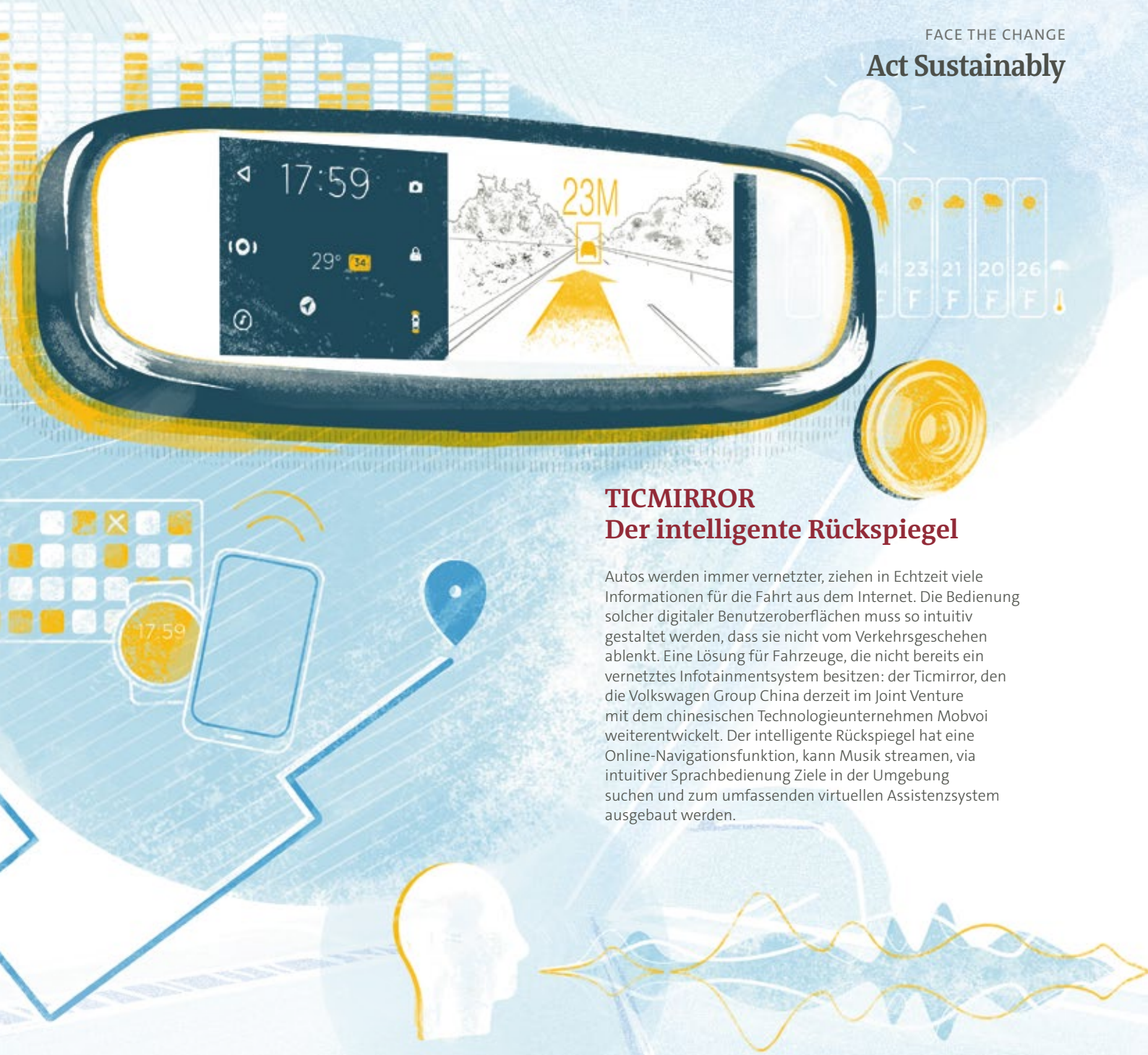
Text: Joachim Hentschel | **Illustration:** C3 Visual Lab



Zuerst die gute Nachricht: Die Straßen in Europa werden immer sicherer. Zu dem Ergebnis kamen die Statistiker der Weltgesundheitsorganisation WHO, als sie im Oktober 2015 ihre letzte große Studie zur globalen Verkehrssicherheit vorlegten. Demnach ging zwischen den Jahren 2000 und 2015 die relative Zahl der Verkehrstoten in den europäischen Ländern um mehr als 55 Prozent zurück. (Relativ heißt: Die in derselben Zeit gestiegene Menge an Fahrzeugen wurde aus dem Ergebnis herausgerechnet, um es aussagekräftiger zu machen.)

Dass sich die Sicherheitslage an vielen Orten so deutlich verbessert hat, liegt unter anderem an strengeren Gesetzen und verstärkten Verkehrskontrollen, an der optimierten Infrastruktur – aber auch an neuen Assistenzsystemen und weiteren Fortschritten in der Automobiltechnologie, die Fahrer, Passagiere und Passanten immer zuverlässiger schützen.

In der anderen, weniger guten Nachricht steckt die Herausforderung für die Autobranche: Rund 1,3 Millionen Verkehrstote weltweit pro Jahr sind, trotz aller Erfolge, immer noch zu viel. Menschliches Verhalten wird im Straßenverkehr nie ganz fehlerfrei sein, das steht fest. Aber wenn Hersteller ihre Autos noch konsequenter mit digitalen Sicherheitssystemen und vernetzten Features ausrüsten, wenn sie Displays und andere Infotainment-Quellen so konzipieren, dass sie den Fahrer so wenig wie möglich vom Geschehen auf der Straße ablenken – dann wird die Zahl der Unfälle in Zukunft noch weiter sinken. Und die Unfälle, die sich nicht verhindern lassen, werden weniger schwere Folgen haben.



TICMIRROR
Der intelligente Rückspiegel

Autos werden immer vernetzter, ziehen in Echtzeit viele Informationen für die Fahrt aus dem Internet. Die Bedienung solcher digitaler Benutzeroberflächen muss so intuitiv gestaltet werden, dass sie nicht vom Verkehrsgeschehen ablenkt. Eine Lösung für Fahrzeuge, die nicht bereits ein vernetztes Infotainmentsystem besitzen: der Ticmirror, den die Volkswagen Group China derzeit im Joint Venture mit dem chinesischen Technologieunternehmen Mobvoi weiterentwickelt. Der intelligente Rückspiegel hat eine Online-Navigationsfunktion, kann Musik streamen, via intuitiver Sprachbedienung Ziele in der Umgebung suchen und zum umfassenden virtuellen Assistenzsystem ausgebaut werden.

Deshalb hat sich die Volkswagen Konzernforschung die Ziele der internationalen Initiative „Vision Zero“ zu eigen gemacht. Zero steht für null Verkehrstote, das Fernziel. In diesem Fall bedeutet die Null, dass Fahrzeuge der Marken von Volkswagen langfristig an keinen Unfällen mit Todesopfern oder Schwerstverletzten mehr beteiligt sein sollen.

Die Weiterentwicklung von Funktionen des autonomen Fahrens ist in dieser Hinsicht besonders vielversprechend. Denn wenn Autos selbst steuern, bremsen und untereinander kommunizieren – dann werden die Fehler, die Menschen beim Fahren unterlaufen, immer weniger ins Gewicht fallen. Bis dahin wird es noch ein wenig dauern, aber die Technologie schreitet schnell voran.

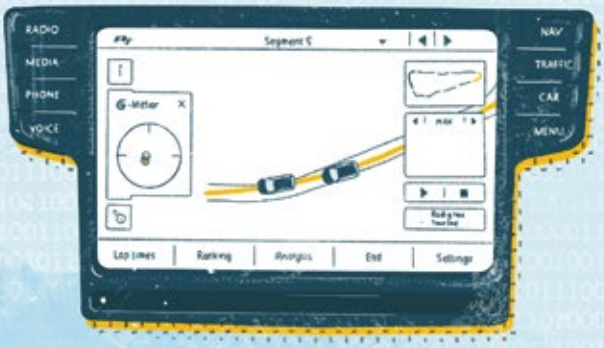
Wie treiben die Konzernmarken mit ihren Produkten und Diensten die Ideen der Vision Zero voran? Die vier Schlaglichter, die wir hier zeigen, stehen für verschiedene Ansatzpunkte: verbessertes Design von Benutzeroberflächen, Echtzeit-Kundendienst, avanciertere Assistenzsysteme und autonome Funktionen. Wir kommen der Vision Zero näher – Schritt für Schritt.

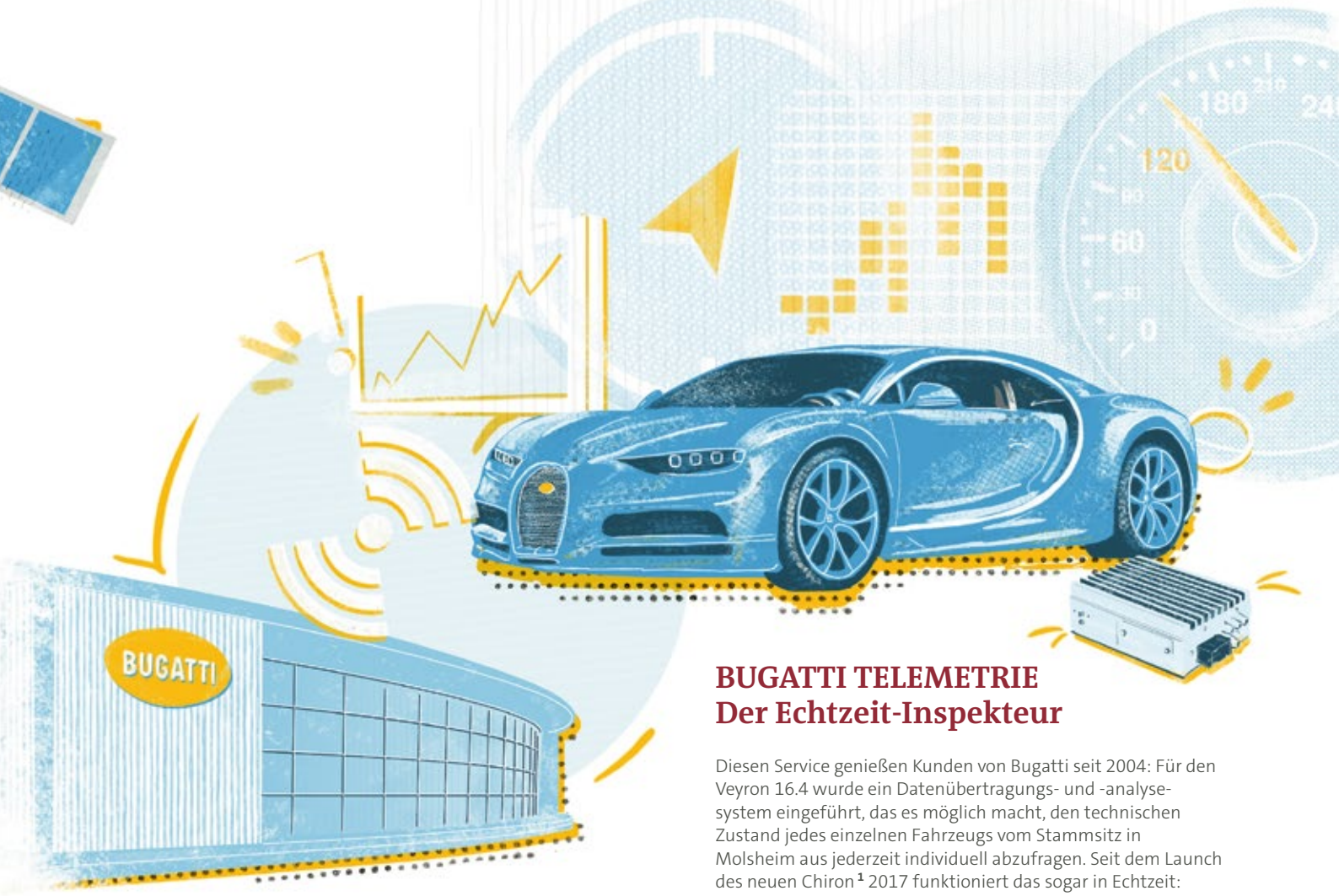
SCANIA PLATOONING
Stop-and-go 4.0

Kolonnenverkehr im Stop-and-go-Modus – eine perfekte Situation, um Funktionen des autonomen Fahrens anzuwenden. Hier setzt Scania mit dem Platooning-Projekt an: Die weltweit erste komplett autonome Kolonnentechnologie wird seit 2017 modellhaft eingesetzt. Wenn die Tests abgeschlossen sind, sollen unter anderem am Hafen von Singapur jeweils vier Lkw Container von einem Terminal zum anderen transportieren. Nur im ersten wird ein Fahrer sitzen, die anderen drei folgen ihm autonom. Zusätzlich soll auch das präzise An- und Abdocken der Fracht komplett automatisiert werden. Das erhöht nicht nur die Produktivität, sondern auch die Sicherheit.

RACE TRAINER
Der digitale Rennfahrlehrer

Einige Glückliche durften ihn schon auf dem Testgelände im niedersächsischen Ehra-Lessien ausprobieren: Der Race Trainer, ein Projekt der Konzern-Forschung, ist ein visionärer Assistent, an dem sich der Zusammenhang zwischen autonomem Fahren, Augmented Reality und Verkehrssicherheit studieren lässt. Das System zeigt dem Fahrer an, wann er auf einer bestimmten Strecke bremsen, wie er beschleunigen und wo er in die Kurve einlenken soll – mit Lenk- und Bremshilfen, akustischer Hilfestellung und auf die Fahrbahn projizierten Markierungen. Die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt werden für die nächste Generation von Assistenzsystemen eingesetzt und machen diese zu modernen Schutzengeln.



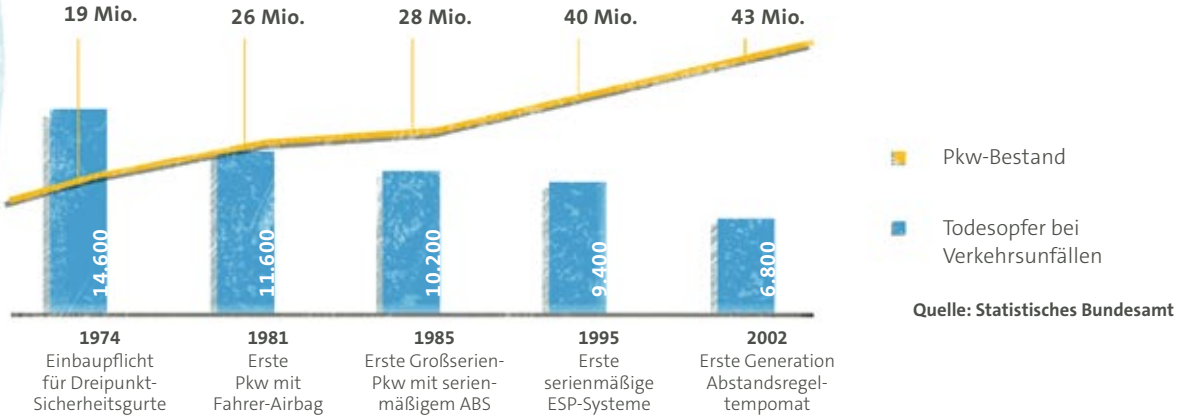


BUGATTI TELEMETRIE
Der Echtzeit-Inspekteur

Diesen Service genießen Kunden von Bugatti seit 2004: Für den Veyron 16.4 wurde ein Datenübertragungs- und -analysesystem eingeführt, das es möglich macht, den technischen Zustand jedes einzelnen Fahrzeugs vom Stammsitz in Molsheim aus jederzeit individuell abzufragen. Seit dem Launch des neuen Chiron[1] 2017 funktioniert das sogar in Echtzeit: Wenn es eine Auffälligkeit am Fahrzeug gibt, erhält der Bugatti Kundendienst eine Meldung und kann sofort reagieren.
Den Premium-Service hatte es in dieser Form zuvor nur für Formel-1- und DTM-Fahrzeuge gegeben, jetzt sorgt er bei Bugatti Fahrern für optimale Sicherheit.

Lebensretter auf dem Vormarsch

Beispiel Deutschland: So haben seit den 1970er-Jahren Assistenzsysteme geholfen, die Zahl der Unfalltoten zu reduzieren.



Quelle: Statistisches Bundesamt

1 Bugatti Chiron: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 22,5, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 516, Effizienzklasse: G



Lebensfrohe Vorreiter:
Oshi, Vuvu und Bubbles (v. l. n. r.)



Die Liebe fürs Leben.

Sie sind „groundBREAKERS“ – Vorreiter und Vorbilder, die mehr vom Leben wollen als Armut, Kriminalität und Resignation. Sie zeigen, dass das möglich ist: in ihrer Community und in ganz Südafrika.

Text: Marin Majica | **Fotos:** Jonas Nefzger



Drogenprävention mit Musik: groundBREAKER Vuvu bei einem Vortrag in einer Kirche in KwaNobuhle.

Der Karatetrainer steht schwitzend vor dem Jesusbild, das jemand auf ein Bettlaken gemalt und an die Wand gehängt hat, als Vuvu die Kinder zusammenruft. Vuvu ist 23 Jahre alt und heißt eigentlich Vuyokazi Noyo. Aber für ihre Freunde und auch für die Kinder, die sich in dieser Kirche auf dem Hügel über dem südafrikanischen Township KwaNobuhle in einem Kreis um die junge Frau aufstellen, ist sie einfach Vuvu. Was sie gleich beginnen wird, ist ein Vortrag über Drogenprävention. Aber so wenig dieser einfache Raum mit seinen Holzwänden, dem Wellblechdach und den Neonröhren unter der Decke, wo bis gerade noch ein Karatetraining stattgefunden hat, zu dem Wort „Kirche“ passt, so wenig hat Vuvus Auftritt mit einem sachlichen Aufklärungsvortrag zu tun.

Vuvu klatscht. Sie gestikuliert, singt mit den Kindern. In ihren Sätzen mischen sich Wörter voller Klicklaute aus der isiXhosa-Sprache mit englischen Vokabeln. Es taucht das Wort „Flakka“ auf, der Name einer Horrordroge, die sich vor allem unter den Ärmsten Südafrikas rasend schnell verbreitet und extrem aggressiv macht. Sie gehört zum Alltag in diesem Viertel, in dem viele Häuser einfache gemauerte Gebäude sind und manche nur Hütten.

Vuvu spielt vor, wie ein Süchtiger torkelt, sie redet eindringlich auf die Kinder ein, die ihr mit offenen Mündern zuhören. Dann läuft laute Technomusik, alle tanzen, auch der Karatetrainer tanzt mit. Am Ende steht Vuvu lachend zwischen den Kindern, verabschiedet sich und verspricht, dass sie bald wiederkommt.

„Ob mich diese Arbeit verändert hat?“ Vuvu muss über die Frage laut lachen. „Du machst dir keine Vorstellung davon, wie ich früher war. Ich habe hier so viel über mich selbst gelernt. Ich war nie scheu, aber ich hatte nicht die Fähigkeit, eine echte Beziehung zu Menschen aufzubauen.“

Nach ihrem Auftritt in der Kirche sitzt Vuvu nun in einem hellen Raum des loveLife Centre von KwaNobuhle. Das Jugendzentrum ist ein moder-



„Definiere deine Lebenssituation, lass dich nicht von ihr definieren. Das Leben hält immer noch etwas Besseres für dich bereit."

Ayanda Sali alias Einstein,
groundBREAKER



Thobeka Mzuzu Szyre (l.) wird im loveLife Centre von allen nur Sista T genannt. Sie bietet Sexualaufklärung und Gesundheitsberatung für Kinder und Jugendliche an und verschreibt Verhütungsmittel.

ner Funktionsbau. 2012 wurde er für rund zwei Millionen Euro mitten in der Siedlung erbaut, die zur Stadt Uitenhage (gesprochen: Ju-Ten-Heg) gehört und deren Bewohner zu 99 Prozent schwarz sind. Es gibt hier im Zentrum Seminarräume, Computerplätze, einen Raum mit Billardtischen, ein Radiostudio und eine medizinische Beratungsstelle, offenes WLAN, im Innenhof einen großen Sportplatz. Vuvu kommt jeden Tag an diesen Ort, der ihr Leben verändert hat und an dem sie jeden Tag das Leben vieler anderer Menschen verändert, mal im Kleinen, manchmal ganz entscheidend.

Vuvu und ihre Freundinnen mit den Spitznamen Bubbles und Oshi sind groundBREAKERS. Vorreiter also. Junge Menschen, die sich eine Zukunft aufbauen in einem Umfeld, in dem Zukunftschancen eher rar gesät sind. Und die den anderen zeigen, dass sie das auch schaffen können.

Die jungen Menschen bewerben sich und bekommen, wenn sie ausgewählt werden, ein Jahr lang ein Stipendium. Sie arbeiten im Zentrum, das vom Volkswagen Community Trust finanziert wird. Die groundBREAKERS sprechen mit den Kindern und Jugendlichen über Verhütung und Gesundheit, über Ausbildung und Familienplanung, geben Kurse und machen Sport mit ihnen. „loveLife ist Spaß, Unterhaltung, Bildung, alles", erklärt Vuvu. Oshi und Bubbles nicken. Für sie ist diese Arbeit eine ideale Berufsvorbereitung und die Hoffnung auf eine gute Ausbildung.

Wie eng der Konzern dem Zentrum und der Arbeit dort verbunden ist, zeigt das Volkswagen Logo außen an der Fassade und auf Stellwänden im Gebäude. Das ist kein Marketing, sondern ein Bekenntnis. Das Volkswagen Werk ist der größte private Arbeitgeber am Eastern Cape. Die Provinz am Indischen Ozean pflegt eine Partnerschaft

Themba Maseti (r.) ist für insgesamt vier loveLife-Zentren verantwortlich und hat für jeden immer ein offenes Ohr.



Programmieren mit Einstein: Ayanda Sali (r.) unterrichtet die Kinder am Computer.



mit dem Bundesland Niedersachsen, der Heimat von Volkswagen. Rund 1,2 Millionen Menschen leben in der Nelson Mandela Bay Metropolitan Municipality, zu der neben Uitenhage auch die nahe Küstenstadt Port Elizabeth gehört. Wie in ganz Südafrika prägen Arbeitslosigkeit, Korruption und neuerdings wieder steigende HIV-Infektionsraten den Alltag. Der Politik misstrauen viele, der Frust ist groß. Es ist viel erreicht worden seit dem Ende der Apartheid im Jahr 1994, es bleibt aber noch viel zu tun. Deswegen hat das, was im loveLife Centre geschieht, eine so große Bedeutung, weit über das Viertel und die Stadt hinaus. loveLife-Zentren gibt es im ganzen Land, aber dieses hier sei besonders, sagt Nonkqubela Maliza, Direktorin für Unternehmens- und Regierungsangelegenheiten bei Volkswagen Südafrika.

„Wie gut dieses Zentrum geführt wird, macht es so außergewöhnlich“, sagt Frau Maliza, die heute zu Besuch gekommen ist. „Die Theorie des Wandels hinter loveLife ist, dass du dein eigenes Leben lieben musst, dass du der Herr deines Schicksals sein musst, um etwas zu verändern. Du musst die Veränderung, die stattfinden soll, zuerst in dir selbst beginnen. Dann kannst du auch den Wandel in deine Community tragen.“

Wie das konkret aussieht, lässt sich gerade auf dem Sportplatz im Innenhof beobachten. Kinder,





Vuvu will nach ihrem Jahr als groundBREAKER Sozialarbeit an der Nelson Mandela University in Port Elizabeth studieren.



„Ich sage den Kindern immer: Vergesst nie, wo ihr herkommt. Und denkt immer daran, wo ihr hinwollt."

Vuyokazi Noyo alias Vuvu, groundBREAKER

Jugendliche und Erwachsene haben sich zum gemeinsamen Fitnesstraining getroffen. Sie hüpfen zur Musik auf der Stelle, boxen in die Luft, feuern sich gegenseitig laut an. Die jüngsten Teilnehmer sind drei, vielleicht vier Jahre alt, die ältesten ihre Großmütter, die mitgekommen sind. Nach dem Sport werden Medaillen und kleine Preise verteilt. „Es ist wichtig, dass ihr auf eure Gesundheit achtet", ruft Themba Maseti den Kindern über Mikrofon zu. Dann gibt der 41 Jahre alte Programmmanager – Gesicht und Energiezentrum dieser und drei weiterer Einrichtungen – das Mikrofon an den DJ zurück. Bubbles und Oshi rufen Kinder zum Tanzen auf die kleine Bühne, ein paar Jungs zeigen beeindruckende Dance-Moves. Ein ganz normaler Vormittag im loveLife Centre. „Das ist kein Job, das ist eine Berufung", sagt Themba. Er ist stolz, dass eine Reihe ehemaliger groundBREAKERS gute Jobs bekommen haben, einer hat es sogar als Moderator ins Frühstücksfernsehen geschafft. „Das ist das beste Vorbild, das loveLife geben kann."

Energie und Lebensfreude sind außerhalb des Zentrums manchmal nicht leicht zu finden. Auf den Straßen in KwaNobuhle sind streunende Hunde unterwegs, Kühe und Schweine laufen frei herum. Vor einem Haus steht ein rotweißes Zirkuszelt. Eine Feier? „Da war gestern eine Beerdigung", erklärt Vuvu, die nicht weit davon entfernt mit ihrer Mutter und ihrem Bruder lebt. Das Haus liegt in einem Viertel weit oben am Hang,

wo die asphaltierte Straße zu einem sandigen Weg wird. Der Blick wandert hier über die umliegenden Hügel, die Häuser und Hütten, dazwischen flattert auf Wiesen der Plastikmüll, den der Küstenwind verweht hat. „Eine schöne Aussicht“, sagt der Besucher zu Vuvus Bruder. Der schaut skeptisch und fragt zurück: „Ist es das?“

Die Voraussetzungen der groundBREAKERS aus der Siedlung sind ganz unterschiedlich. Oshi, die Owethu Danster heißt, konnte auf eine Privatschule gehen und studiert jetzt an der Nelson Mandela University in Port Elizabeth. Das hat auch Babalwa Majola vor, die wegen ihrer quirligen Art und ihrer Haarlocken Bubbles genannt wird. Als groundBREAKER arbeitet sie in einer Klinik und macht Gesundheitsberatungen, sammelt wertvolle erste Praxiserfahrungen. „Meine Mutter hat immer alles dafür getan, dass ich weiterkomme“, erzählt Bubbles. „Und wir sind nie hungrig eingeschlafen.“ Die Küche im Haus ihrer Mutter ist ein gemütlicher Raum mit einem riesigen Herd. Nebenan schneidet ihr Bruder ein paar Jungs die Haare, der Anbau ist sein Salon und sein Schlafzimmer zugleich. Auf dem großen Herd kocht Bubbles’ Mutter immer noch jeden Morgen Essen, das sie in zwei Warmhalteboxen verpackt und zu den Fabriken in Uitenhage bringt, um es an die Arbeiter zu verkaufen. Bubbles zeigt ein Foto auf ihrem Handy: ihre Mutter morgens mit den Boxen auf einem Wägelchen. „Ich komme buchstäblich aus diesen Boxen.“ Dafür werde sie sich bedanken, wenn sie ihr Studium abgeschlossen hat, verspricht Bubbles. „Dann machen wir eine Riesenparty mit viel Essen, Mama.“

„Meine Mutter hat immer alles dafür getan, dass ich weiterkomme. Wir sind nie hungrig eingeschlafen.“

Babalwa Majola alias Bubbles, groundBREAKER



Viele Ideen und Pläne für die Zukunft: Einstein in seinem Zimmer hinter dem Haus seiner Eltern.

Auch die Eltern von groundBREAKER Ayanda Sali, 24, haben versucht, ihn so weit wie möglich zu unterstützen. Ayanda, den wegen seiner Begeisterung für Mathematik und Informatik alle Einstein nennen, lebt mit seinen Eltern und zwei jüngeren Brüdern am Rande der Siedlung. Der Garten des Hauses ist gepflegt, in den Beeten wachsen Kürbisse und Erdbeeren, Spinat und Karotten. Damit versorgt Einsteins Vater die Familie. „Sie machen tolle Arbeit“, erzählt der Vater über seinen Sohn und die anderen groundBREAKERS.

Einsteins Zimmer ist auf der Rückseite des Hauses, ein Bretterverschlag direkt neben dem Hühnerstall. Innen ist wenig Platz: ein Bett, ein Fernseher, ein uralter Kassettenrekorder, als Box an den Rechner angeschlossen. An den Wänden hängen handgeschriebene Zettel, auf einem steht: „The only limit is the one that exists in your mind.“ Grenzen kennt Einsteins Kopf eigentlich nicht viele, er hat reichlich Ideen. Zum Beispiel will er eine App programmieren, mit der man an einem 3D-Modell des eigenen Körpers neue Kleidungsstücke oder Make-up ausprobieren und direkt bestellen kann. „Niemand mag gerne im Laden warten, oder?“ Allerdings fällt sein Rechner bald auseinander, damit kann er schlecht weiter programmieren. Die echte Welt ist nicht so grenzenlos wie sein Geist. Er hatte ein Stipendium für die Universität, aber dafür musste er jeden Mor-



Bubbles arbeitet in einer Klinik und hat viel über Diabetes-, HIV- und Schwangerschaftstests gelernt. Bald will sie studieren.

gen um drei Uhr aufstehen, zum Bahnhof laufen, am Abend dasselbe wieder zurück. Irgendwann konnte er nicht mehr.

Aber aufgeben? Kommt für ihn nicht in Frage. Im loveLife Centre unterrichtet er die Kinder und Jugendlichen am Computer, er geht auch in Schulen und Gemeinden und spricht darüber, wie man ein gesundes und selbstbestimmtes Leben führen kann. Was ihn antreibt? „Die Idee, dass ich die Welt verändern kann." Bei jemand anderem könnte das wie eine auswendig gelernte Phrase klingen. Nicht bei Einstein, er glaubt daran. Und daran, dass er die Kraft hat, Großes in Bewegung zu setzen. Ein echter groundBREAKER zu sein.

MEHR ZUM THEMA ONLINE:
Unsere Videos und unsere Fotogalerie unter
geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com

Volkswagen Südafrika

Uitenhage ist das älteste Volkswagen Werk außerhalb Deutschlands. Bereits 1951 wurde der erste Käfer in Südafrika montiert. Heute arbeiten hier 3.900 Menschen.

Die Straße zur Siedlung KwaNobuhle führt am Werk und an einem ausgedehnten Parkplatz vorbei, auf dem unzählige Fahrzeuge auf die Auslieferung warten. Ab 2018 sollen hier 150.000 Fahrzeuge pro Jahr vom Band rollen. Im Werk Uitenhage werden zwei Modelle gebaut: der New Volkswagen Polo und der Volkswagen Polo Vivo (das meistverkaufte Pkw-Modell in Afrika südlich der Sahara).

Eine Besonderheit, die im Straßenbild schnell auffällt, sind die vielen Golf I. Das Modell wurde in Südafrika bis 2009 gebaut und erfreut sich großer Beliebtheit, auch unter Tuning-Fans, die ihre Fahrzeuge bunt lackieren und mit Alufelgen und anderen Extras ausstatten.

Die besten Ideen entstehen gemeinsam.

Darum setzen wir voll auf Teamgeist
und Eigeninitiative.

Krishna Bhojkar
Leiter Fertigungstechnik,
Volkswagen India, Pune

150.000 Autos hat Volkswagen India 2017 produziert. Um in diesem Boom-Markt weiter zu wachsen, ist eine neue Arbeitskultur entscheidend. Die Volkswagen AG etabliert weltweit agilere Teamstrukturen und kreative Labs.



Immer an die User denken.



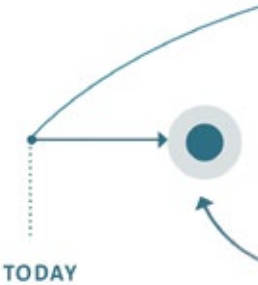
Rund 100 Digitalexperten und Designer erforschen nahe Berlin Mobilitätslösungen von morgen. Vor allem aber erproben sie ein neues, zukunftsweisendes Zusammenarbeiten. Ein Besuch.

Text: Jochen Förster | **Fotos:** Georg Roske

Am Anfang war da nur ein Name: USP, kurz für „Urban Shared Pod". Das war das Ziel – eine mobile Kiste zu entwickeln, die Menschen sich teilen können und die es so noch nicht gab. Der Rest war TBD, to be discussed. Das erste, was die Mitglieder im „Team USP" dann erstellten, war ein Blatt mit Fragen. Löst unser Auto Probleme?, stand da zum Beispiel. Kann man es genießen? Verbessert es den Alltag der Nutzer? Berührt es sie?

Im Volkswagen Group Future Center Europe, einem Glas-Beton-Bau in bester Lage der Landeshauptstadt Potsdam, arbeiten rund 100 Designer und User Experience Designer, Software-Entwickler und IT-Profis an der Mobilität von morgen. Das tun zurzeit in der Branche ja alle irgendwie, aber die hiesigen Kollegen können für sich einen weiteren USP in Anspruch nehmen. Ihren „Unique Selling Point": Sie entwickeln weniger neue Verkaufsprodukte, sondern erproben vielmehr neue Perspektiven. „Wir fragen zuallererst: Was wollen die User?", erläutert Mark Bergold, Lead UX Design.

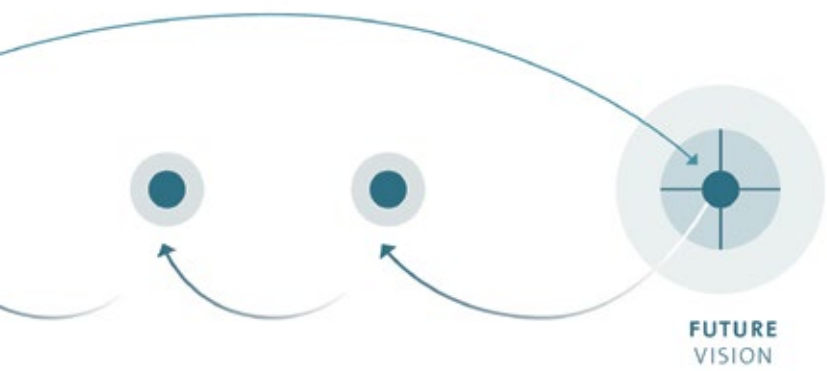
Was naheliegend klingt, bedeutet in der traditionsreichen Konzernhistorie ein echtes Novum. Bislang bestimmten technologische Innovationen zumeist die Automobilproduktion, die Design- und IT-Abteilungen erhielten konkrete Umsetzungsaufträge. Die digitale Ära dagegen erfordert eine neue Arbeitskultur. Es gilt, schnell, flexibel und maßgeschneidert Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Digitale Angebote zu schaffen, die lernfähig und adaptierbar sind. „Wir wollen weniger Aufträge ausführen, mehr Kundenprobleme



Explore New Ways

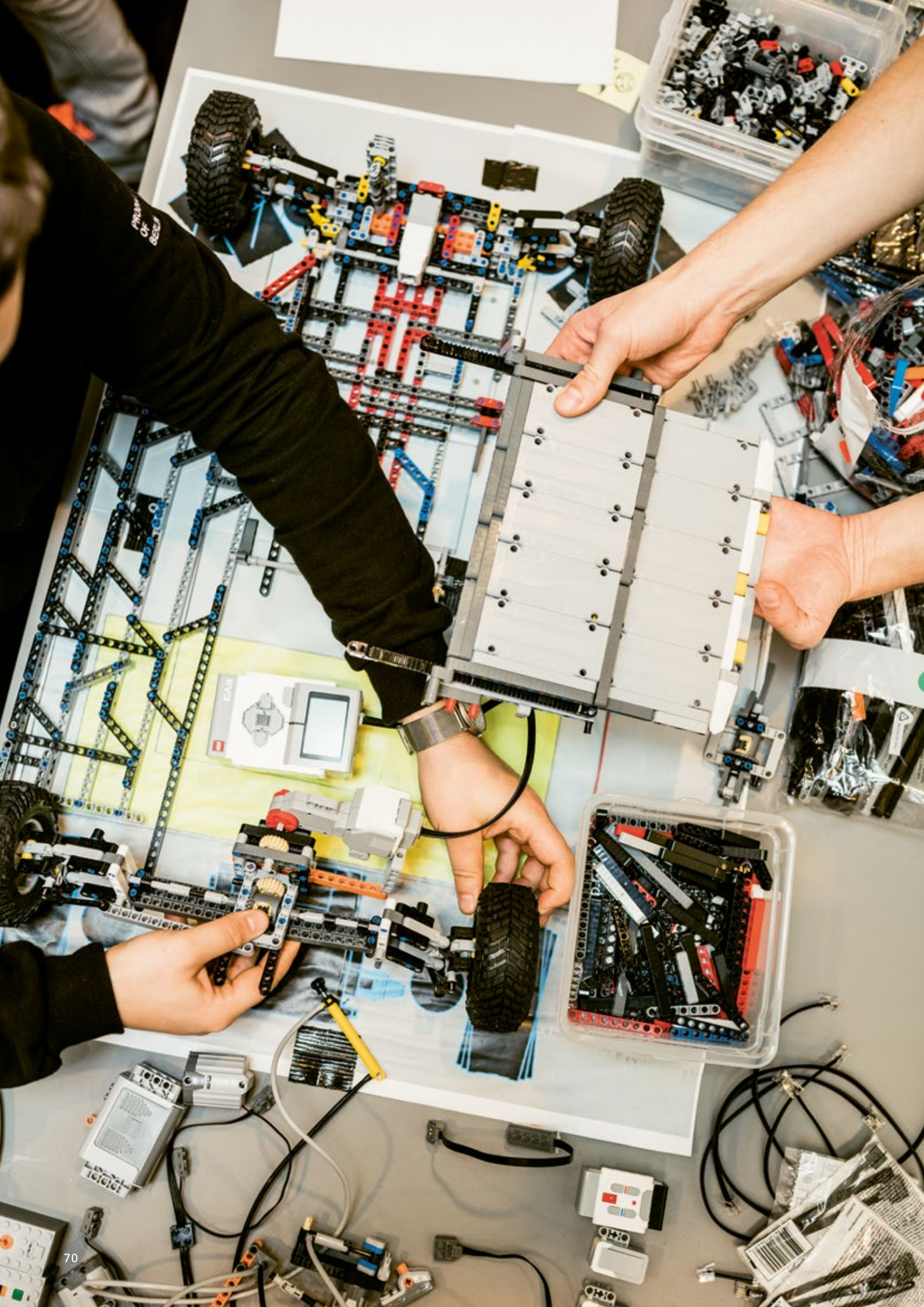
Fragen stellen, Ideen entwickeln, Kunden verstehen: vier der zehn Mitglieder im „Team USP“ bei ihrer täglichen Arbeit.

Weit springen und sich dann schrittweise zurück an die Gegenwart heranpirschen:
Arbeitsskizze für das Vehicle Design im Volkswagen Group Future Center Europe am Tiefen See in Potsdam.



lösen. Wir arbeiten in agilen, interdisziplinären Teams mit flachen Hierarchien und ohne Alleinherrscher. Und wir holen möglichst frühzeitig und oft das Feedback unserer User ein“, sagt Alisa Goikhman, als UX Design Concepter für smarte Schnittstellen zuständig. „Human Thinking“ nennen die Macherinnen und Macher im Future Center diese Philosophie. Im Mittelpunkt stets: Menschen. Ihre Bedürfnisse. Ihr Wohlbefinden. Sowie das, was Volkswagen tun kann, um ihr Vertrauen in neue Mobilitätslösungen zu stärken.

„Team USP“ startete Ende 2016 mit zwei vierwöchigen Sprints. Nach dem eingangs erwähnten Fragenkatalog gingen die Teammitglieder erst mal auf die Straße und baten Berliner Passanten um Antworten. Dann ging’s an die Auswertung: User Journeys entstanden, um Kundenbedürfnisse



„Wir arbeiten in agilen Teams ohne Alleinherrscher. Und wir holen so oft wie möglich das Feedback unserer User ein.“

Alisa Goikhman, UX Design Concepter

in verschiedenen Lebensphasen besser zu verstehen. In der vierten Woche baute das Team in der Werkstatt seinen ersten Pod mit Holzchassis und Sitzpolstern. „Im Future Center stellen wir das meiste selbst her“, erzählt Marian Hilgers, Exterior Designer. Für fast alles gibt’s hier Experten, alles ist möglich, und alles ist in Bewegung. Im Volkswagen Design Center Potsdam, aus dem das Future Center 2016 hervorging, mussten Entwürfe für Vorführungen quasi serienreif aussehen. Beim „Urban Shared Pod“ ist die prototypische Vorläufigkeit Programm.

Nach jedem Entwicklungsschritt gibt’s im „Team USP“ Feedback der User – erst digital mit Virtual-Reality-Brillen-Führung, später real und greifbar mit einem Wizard Bus, in dem die Probanden den USP samt Services live ausprobieren konnten. Dieser Bus simuliert trickreich autonomes Fahren. Er hat zwar einen Fahrer – doch die Passagiere sehen ihn nicht, sondern einen Bildschirm, auf dem per Kamera die Windschutzscheibensicht so täuschend echt projiziert wird, dass man denkt, fahrerlos unterwegs zu sein.

Auch auf das passende Mobilitätskonzept einigte man sich schnell. „Ride Hailing ist ein Sharing-Angebot, das vielen Nutzern entgegenkommt“, sagt Inae Song, UX Design Concepter: Der per App gebuchte USP holt Nutzer an deren Aufenthaltsort ab und fährt sie so lange wie gewünscht. Während der Fahrt können die Passagiere Lebensmittel oder Coffee-to-drive ins Auto liefern lassen. Via Screen Konzerttickets buchen. Oder nach Lust und Laune Musik genießen, ob im Entertainment-, Karaoke- oder Meditationsmodus.

Aktuell befindet sich „Team USP“ in einem Sprint, um digitale Anwendungen auf User-Bedürfnisse hin zu optimieren, intelligente Bezahlmodelle und Netzwerke zu entwickeln. Der Projektverlauf ist iterativ, jedes Resultat wird kontinuierlich verbessert. „Einer unserer Vorteile besteht darin, dass wir außerhalb der Serienprozesse entwickeln dürfen“, sagt Aaron Post, Interior Designer. „Das macht uns freier. Und womöglich offener für ungewöhnliche Impulse.“

Die Future-Center-Denkweise kommt offenbar an. Weitere Zentren in Peking und Kalifornien haben ihre Arbeit aufgenommen, um auch die Kundenbedürfnisse in den Kernmärkten China und Nordamerika besser kennen und auswerten zu

Alles selbst gemacht: Die Teams setzen ihre Projekte mal mit Lego-Baukästen (l.), mal als Virtual-Reality-Raum um (unten).



„Wir entwickeln außerhalb der Serienprozesse. Das macht uns freier. Und offener für ungewöhnliche Impulse.“

Aaron Post, Interior Designer

können. Und schon seit 2016 touren Future-Center-Mitarbeiter quer durch Marken und Kontinente, um „Human Thinking“ in Workshops erleb- und anwendbar zu machen. Das Feedback ist meist positiv, bisweilen überraschend, aber stets neu und bereichernd.

Auch beim Recruiting beschreitet das Future Center neue Wege. Das Gros der Mitarbeiter ist internationaler Herkunft, top ausgebildet und unter 35. Wenige sind klassische Autoprofis, einige haben nicht mal einen Führerschein. Was sie hierher zieht? Die Nähe zu Berlin. Das gute Teamplay mit den Leitern Nanna Nietiedt, Ulrike Müller und Peter Wouda. Eine smarte Work-Life-Balance. Vor allem aber das aufregende Gefühl, einen Weltkonzern weiterzuentwickeln.

User Journey als Arbeitsgrundlage: Die Mobilitätslösungen sollen konkrete Alltagsprobleme lösen (unten). „Team USP“ vor einem Urban-Shared-Pod-Modell (r.).

Und wenn dann bei ihrer Arbeit ein zukunftsweisendes Produkt herauskommt, umso besser. 2017 sorgte in Genf und Frankfurt der Sedric für Aufsehen, ein selbstfahrendes Concept-Car ohne Pedale und Lenkrad, entstanden in Kooperation mit der Konzernforschung. Nutzer können das Fahrzeug per Knopfdruck buchen – mit dem OneButton, einer Fernbedienung kleiner als ein Autoschlüssel.

Mit Sedric hat das Future Center ein echtes Ausrufezeichen gesetzt – in der Branche wie im Konzern. Seither vergeht kaum eine Woche, in der sich nicht Mitarbeiter diverser Marken über Ideen à la OneButton in Potsdam austauschen.

MEHR ZUM THEMA ONLINE:
Unser Video unter **geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com**



Explore New Ways

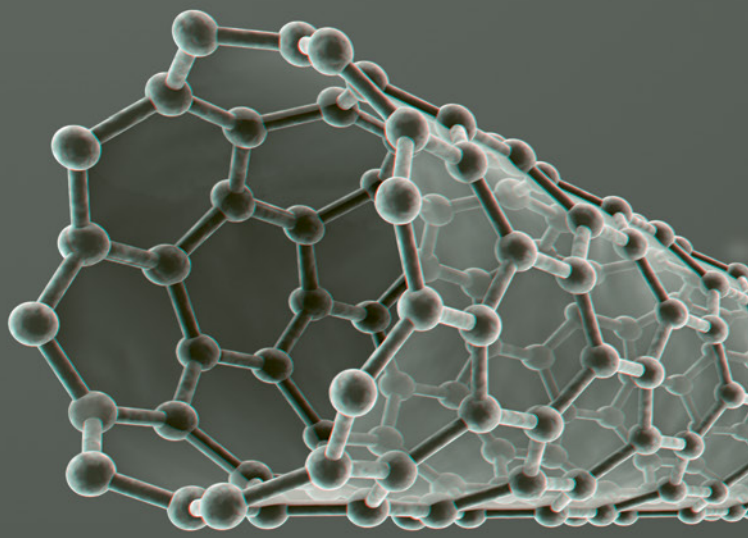


MEHR ZUM THEMA ONLINE:
Unser Video unter
geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com

Der Stoff, aus dem die Zukunft ist.

Carbon ist extrem leicht und robust zugleich. Weil zudem die Produktionskosten sinken, könnte der Werkstoff in der E-Auto-Ära eine Schlüsselrolle spielen. Ingenieure der Volkswagen Gruppe leisten dabei Pionierarbeit.

Text: André Boße | **Infografik:** C3 Visual Lab



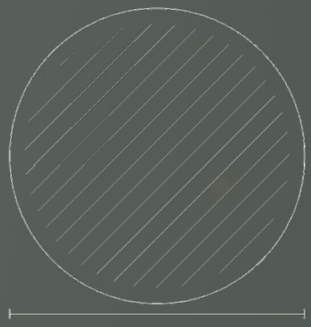
Die 42 Zentimeter lange Koppelstange fühlt sich an wie ein Stück Luft mit Hülle. Federleicht, dezent gemustert und ansonsten ganz unscheinbar. Würde auf dem Jahrmarkt jemand behaupten, dieses 33 Gramm schwere Stück trage problemlos das Gewicht einer ausgewachsenen Milchkuh, man würde ihn wohl kurz auslachen. Um dann umso länger zu staunen. Denn genauso ist es. Die Carbon-Faser-Stange trägt das Dreifache eines gleich großen Stahlprofils, wiegt aber nur ein Viertel. Rostfrei ist sie auch.

Carbon – gängiger Laienbegriff für „kohlenstofffaserverstärkter Kunststoff", kurz: CFK – ist die Primadonna unter den Werkstoffen. Eine, die mit ihrem bestmöglichen Verhältnis von Performance und Leichtigkeit, Flexibilität und Stabilität alle anderen in den Schatten stellt. Das liegt vor allem am Kohlenstoff, der Grundlage des Carbons. Kein anderes Element auf der Erde lässt sich zu so vielen verschiedenen stabilen Verbindungen zusammensetzen – im Werkzeugkasten der Natur ist Kohlenstoff so flexibel zu gebrauchen wie ein Schweizer Taschenmesser. Welche Festigkeit der Allrounder bietet, zeigt schon der Umstand, dass der härteste natürliche Stoff – der Rohdiamant – nichts anderes ist als kristalliner Kohlenstoff. Bei der Carbon-Herstellung erhitzt man eine organische Kohlenstoffverbindung, bis sich alle anderen Stoffe in Gasform abspalten. Übrig bleiben Kohlenstofffasern, die dann in die Matrix eines Kunstharzes eingebettet werden – fertig ist dieses einzigartige Material, dessen Eigenschaften anderen Leichtbaustoffen wie Aluminium und Titan klar überlegen sind.

All das macht Kohlenstoff für die Materialforschung so attraktiv. Jedoch hat diese Qualität ihren Preis. Bis heute gelten Entwicklung, Planung und Produktion von Carbon-Teilen als sehr aufwendig – der Hauptgrund, weshalb man Bauteile aus Carbon vor allem in Flugzeugen oder Golfschlägern findet. Also dort, wo leichtes Material und absolute Robustheit essenziell sind. Und, nicht zuletzt, in Sportwagen des Volkswagen Konzerns.

ACHTMAL KLEINER ALS EIN HAAR

Carbon-Fasern verbinden eine enorme Zugfestigkeit (maximal 6.600 Megapascal) mit einem sehr geringen Gewicht (rund 1,8 g/cm³). Zum Vergleich: Bei hochfesten Stahllegierungen sind es nur 1.300 MPa bei 7,85 g/cm³. Eine einzelne Carbon-Faser ist dabei nur rund 6 µm dick – weniger als ein Achtel des Durchmessers eines blonden Haares (50 µm).



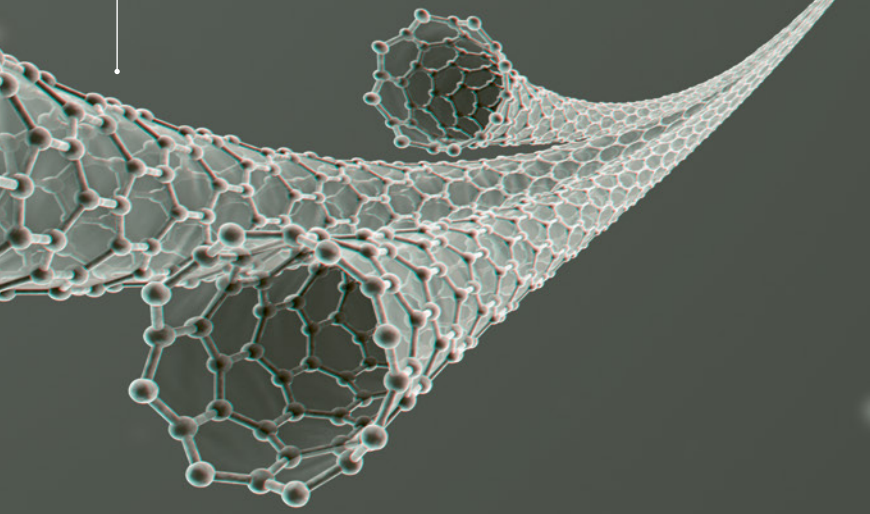
Haar
(50 µm Ø)



Carbon-Faser
(6 µm Ø)

AUS STOFF MACH FASER

Carbon-Fasern entstehen in einem Pyrolyseprozess. Dabei werden organische Ausgangsmaterialien so stark erhitzt und gestreckt, dass sich die atomare Struktur in den Fasern verfestigt. Je höher die Temperatur, desto höher der Kohlenstoffanteil im Carbon. Er liegt meist zwischen 96 und 98 Gewichtsprozenten.



Die Faser als Batterie: E-Concept Car Terzo Millennio von Lamborghini



Der Weg zu einer Pionierin der Konzern-Carbon-Forschung führt ins elsässische Molsheim. In der idyllischen Gemeinde mit knapp 10.000 Einwohnern erproben Ingenieure und Techniker der Sportwagenmarke Bugatti seit 2001 den Einsatz von Carbon-Teilen für allerhöchste Ansprüche. Bugattis neuestes Modell Chiron[1] besitzt – wie schon sein Vorgänger Veyron – ein Fahrgestell, das fast komplett aus Carbon besteht. Gleiches gilt für seine Außenhaut.

„Wir waren die Ersten, die extrem feste sogenannte Tailored-Fiber-Placement-RTM-Bauteile, extrem hitzebeständige Bismaleimid-Harze und UMS-Kohlenstofffasern in ein Serienfahrzeug eingebaut haben", erläutert Frank Götzke, als Head of New Technologies auch für die Fertigungstechnologieentwicklung der Marke verantwortlich. „Carbon hat im Vergleich zu den üblichen hochfesten Stahllegierungen ein herausragendes Verhältnis von Zugfestigkeit und Steifigkeit zur Dichte."

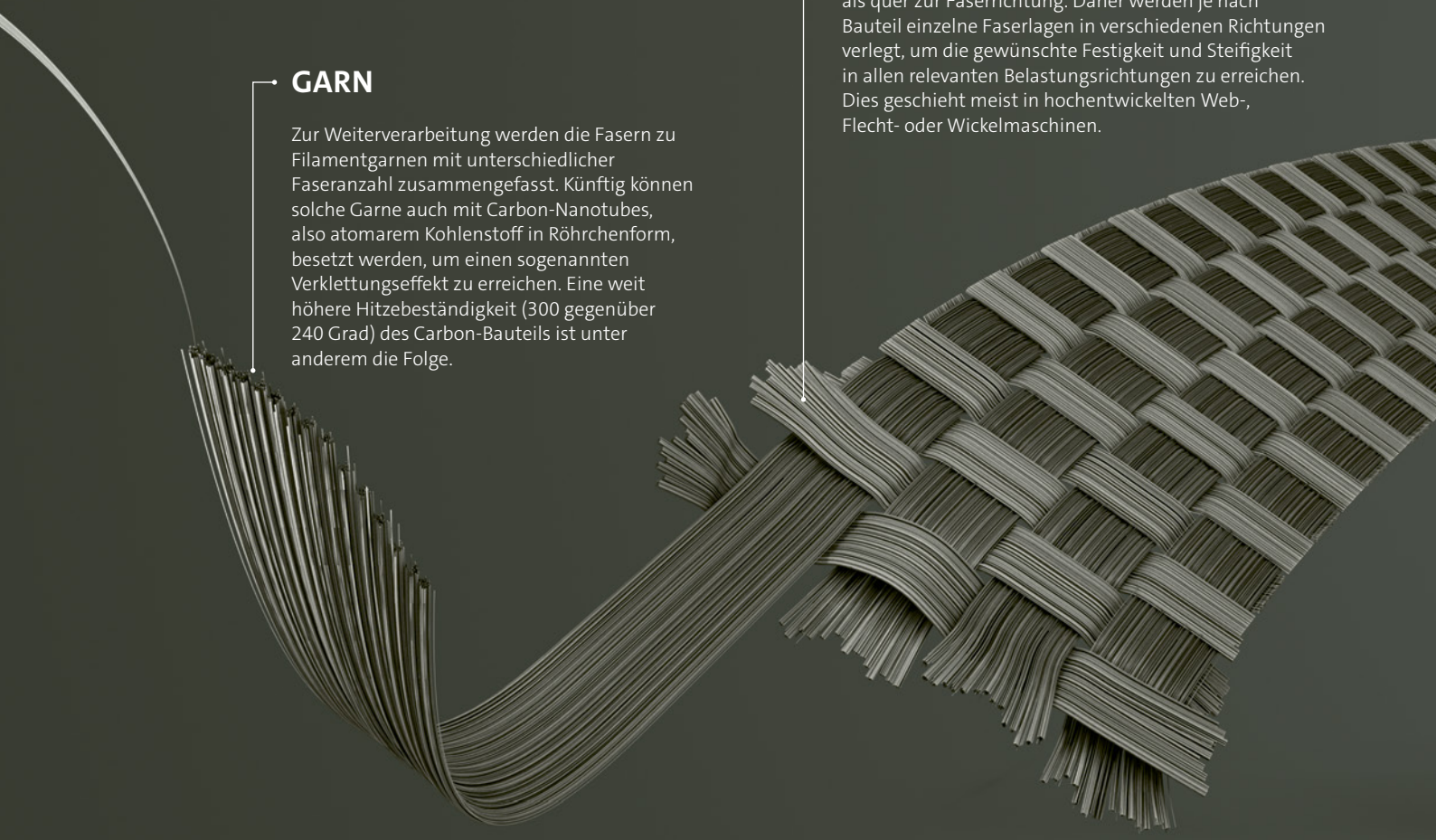
Das Problem ist nur: So fest und steif ist Carbon immer nur in der Faserrichtung und nur bis zu einer Temperatur von 240 Grad. Die Fasern zu verweben und noch hitzeresistenter zu machen, ist ziemlich aufwendig. Aber eben auch möglich. In Götzkes Büro finden sich zahlreiche Meilensteine der Carbon-Geschichte bei Bugatti. Die Carbon-Keramik-Bremsscheibe des Bugatti Veyron etwa, 2003 die größte ihrer Art, zugleich nur etwa halb so schwer wie Varianten aus einer Stahlgusslegierung. Oder die Scheibenwischerarme des neuen Chiron, die selbst bei Tempo 400 dem Winddruck locker standhalten. Oder Fasern mit Nanotubes und Nanotube-Garn, ein For-

GARN

Zur Weiterverarbeitung werden die Fasern zu Filamentgarnen mit unterschiedlicher Faseranzahl zusammengefasst. Künftig können solche Garne auch mit Carbon-Nanotubes, also atomarem Kohlenstoff in Röhrchenform, besetzt werden, um einen sogenannten Verklettungseffekt zu erreichen. Eine weit höhere Hitzebeständigkeit (300 gegenüber 240 Grad) des Carbon-Bauteils ist unter anderem die Folge.

VERLEGUNG

Carbon ist in Faserrichtung ungleich fester und steifer als quer zur Faserrichtung. Daher werden je nach Bauteil einzelne Faserlagen in verschiedenen Richtungen verlegt, um die gewünschte Festigkeit und Steifigkeit in allen relevanten Belastungsrichtungen zu erreichen. Dies geschieht meist in hochentwickelten Web-, Flecht- oder Wickelmaschinen.



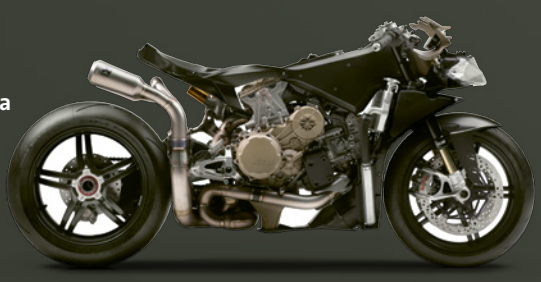
schungsprojekt mit dem Leibniz-Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden und dem Faserinstitut Bremen.

Andere Konzernmarken arbeiten derweil fieberhaft daran, den Werkstoff vielfältiger einzusetzen. Heute sei Carbon in der Herstellung nur noch wenig teurer als Aluminium, sagt Luciano De Oto, Leiter des Advanced Composites Structures Development Center bei Lamborghini. Die Audi Tochter aus Norditalien zählt zu den führenden Carbon-Forschern weltweit, seit sie das Material 1985 erstmals im Countach Quattrovalvole einsetzte. Heute besteht etwa beim Aventador[2] das komplette Fahrgestell aus Carbon-Faser – inhouse produziert. Beim Centenario[3] ist zusätzlich die komplette Karosserie aus Carbon, der Sesto Elemento besteht praktisch komplett aus dem Werkstoff. Rund 400 Tonnen Carbon pro Jahr werden am Firmensitz verarbeitet.

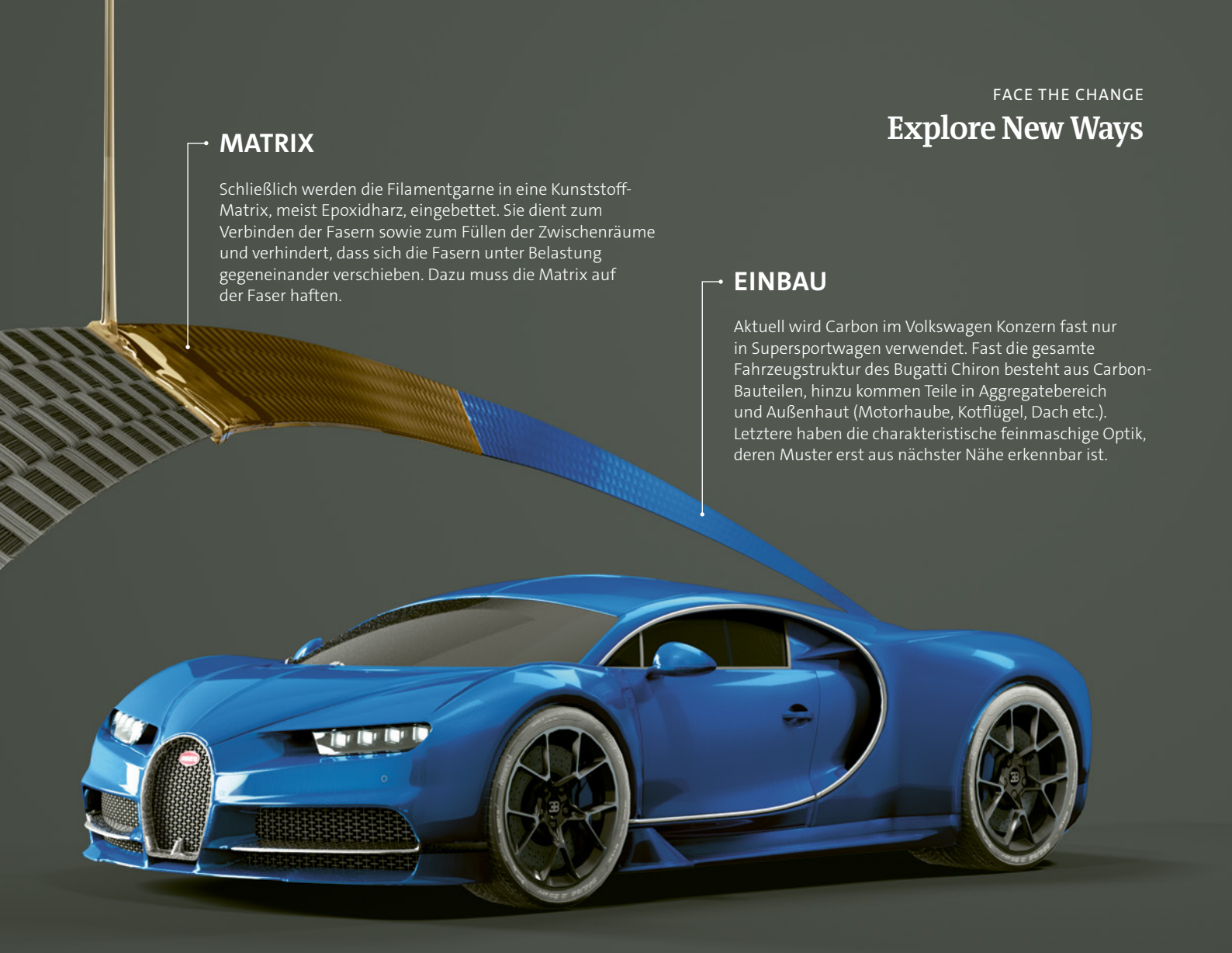
„In den vergangenen fünf Jahren haben wir Technologien entwickelt, die es uns erlauben, immer komplexer geformte Teile und immer schneller größere Mengen zu produzieren. Wir werden Carbon in naher Zukunft nicht nur in Supersportwagen sehen“, prognostiziert De Oto.

Beispiel Ducati: Der Motorradhersteller aus Bologna, ebenfalls eine Unternehmenstochter der Audi AG, nutzt Carbon seit vielen Jahren – und zwar in immer mehr Bereichen. Zunächst produzierte Ducati äußere Verkleidungen und Schutzteile aus Carbon, seit gut zehn Jahren nutzt der Motorradhersteller den Stoff auch für strukturelle Teile seiner Maschinen. Der positive Effekt: Die Motorräder werden leichter, der Verbrauch sinkt, die Freude am Fahren steigt.

„Es ist eine Herausforderung, die Leichtbauweise kostengünstig zu gestalten“, erklärt Simone Di Piazza, Head of Vehicle Design and R&D Services bei Ducati. „Der smarte Einsatz von Carbon hilft uns, sie zu meistern.“ In der E-Mobilitäts-Ära könnte Carbon für die Autobranche sogar eine Schlüsselrolle spielen. Batterien sind schwer, das macht es umso wichtiger, den Rest des Autos so leicht zu produzieren wie möglich, um eine hohe



Rahmen, Schwinge und Räder aus Carbon: Ducati 1299 Superleggera



Reichweite zu erzielen. „CFK in Form sogenannter Organo-Bleche und Pultrusions-Profile dürfte schon bald auch in einem Volkswagen e-Golf[4] oder ähnlichen Konzernfahrzeugen zu finden sein“, glaubt Bugatti Ingenieur Götzke. Vor allem in großflächigen Bauteilen – Türen, Dach, Motorhaube, Heckklappe oder Batteriebox – könnte der Werkstoff entscheidend dazu beitragen, die so wichtige Reichweite der Volkswagen e-Flotte zu erhöhen, ohne die Fahrzeuge zugleich deutlich schwerer zu machen.

Auch deshalb investieren Marken wie Bugatti, Lamborghini und Ducati zurzeit mehr denn je Know-how und finanzielle Mittel in Forschungskooperationen – etwa mit der University of Washington in Seattle, die gemeinsam mit Lamborghini und Boeing das Advanced Composite Structures Laboratory in Seattle betreibt. Oder mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT), das Lamborghini beim Bau des visionären Sportwagens Terzo Millennio unterstützt. Dessen Carbon-Chassis enthält Nanopartikel, die als Stromspeicher dienen. Überdies erkennt ein Monitoring-System eigenständig selbst kleinste Risse im Carbon und repariert diese mittels chemischer Prozesse selbst.

Superleicht und extrem robust, nun auch noch smart und mit Akku-Funktion – Carbon hat im Automobilbau eine glänzende Zukunft vor sich. Mit dem guten Nebeneffekt, dass auch andere Branchen vom Wissen der Volkswagen Entwickler profitieren. Etwa die Medizintechnik: Seit Jahren stellt Lamborghini sein Know-how mehreren Kliniken in Norditalien zur Verfügung, um bei der Entwicklung neuartiger Prothesen und Implantate zu helfen, die leichter, besser verträglich und haltbarer sind als die derzeit verwendeten. Neuerdings kooperiert Lamborghini auch mit dem Methodist Research Institute in Houston, Texas, während Bugatti mit der Medizinischen Hochschule Hannover zusammenarbeitet. Das gemeinsame Ziel: Carbon- und Nanotechnologie in den Dienst der Biomedizin zu stellen. So macht die Carbon-Forschung mittelfristig nicht nur Autos leichter, sondern ermöglicht auch Menschen mit Arm- oder Beinamputationen ein etwas leichteres Leben.

1 Bugatti Chiron: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 22,5, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 516, Effizienzklasse: G
2 Lamborghini Aventador: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 16,9, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 394, Effizienzklasse: G
3 Lamborghini Centenario: Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 16,0, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 370, Effizienzklasse: G
4 Volkswagen e-Golf: Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert: 12,7, CO_2-Emission in g/km kombiniert: 0, Effizienzklasse: A+

Integrität geht alle an.

Was genau bedeutet Integrität für uns? Warum ist sie elementarer Bestandteil unserer Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“? Und inwiefern helfen uns Glaubwürdigkeit und Transparenz beim Werben um die besten Köpfe von morgen? Ein Essay von Hiltrud Werner, im Volkswagen Konzernvorstand verantwortlich für das Ressort „Integrität und Recht“.

Text: Hiltrud Werner | **Illustrationen:** Mario Wagner



Hiltrud Werner,
geboren 1966 in Bad Doberan, ist Diplom-Ökonomin.
Seit 2011 leitete sie die Revision bei der MAN SE, ab 2016 die Konzernrevision der Volkswagen AG.
Seit 1. Februar 2017 ist sie Mitglied des Konzernvorstands für das Ressort „Integrität und Recht“.

Wohl noch nie in seiner Geschichte stand der Volkswagen Konzern derart im Fokus öffentlicher Kritik wie seit Beginn der Dieselkrise. Für uns gilt es dabei, zwei Herausforderungen zugleich zu meistern: Wir müssen verlorenes Vertrauen nachhaltig zurückgewinnen. Und gleichzeitig den mit „TOGETHER – Strategie 2025“ eingeläuteten grundlegenden Wandlungsprozess im Konzern entschieden vorantreiben. Für beides spielt das Thema „Integrität“ eine Schlüsselrolle. Doch was genau bedeutet Integrität für uns? Und warum genau ist sie für „TOGETHER – Strategie 2025“ von so grundlegender Bedeutung?

Die Antwort lautet: Weil Integrität alle angeht und alle betrifft. In allen Marken, Regionen und Konzernbereichen. Auf allen Ebenen im Unternehmen. Kolleginnen und Kollegen, aber auch Kundinnen und Kunden weltweit. Vorstandsentscheidungen können für jedes Unternehmen





eine große Tragweite entfalten und, wenn sie sich als falsch erweisen, im schlimmsten Fall seinen Fortbestand unmittelbar gefährden. Mittelbar hängt der Erfolg und Fortbestand eines Unternehmens aber auch davon ab, ob seine Mitarbeiter ihrer jeweiligen Überzeugung von „richtig“ und „falsch“ folgen und entsprechend handeln. Und letztlich wird ein Unternehmen nur dann Bestand haben, wenn seine Kunden überzeugt bleiben, dass seine Produkte auch moralisch vertretbar hergestellt sind und übergeordneten Nutzen stiften. Beschränken sich das Unternehmen und die Mitarbeiter darauf, den eigenen Nutzen zu verfolgen, geht dies auf die Dauer zulasten des Kundennutzens – man könnte auch sagen, des Kundenvertrauens.

Inner- und außerbetriebliche Kontroll- oder Sanktionssysteme, ein wirksames Compliance-Management-System und verständliche, den Mitarbeitern auch bekannte Richtlinien sind wichtig. Aber unser Selbstverständnis im täglichen Handeln ist noch viel wichtiger. Ob ein Mitarbeiter sein Bestes gibt oder entsprechend seinem Gewissen handelt, weiß am Ende nur er selbst. Integrität ist also viel mehr als ein Begriff. Integrität ist unabhängig von Hierarchieebenen. Integrität führt dazu, dass die Unternehmenswerte tatsächlich gelebt werden, dass wir vertrauensvoll zusammenarbeiten und unsere Manager auf allen Ebenen für ihre Entscheidungen guten Gewissens einstehen können. So wird individuell praktizierte Verantwortung zur gelebten langfristigen Verantwortung für das Unternehmen, für die Kollegen, die Kunden des Unternehmens und die Gesellschaft.

„Integrität führt dazu, dass die Unternehmenswerte tatsächlich gelebt werden.“

Dabei ist klar, dass Integrität den Unternehmensalltag mitunter auch erschweren kann, verlangt sie doch möglicherweise den Verzicht auf Verdienst- und Gewinnmöglichkeiten, die zwar noch legal, aber nicht mehr legitim sind. Die freiwillige Selbstverpflichtung eines Unternehmens, auf bestimmte Gewinnmöglichkeiten aus ethischen Gründen zu verzichten, ist Ausdruck einer Grundhaltung. Integrität erfordert also Standhaftigkeit. Diese Standhaftigkeit werden die Mitarbeiter aber nur aufbringen, wenn sie den Eindruck haben, dass ihnen daraus kein Nachteil erwächst. Deshalb kommt es entscheidend auf das Auftreten des Vorstands an: Er muss in Wort und vor allem in Tat klarmachen, dass er Integrität wertschätzt, fordert und fördert. Dies muss sich auch in der Personalauswahl und -entwicklung niederschlagen. Nur dann ist wirklich damit zu rechnen, dass Entscheidungen auch auf den mittleren und unteren Ebenen eines Unternehmens im Sinne der Integrität getroffen werden.

Eine Garantie ist dies allerdings nicht. Letztlich gilt auch für Unternehmen das Diktum des Rechtsphilosophen Ernst-Wolfgang Böckenförde, der Mitte der 1960er-Jahre feststellte: „Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.“ Das lässt sich auf heutige Unternehmen übertragen. Auch sie sind darauf angewiesen, dass ihre Angehörigen sich – um ein zu Unrecht aus der Mode gekommenes Wort zu verwenden – im besten Sinne tugendhaft verhalten. Genau das bedeutet Integrität. Integrität setzt der betriebswirtschaftlichen Rationalität also Grenzen, jedenfalls kurz- und mittelfristig. Deshalb haben wir in der Unternehmensleitung deutlich gemacht, wie zentral uns die Integrität ist, indem wir in unserer Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ fest verankert haben, dass Volkswagen in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität zu einem Vorbild werden soll.

Dazu gehört, dass unser Konzern Verantwortung im Sinne des Gemeinwohls, sprich soziale Verantwortung, übernimmt. Entscheidend ist hierbei, dass diese Corporate Social Responsibility sich nicht nur in wohlmeinenden, aber ober-

flächlichen Gesten erschöpft, sondern im Einklang mit der Strategie unseres Unternehmens steht. Nur dann ist CSR nach innen und außen glaubwürdig und wirksam. Dabei sei betont, dass das Engagement für das Gemeinwohl sich durchaus betriebswirtschaftlich positiv auswirken darf. Ich bin der festen Überzeugung, dass soziale und ökonomische Verantwortung keine Gegensätze darstellen, wenn sie zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur werden. Wenn das soziale Engagement eines Unternehmens dessen Reputation stärkt und die Attraktivität für Kunden, Kapitalgeber und Mitarbeiter erhöht sowie den Weg für neue, zukünftige Geschäftsfelder in einer ökologisch verantwortlichen Gesellschaft ebnet, dann ist dies ein willkommenes Ergebnis, wenn auch nicht der alleinige Zweck des sozialen Engagements.

Bisweilen fällt es schwer, bei Entscheidungen für oder gegen ein bestimmtes soziales Projekt zwischen betriebswirtschaftlichen und sozialen Beweggründen zu unterscheiden. Hier können der Blick und der Rat von Außenstehenden helfen. Volkswagen nimmt dies sehr ernst und hat hierzu den mit hochkompetenten Fachleuten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft besetzten Internationalen Nachhaltigkeitsbeirat bereits wiederholt konsultiert.

Überhaupt kann die Öffnung gegenüber Urteilen aus der Gesellschaft, ob in Gestalt des Nachhaltigkeitsbeirats oder durch die Diskussion mit Politik und Verbänden, ein Unternehmen in allen seinen Teilen zur Integrität anhalten. Wenn ein Unternehmen nach innen und außen darlegen kann, dass es seine Prinzipien transparent anwendet, in konkreten Einzelfällen sogar gegen die kurzfristige betriebswirtschaftliche Logik, so werden seine Bemühungen in den Augen der Öffentlichkeit umso glaubwürdiger sein.





„Ein junger Mensch, der verantwortlich handeln will, wird seinen Arbeitgeber auch danach auswählen.“

Und: Wenn wir es richtig machen, dann hilft es uns auch, auf den in Zukunft immer stärker umkämpften Märkten für Nachwuchskräfte zu bestehen. Wo junge Talente gefragt sind, sind sie freier darin, sich Unternehmen auch nach nichtwirtschaftlichen Gesichtspunkten auszusuchen. Ein junger Mensch, der ein klares Wertesystem hat und gesellschaftlich verantwortlich handeln will – sich also als integer begreift – wird seinen Arbeitgeber auch danach auswählen, ob dieser ihm integer erscheint und eine hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen und den Werten des Unternehmens gegeben ist. Authentisch gelebte Integrität hilft also, das Personal und den wirtschaftlichen Erfolg von morgen zu sichern. Allgemeiner gesprochen hilft Integrität einem Unternehmen, seine Daseinsberechtigung, sein „Bürgerrecht“ zu bewahren, ohne das es auf Dauer kaum existieren und gewiss nicht gedeihen kann.

Wir sind überzeugt, dass Integrität hilft, die Zukunft eines Unternehmens zu sichern. Die Volkswagen AG hat dies erkannt und richtet ihr Handeln danach aus. Compliance, Kultur, Integrität – sie werden Basis unserer Strategieumsetzung und damit Basis unseres Unternehmenserfolgs.

Impressum

HERAUSGEBER Volkswagen AG / Global Group Communications / Brieffach 1970
38436 Wolfsburg / Deutschland / Telefon +49 (0) 5361 9-0 / www.volkswagenag.com

KONZEPT UND DESIGN C3 Creative Code and Content GmbH, Berlin

BILDBEARBEITUNG Peter Becker GmbH, Würzburg

DRUCK Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen / Printed in Germany

PAPIER Everprint Premium

FOTOGRAFIE, ILLUSTRATION, BILDNACHWEIS Arun Gopalan, AUDI AG,
Audi Communications Motorsport, Automobili Lamborghini Holding S.p.A,
C3 Visual Lab, Ducati Motor Holding S.p.A, Elias Hassos, Georg Roske,
Getty Images, MAN SE, Patrick Strattner, Paulo Fridman, Porsche AG,
Shawn Koh, ŠKODA Auto, Turbosquid, Volkswagen AG

MAGAZIN ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2017 DER VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT
geschaeftsbericht2017.volkswagenag.com

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C011291
FSC www.fsc.org

klimaneutral
natureOffice.com | DE-149-717296
gedruckt

FRÜHER WAREN WIR KONKUR-RENTEN. HEUTE ARBEITEN DIE VOLKSWAGEN MARKEN ALS PARTNER ENG ZUSAMMEN.



Sven Bohnhorst
Entwicklungsingenieur und Testfahrer,
Bugatti, Molsheim

Wesentliche Zahlen

GESCHÄFTSJAHR 2017

VOLKSWAGEN KONZERN

	2017	2016	%
Mengendaten[1] in Tsd.			
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	10.741	10.297	+ 4,3
Absatz (Fahrzeuge)	10.777	10.391	+ 3,7
Produktion (Fahrzeuge)	10.875	10.405	+ 4,5
Belegschaft am 31.12.	642,3	626,7	+ 2,5
Finanzdaten nach IFRS in Mio. €			
Umsatzerlöse	230.682	217.267	+ 6,2
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17.041	14.623	+ 16,5
in % der Umsatzerlöse	7,4	6,7	
Sondereinflüsse	− 3.222	− 7.520	− 57,1
Operatives Ergebnis	13.818	7.103	+ 94,5
Operative Umsatzrendite (%)	6,0	3,3	
Ergebnis vor Steuern	13.913	7.292	+ 90,8
Umsatzrendite vor Steuern (%)	6,0	3,4	
Ergebnis nach Steuern	11.638	5.379	x
Konzernbereich Automobile[2]			
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672	− 3,9
F&E-Quote (%)	6,7	7,3	
Cash-flow laufendes Geschäft	11.686	20.271	− 42,4
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft[3]	17.636	15.941	+ 10,6
davon: Sachinvestitionen	12.631	12.795	− 1,3
Sachinvestitionsquote (%)	6,4	6,9	
Netto-Cash-flow	− 5.950	4.330	x
Netto-Liquidität am 31.12.	22.378	27.180	− 17,7
Kapitalrendite (RoI) in %	12,1	8,2	
Konzernbereich Finanzdienstleistungen			
Eigenkapitalrendite vor Steuern[4] (%)	9,8	10,8	

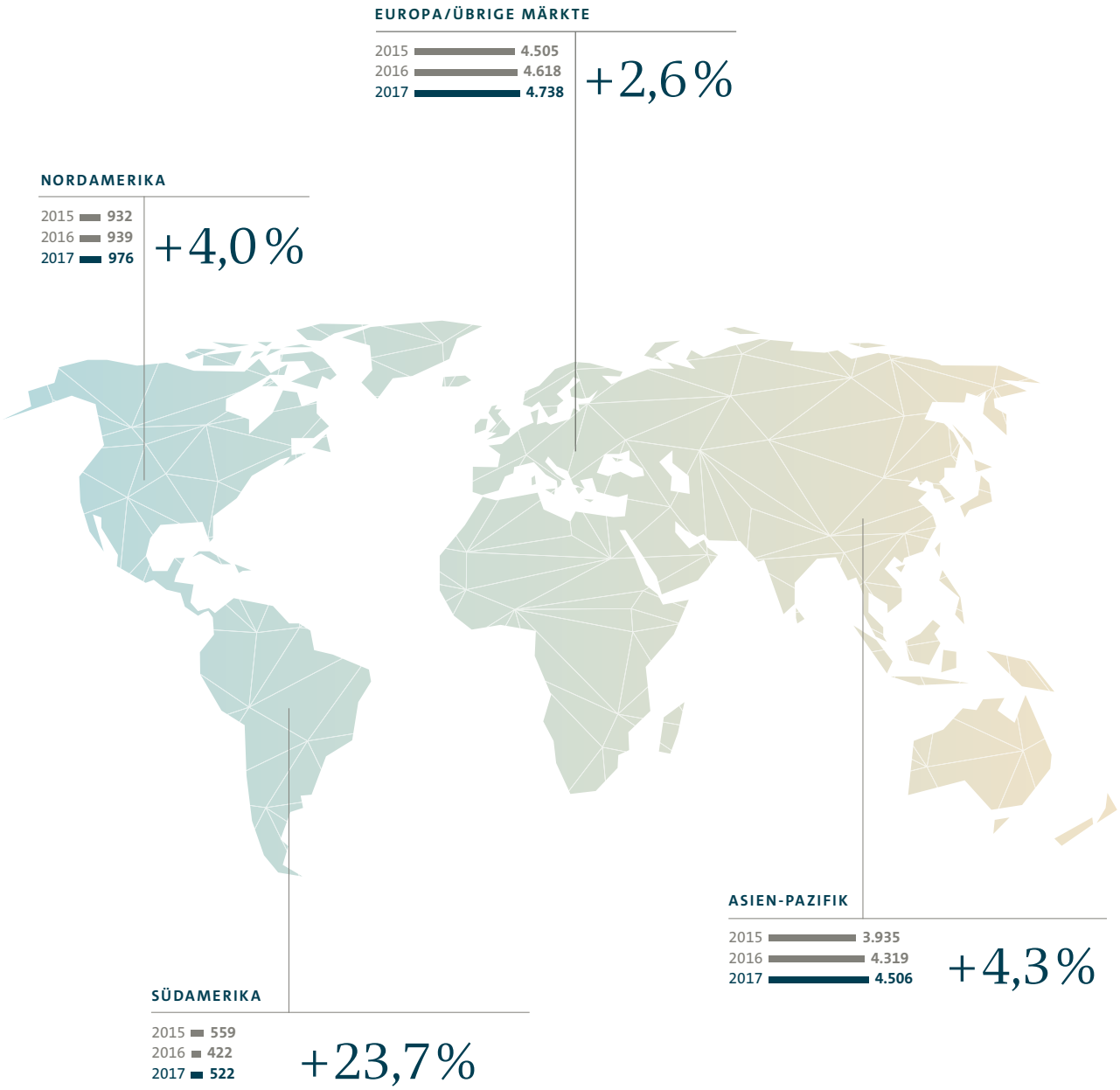
VOLKSWAGEN AG

	2017	2016	%
Mengendaten in Tsd.			
Belegschaft am 31.12.	117,4	113,9	+ 3,1
Finanzdaten nach HGB in Mio. €			
Umsatzerlöse	76.729	75.310	+ 1,9
Jahresüberschuss	4.353	2.799	+ 55,5
Dividende (€)			
je Stammaktie	3,90	2,00	
je Vorzugsaktie	3,96	2,06	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Die Vorjahresauslieferungen wurden aufgrund statistischer Fortschreibung aktualisiert.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 17.512 (18.224) Mio. €.
4 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Mobilität weltweit

Auslieferungen des VOLKSWAGEN KONZERNS – in Tsd. Fahrzeugen




www.volkswagenag.com