



3

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

- 51** Ziele und Strategien
- 55** Steuerung und Kennzahlen
- 57** Struktur und Geschäftstätigkeit
- 60** Corporate-Governance-Bericht
- 70** Vergütungsbericht
- 88** Organe
- 92** Übernahmerechtliche Angaben
- 94** Geschäftsverlauf
- 107** Aktie und Anleihen
- 113** Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
- 129** Volkswagen AG
(Kurzfassung nach HGB)
- 133** Nachhaltige Wertsteigerung
- 157** Prognosebericht
- 164** Risiko- und Chancenbericht
- 190** Aussichten für das Jahr 2020

Ziele und Strategien

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

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

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

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

Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Unser Kernprodukt wird zugleich noch emotionaler und bietet ein ganz neues Fahrerlebnis. So kann das Auto auch künftig ein Eckpfeiler nachhaltiger, individueller und bezahlbarer Mobilität sein. Zudem bekennen wir uns zum Pariser Klimaschutzabkommen und verpflichten uns selbst – als eines der ersten Unternehmen unserer Branche – zum Null-Emissionsziel bis spätestens 2050.

Die Automobilbranche ist insbesondere durch die Transformation hin zur Elektromobilität sowie zur Digitalisierung geprägt. Für eine erfolgreiche Bewältigung dieses Umbruchs

haben wir uns entsprechend aufgestellt: Sowohl die Strategien unserer Marken und Regionen als auch unserer Funktionalbereiche sind konsequent an der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ ausgerichtet.

Unter dem Dach der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir fünf zentrale Module definiert, in denen viele unserer bisherigen Konzerninitiativen aufgegangen sind. Mit dieser Anpassung legen wir den Fokus auf Unternehmensführung, höhere Leistungsfähigkeit, Steigerung der Markenwerte, Software sowie exzellente Mitarbeiterführung.

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

FÜNF MODULE DER STRATEGIE TOGETHER 2025+

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

Die Module umfassen: Best Governance, Best Performance, Best Brand Equity, Software-enabled Car Company, sowie Excellent Leadership. Den Status und Fortschritt überprüfen wir kontinuierlich, um die definierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, Bedeutsamkeit und Passgenauigkeit zu analysieren. So sind wir in der Lage, diese Module zielgerichtet an den Wandel unseres Unternehmens anzupassen. Im Modul Best Governance arbeiten wir daran, eine fokussierte, schlanke Konzernstruktur zu schaffen, die die Marken steuert, fortwährend Synergien hebt und Entscheidungsprozesse beschleunigt. Der Konzern soll als effizient geführt, vertrauenswürdig, nachhaltig handelnd und

transparent wahrgenommen werden. Dabei intensivieren wir den Austausch mit unseren wesentlichen Stakeholdern und überprüfen systematisch, ob wir weiterhin der beste Eigentümer für unsere verschiedenen Marken und Unternehmen sind. Zudem wollen wir unsere CO₂-Ziele messbar und die Fortschritte bis hin zur CO₂-Neutralität in 2050 transparent gestalten.

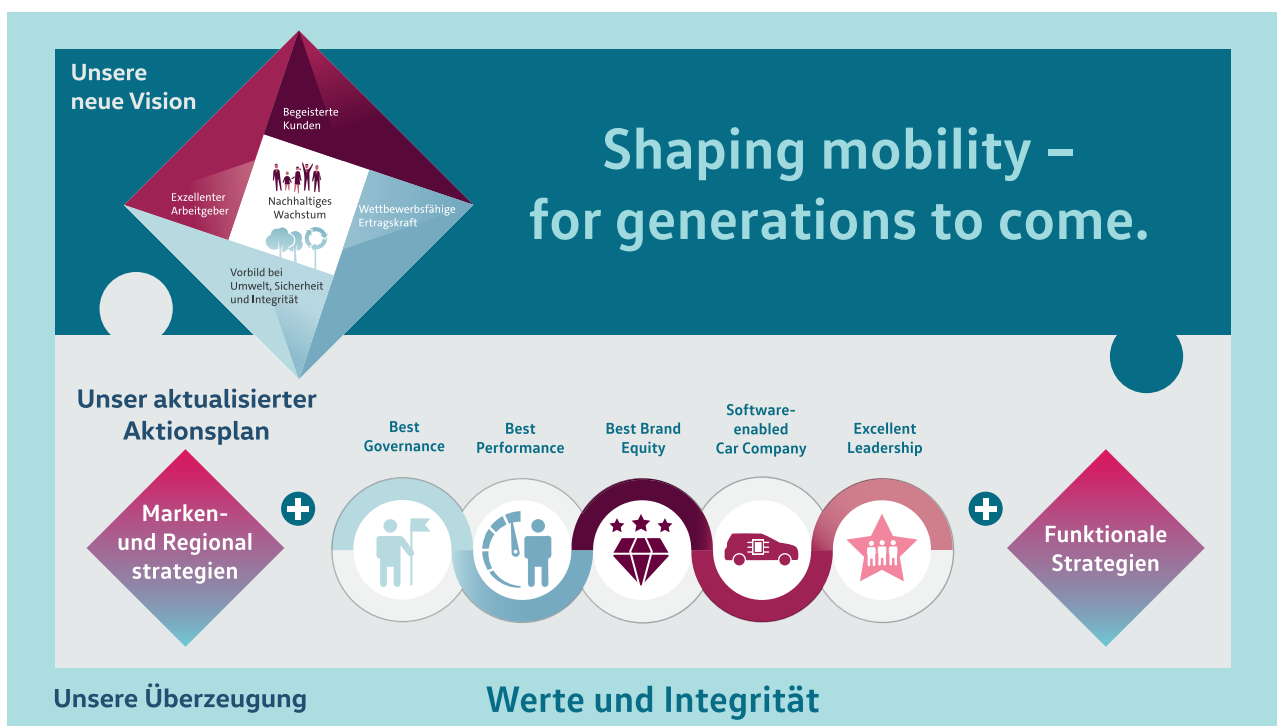
Das Modul Best Performance zielt ab auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch Erhöhung der Effizienz, Produktivität und Ertragskraft. Als global agierendes Unternehmen bietet unsere Größe die Möglichkeit, Skaleneffekte noch wirtschaftlicher zu nutzen. Wir halten an unseren ehrgeizigen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

Im Modul Best Brand Equity liegt der Fokus darauf, das Markenportfolio neu auszurichten und weiter zu schärfen. So ist eine deutliche Steigerung der Werte unserer Konzernmarken bis 2025 möglich. Dabei werden für jede Marke das Profil und der Markenauftrag optimiert sowie die Über-

schneidungen der Markenpositionierungen zurückgefahren. Auf dieser Grundlage entscheiden wir – ausgehend von den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden – über das künftige Design, das Produktportfolio und Dienstleistungen jeder Konzernmarke.

Im Modul Software-enabled Car Company arbeiten wir daran, die Software-Entwicklung zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Dazu bündeln wir vorhandene Expertise, verstärken uns massiv und bauen eine eigene Organisationseinheit auf. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einer eigenen, markenübergreifenden Software-Plattform aufsetzen. Dieses Vorgehen eröffnet die Hebung von Synergien zwischen den einzelnen Marken und Fahrzeugprojekten. Der Volkswagen Konzern und seine Marken sollen dann nicht nur für die besten Fahrzeuge stehen, sondern gleichermaßen für begeisterte digitale Produkte und Dienste.

Das Modul Excellent Leadership treibt den Wandel zu einer offeneren, partnerschaftlicheren und wertebasierteren Führungskultur voran. Hierbei wird die Managemententwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt,



damit im Konzern stets die richtigen Talente die richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt innehaben. Zusätzlich formulieren wir eine klare Erwartungshaltung an die Führungskräfte des Konzerns. Sie beinhaltet eine stärkere Kundenorientierung, mehr unternehmerische Verantwortung, mehr Wirksamkeit und Ergebnisorientierung sowie eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs und des positiven Umgangs mit Fehlern. Volkswagen will außerdem die Vielfalt auf allen Ebenen im Unternehmen erhöhen und verfolgt dazu klare, messbare Ziele, um den Anteil weiblicher und internationaler Führungskräfte zu steigern.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

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

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

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung und Überarbeitung der Konzernstrategie an. Dabei wird die Relevanz der Kennzahlen auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert. Über die definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir 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 die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zu Loyalität, Kundenzufriedenheit und Qualität.

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

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

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

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. 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 CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

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

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

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

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

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

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

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

STRATEGISCHE KENNZAHLEN:

WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

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

1. 2015 vor Sondereinflüssen.

2. Unter Berücksichtigung des neuen IFRS 16.

Steuerung und Kennzahlen

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

Die Leistungsfähigkeit und der Erfolg des Volkswagen Konzerns lassen sich sowohl in finanziellen als auch in nichtfinanziellen Kennzahlen ausdrücken. Mit dem Modul Best Performance unserer im Geschäftsjahr 2019 weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wollen wir diese in allen Bereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern. Dabei streben wir an, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und unsere Effizienz, Produktivität und Ertragskraft zu erhöhen.

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

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

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

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

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

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

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

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

SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

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

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

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

Die Umsatzerlöse, in denen die Geschäftsentwicklung unserer at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures nicht enthalten ist, sind das finanzielle Abbild unseres Markterfolgs. Nach Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes ist das Operative Ergebnis Ausdruck der originären Unternehmenstätigkeit und zeigt den wirtschaftlichen Erfolg des Kerngeschäfts. Die operative Umsatzrendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativem 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. Besonders Augenmerk liegt dabei auf der umweltfreundlichen Ausrichtung unseres Produktportfolios, der Digitalisierung und

neuen Technologien. Die F&E-Quote spiegelt unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider.

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

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

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

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

Informationen und Erläuterungen zu den Verkaufszahlen und zu den finanziellen Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns erhalten Sie auf den Seiten 100 bis 106 beziehungsweise 113 bis 128.

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 133 dieses Geschäftsberichts beginnt. Eine nichtfinanzielle Kennzahl zum Thema Compliance ist im „Corporate-Governance-Bericht“ auf Seite 67 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 2019.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

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

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

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

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

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

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

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

Der Bereich Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Lkw und Bussen der Marken Scania und MAN, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei leichten Transportern und erstreckt sich bis hin zu schweren Lkw und Bussen. Die Zusammenarbeit der beiden Nutzfahrzeugmarken wird in der TRATON SE koordiniert, die seit Mitte des Jahres 2019 an der Börse notiert ist.

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 Direktbank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement und Mobilitätsangebote.

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

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.

Neben den Geschäftsbereichen Finanzen & IT, Personal sowie Integrität & Recht arbeitet der Volkswagen Konzern über sechs operative Einheiten und die Region China hinweg zusammen: die Markengruppen „Volumen“, „Premium“, „Sport & Luxury“ und „Truck & Bus“ sowie die operativen Einheiten Komponente & Beschaffung und Finanzdienstleistungen. Die Markengruppe „Volumen“ umfasst die Marken Volkswagen Pkw, SEAT, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Marken Audi, Lamborghini und Ducati bilden die Markengruppe „Premium“. „Sport & Luxury“ besteht aus den Marken Porsche, Bentley und Bugatti. Die Markengruppe „Truck & Bus“ fungiert als Dach für die Marken Scania und MAN. Die Komponente & Beschaffung soll als Einheit über die Marken hinweg tätig sein und diese unterstützen. Das Finanzdienstleistungsgeschäft ist zu einer Einheit zusammengeführt. Wir sind überzeugt, dass durch dieses Führungsmodell vorhandene Kompetenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer gehoben und Entscheidungen beschleunigt werden. Zusätzlich schafft dies die Voraussetzung dafür, die Steuerung des Volkswagen Konzerns einfacher, schlanker und effektiver zu gestalten. Die Marken werden gestärkt und ihnen steht mehr Autonomie zu. Entscheidungen werden nach dem Prinzip der Subsidiarität auf der jeweils zuständigen, niedrigsten Ebene getroffen, nah am operativen Geschäft.

Gleichzeitig wird durch die breitere Verteilung der Steuerungsaufgaben des Konzerns die Verantwortung klarer und verbindlicher zugeordnet. Jedes Vorstandsmitglied übernimmt auch übergeordnete Konzernaufgaben. Die Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG agieren gleichzeitig als Markengruppenverantwortliche beziehungsweise Verantwortliche für eine operative Einheit. So wird die Zusammenarbeit zwischen Marken und Konzern verbessert und die Führung des Konzerns zur gemeinsamen Aufgabe.

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet, der die unabhängige und eigenständige Entwicklung sowie den Geschäftsbetrieb der Marke sicherstellt. Dabei berücksichtigt er die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben sowie die Übereinkommen in den Markengruppen, soweit dies gesetzlich zulässig ist. Konzernübergreifende Interessen können so verfolgt und gleichzeitig die markenindividuellen Charakteristika gewahrt und gestärkt werden. Angelegenheiten von konzernweiter Bedeutung werden dem Konzernvorstand vorgelegt, um – im gesetzlich zulässigen Rahmen – eine Abstimmung zu erreichen. Die Rechte und Pflichten der

gesetzlichen Gremien der betreffenden Markengesellschaft bleiben davon unberührt.

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

Auf Konzernebene befassen sich zudem Ausschüsse mit wesentlichen strategischen Fragestellungen, zum Beispiel zur Produktplanung, zu Investitionen, zum Risikomanagement sowie zu Führungsfragen. Einige der Ausschüsse wurden im Berichtsjahr optimiert, um die Effizienz ihrer Entscheidungen weiter zu steigern. Dadurch konnte zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen die Governance im Konzern gestärkt werden.

Das Modul „Best Governance“ aus unserem im Geschäftsjahr weiterentwickelten Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ unterstützt die Transformation unseres Unternehmens. Es zielt unter anderem darauf ab, die Steuerungsfähigkeit des Konzerns weiter zu verbessern und Synergien noch besser zu realisieren.

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 TRATON SE (zu diesem Zeitpunkt Truck & Bus GmbH), eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, als herrschendem Unternehmen in Kraft. Im Sommer 2018 entschied das Oberlandesgericht München im Spruchverfahren rechtskräftig über die Erhöhung der Barabfindung und des Ausgleichsanspruchs je Aktie der Minderheitsaktionäre der MAN SE. Durch diese Entscheidung ergab sich eine signifikante Erhöhung des jährlich zu zahlenden Ausgleichs an die Minderheitsaktionäre der MAN SE. Da dieser nach Auffassung des Vorstands der TRATON SE (zu diesem Zeitpunkt TRATON AG) nunmehr in keinem angemessenen Verhältnis zur Gewinnabführung der MAN SE und den anderweitigen Vorteilen aus dem BGAV stand, übte die TRATON SE das ihr in diesem Fall nach § 304 Abs. 4 AktG zustehende außerordentliche Kündigungsrecht im August 2018 aus und kündigte den BGAV mit Wirkung zum 1. Januar 2019. Im Anschluss an die Bekanntmachung der Eintragung der Beendigung des BGAV ins Handelsregister am 3. Januar 2019 erhielten die Minderheitsaktionäre der MAN SE nach den Bestimmungen des BGAV erneut das Recht, ihre Aktien in einem Zeitraum von zwei Monaten zum Barabfindungspreis von 90,29 € der TRATON SE anzudienen. Zum Jahresende 2019 hielt die TRATON SE 94,68 (87,04)% der Stammaktien und 86,85 (83,05)% der Vorzugsaktien an der MAN SE.

Seit Ende Juni 2019 werden Aktien der TRATON SE im regulierten Markt der Frankfurter Wertpapierbörse und der Nasdaq Stockholm gehandelt. Die Stückaktien ohne Nennbetrag wurden aus dem Bestand der Volkswagen AG bei Investoren platziert. Volkswagen bleibt engagierter Mehrheitsaktionär und hielt zum Ende des Berichtsjahres 89,72% am Grundkapital der TRATON SE. Der zwischen der Volkswagen AG und der TRATON SE bestehende BGAV endete gemäß § 307 AktG zum 31. Dezember 2019.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

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

 ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html

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 Einbeziehung 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 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 ERKLÄRUNG)

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 15. November 2019 die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

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 7. Februar 2017 („DCGK“) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 16. November 2018 und wird weiterhin

mit Ausnahme der nachfolgend genannten Ziffern aus den dort genannten Gründen und in den genannten Zeiträumen entsprochen.

> a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Verträgen mit Vorstandsmitgliedern berücksichtigt. Dies geschah jedoch nicht bei Abschluss von Verträgen mit Vorstandsmitgliedern ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt. Diese Empfehlung wird seit Juni 2019 vollumfänglich eingehalten, weil kein Vertrag mehr mit Bestandsschutzregelung besteht.

> b) 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)

Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende „unabhängig“ im Sinne der Ziffer 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 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 unserer Auffassung weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Abweichung erklärt.

> c) 5.4.1 Abs. 6 bis 8 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Hinsichtlich der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Abs. 6 bis 8 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Wir erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abweichung vom Kodex. Dessen ungeachtet

wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Empfehlung gerecht zu werden.

- > d) 5.4.5 Satz 2 (maximal drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten oder vergleichbaren Gesellschaften)

Am 28. Juni 2019 wurde der Handel mit Aktien der TRATON SE am regulierten Markt der Frankfurter Wertpapierbörse und der Nasdaq Stockholm aufgenommen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats nimmt seither Aufsichtsratsmandate in drei börsennotierten Gesellschaften, nämlich in der VOLKSWAGEN AG, der AUDI AG und der TRATON SE, sowie ein Aufsichtsratsmandat in der Bertelsmann SE & Co. KGaA wahr und ist ferner Vorsitzender des Vorstands der Porsche Automobil Holding SE. Die AUDI AG, die VOLKSWAGEN AG und die TRATON SE bilden keinen Konzern mit der Porsche Automobil Holding SE. Da nicht auszuschließen ist, dass das Aufsichtsratsmandat in der Bertelsmann SE & Co. KGaA vergleichbare Anforderungen stellt wie ein Aufsichtsratsmandat in einer börsennotierten Gesellschaft und da die genaue Zählweise der Mandate unklar ist, erklären wir vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 5.4.5 Satz 2 des DCGK. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats der VOLKSWAGEN AG für die Wahrnehmung seiner Mandate im VOLKSWAGEN Konzern genügend Zeit zur Verfügung steht.“

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der Fassung vom 7. Februar 2017 wird mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 9 (keine vorzeitige Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile) und der Ziffer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstandserstbestellungen) gefolgt. Die allgemeinen Abfindungsklauseln in den Vorstandsverträgen könnten bei entsprechender Anwendung dazu führen, dass mehrjährige variable Vergütungsbestandteile vorzeitig ausbezahlt werden. Die Dauer von Vorstandserstbestellungen 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 2019 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 bevollmächtigen konnten. Die Anregung in Ziffer 2.3.3 (Übertragung der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2019 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen und die Rede des Aufsichtsratsvorsitzenden sowie die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

Auch unsere börsennotierten Tochtergesellschaften AUDI AG, TRATON SE, MAN SE und RENK AG haben jeweils eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben. Die Entsprechenserklärungen unserer börsennotierten Tochtergesellschaften sind unter den unten 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 88 bis 91 entnehmen.

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**
www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html

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

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER TRATON SE**
<https://ir.traton.com/websites/traton/German/5000/corporate-governance.html>

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE**
<https://www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html>

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENK AG**
www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte

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 Ziffer 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 erfüllt. Der Aufsichtsrat hatte nach ausführlicher Beratung entschieden, der Hauptversammlung 2019 Herrn Hans Michel Piëch für die erneute Wahl in den Aufsichtsrat vorzuschlagen, obwohl er die nach der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats maßgebliche Regelaltersgrenze von 75 Lebensjahren im Zeitpunkt der Wahl überschritt. Herr Hans Michel Piëch ist der mittelbar größte individuelle Aktionär der Volkswagen AG und verfügt – auch aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit für zahlreiche weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns – über besondere Erfahrungen und Kenntnisse auf den Geschäftsfeldern der Gesellschaft, die er nach Überzeugung des Aufsichtsrats auch zukünftig im Interesse und zum Wohl der Gesellschaft einbringen wird. Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne der Ziffer 5.4.2 des DCGK sind aktuell jedenfalls Frau Hessa Sultan Al Jaber und Frau Louise Kiesling sowie die Herren Hussain Ali Al Abdulla, Bernd Althusmann und Stephan Weil.

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. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind unter www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html abrufbar.

Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt seit 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). Die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern wird aufseiten der Anteilseigner seit der 56.ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 erfüllt, aufseiten der Arbeitnehmervertreter wird sie seit Beendigung der 57.ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2017 erreicht. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfüllten die Quote am 31. Dezember 2019.

Für den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen 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. Der Anteil weiblicher Mitglieder im Vorstand der Volkswagen AG belief sich am

TOGETHER4INTEGRITY



31. Dezember 2019 auf 12,5 %, damit wurde die Zielquote 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 2019 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 11,4 (10,7) % und in der zweiten bei 16,4 (15,4) %.

VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht ab Seite 70 des zusammengefassten Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 334 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 65.

Hier endet der Corporate-Governance-Bericht nach Ziffer 3.10 des DCGK in der Fassung vom 7. Februar 2017.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernerklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html dauerhaft zugänglich. Sie enthält auch die Beschreibung der Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

INTEGRITÄT

Mit der im Geschäftsjahr 2019 weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025+ hat sich Volkswagen als ein wesentliches Ziel gesetzt, Vorbild in den Bereichen Integrität und Compliance zu werden.

Mit dem Vorstandsressort für Integrität und Recht verfügt der Konzern über die organisatorische Voraussetzung für ein zentrales Integritätsmanagement. Die Konzernfunktion übernimmt die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Programmen und Projekten zur Sensibilisierung und Aufklärung sowie zur Stärkung eines gemeinsamen Integritätsbewusstseins.

Integrität ist bei Volkswagen definiert als Handeln aus Überzeugung, mit Verantwortung und Standhaftigkeit. Integrität ist eine innere Haltung, die in Grauzonen, bei Abwesenheit expliziter Regeln oder bei Zielkonflikten einen inneren Kompass für das richtige Handeln darstellt. Das bedeutet, unsere Konzerngrundsätze mit den darin verankerten ethischen Prinzipien einzuhalten und sich regelkonform zu verhalten. Dazu gehört auch die Standhaftigkeit, an diesen Grundsätzen festzuhalten – unabhängig von ökonomischem und sozialem Druck.

Bereits 2016 haben wir ein ganzheitliches Integritätsprogramm gestartet, das sich mit Informationskampagnen, Dialogangeboten und Aktionen an alle Mitarbeiter richtet. Es umfasst Maßnahmen wie internationale Zusammenkünfte für Manager oder sogenannte Integritätswerkstätten für Teamsprecher in der Produktion. Darüber hinaus haben wir ein Botschafterprogramm ins Leben gerufen, das Multiplikatoren dabei unterstützt, Integrität im Arbeitsalltag sichtbar und umsetzbar zu machen. Zudem haben wir im

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

Berichtsjahr den Integritätsindex als Pilotprojekt an den deutschen Standorten der Marken Volkswagen Pkw und Audi gestartet. Der Index wurde in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München entwickelt und soll die Integrität einer Organisation umfassend abbilden. Er soll uns zukünftig als Kennzahl dienen, mit der wir unsere Fortschritte auf dem Weg zu unserem strategischen Ziel messen, Vorbild für Integrität zu sein. Mit dem Integritätsindex setzen wir einen Maßstab für Integritätsmessung auf internationaler Ebene. Der Index ist branchenübergreifend und global ausgerichtet, von hoher wissenschaftlicher Validität und bezieht etablierte Rahmenwerke wie die der Ethics & Compliance Initiative (ECI) und der Global Reporting Initiative (GRI) ein. Er soll mögliche Schwachstellen bei Integritäts- und Compliance-Themen aufdecken und Änderungen im Denken und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sichtbar machen.

Together4Integrity: Prozesse etablieren, Menschen erreichen

Als einen zentralen Baustein für das Erreichen des Ziels, Vorbild in den Bereichen Integrität und Compliance zu werden, hat Volkswagen mit Together4Integrity (T4I) eines der größten strategischen Veränderungsprogramme in der Geschichte des Konzerns aufgelegt.

Wir sind überzeugt: Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Mit T4I sollen Integrität und Compliance die gleiche Priorität bekommen wie zum Beispiel ökonomische Vorgaben, Vertriebskennzahlen oder Produktqualität. T4I stärkt nachhaltig die Corporate Governance und bündelt als konzernweites Programm seit 2018 alle Initiativen mit Bezug zu Integrität und Compliance aus 15 unterschiedlichen Fachbereichen wie beispielsweise Forschung & Entwicklung, Compliance, Personalwesen und Integrität unter einem gemeinsamen Dach.

T4I folgt den fünf Prinzipien der international anerkannten ECI, die sich auf Strategie, Risikomanagement, Integritäts- und Diskussionskultur sowie auf die Übernahme von Verantwortung beziehen. Sie werden als Anspruchsniveau im Konzern festgeschrieben und durch T4I in die Praxis umgesetzt. Die Verantwortung für das Programm tragen die Vorstandsressorts Integrität und Recht sowie Personal. Zudem übernehmen die weiteren Vorstandsressorts die Funktion eines Sponsors und stellen damit sicher, dass T4I in ihrem Verantwortungsbereich erfolgreich implementiert wird.

Zum einen dient das Programm dazu, Prozesse und Strukturen zu implementieren, um einen Ordnungsrahmen für integriertes und gesetzeskonformes Verhalten zu schaffen. Zum anderen hat T4I das Ziel, Menschen zu erreichen und damit eine Unternehmenskultur zu stärken, die eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglicht, Gestaltungsspielräume eröffnet, Vielfalt zur Geltung kommen lässt und ein wertorientiertes Handeln stärkt.

Das Programm soll bis zum Jahr 2025 in allen Konzerngesellschaften ausgerollt werden. Seit dem Start in 2018 wurde es risikobasiert bis Ende 2019 in über 200 priorisierten Gesellschaften mit insgesamt rund 430.000 Mitarbeitern, das sind rund zwei Drittel der gesamten Konzernbelegschaft, etabliert. Ab 2020 sollen zunehmend auch kleinere Konzerngesellschaften erreicht werden.

Den inhaltlichen Kern von T4I bilden über 100 Maßnahmenpakete, die von jedem Konzernunternehmen eigenständig umzusetzen sind. So sollen in allen Funktionsbereichen durchgehend robuste Systeme und Prozesse zur Mitigation von Compliance- und Integritätsrisiken geschaffen und damit auch die Ursachen beseitigt werden, die in der Vergangenheit schwerwiegendes Fehlverhalten begünstigt haben. Die Maßnahmenpakete sind thematisch in elf Schlüsselinitiativen zusammengefasst, beispielsweise zu Produkt-Compliance, zu Personal-Compliance und -prozessen, zum Hinweisgebersystem und zur BusinessPartner-Due-Diligence. In allen Schlüsselinitiativen ist nicht nur Compliance, sondern auch Integrität prozessual verankert.

Im Rahmen von T4I werden Mitarbeiter und Führungskräfte durch emotional ansprechende und dialogorientierte Formate eingebunden und so zu Akteuren im Veränderungsprozess gemacht. Sie erfahren, dass der Erfolg der Veränderungen vor allem von ihrem Einsatz abhängt, und dass Volkswagen diesen Einsatz wertschätzt. Veranstaltungen wie der T4I-Auftakt und die T4I Perception Workshops versammeln Mitarbeiter und Führungskräfte über Hierarchiegrenzen hinweg. Sie vermitteln so ein Gefühl von Gemeinsamkeit und schärfen das Bewusstsein für die Rolle eines jeden Einzelnen. Auch die Möglichkeit, offen kritische Fragen zu stellen und Probleme zu benennen, wird dadurch gegeben. Beide Veranstaltungen finden in jedem Konzernunternehmen statt, in dem T4I ausgerollt wird.

T4I wirkt nicht nur intern, sondern auch über Konzerngrenzen hinaus: Zum einen über neue Prozesse, wie etwa die Implementierung des Business Partner Code of Conduct, mit dem wir auch unsere Lieferanten und Vertriebspartner auf die Grundsätze von Integrität und Compliance verpflichten und sie dafür trainieren. Zum anderen bestimmt der zunehmende Fokus auf Integrität und Compliance, insbesondere über die Vorgaben und Beispiele im Code of Conduct, auch die Interaktion jedes Mitarbeiters mit Kunden, Vertretern der Zivilgesellschaft, Regierungen und anderen Stakeholdern. So tragen wir unser Verständnis von Integrität und Compliance und die damit verbundenen notwendigen Veränderungen auch nach außen.

Durch T4I soll die Corporate Governance im gesamten Volkswagen Konzern umfassend und nachhaltig wirksam auf Integrität und Compliance ausgerichtet werden. Für die gesamte Belegschaft gibt es damit einen stabilen Rahmen, in dem sie verantwortlich, zielgerichtet und auch unternehmerisch handeln kann und dazu beiträgt, dass Volkswagen ein durch und durch integriertes und achtbares Unternehmen ist.

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 weiterer 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 zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Im September 2019 schrieb Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, in dem sozialen Netzwerk LinkedIn: „Ethik, Integrität und Compliance haben eine große Bedeutung für mich und den gesamten Vorstand und sind entscheidend für unseren Erfolg. Dies ist die Grundlage für unser zukünftiges Geschäft.“

Compliance-Organisation

Das Group Compliance Committee – ein Gremium auf Ebene des Top-Managements unter dem Vorsitz des Vorstandsmitglieds für Integrität und Recht – tagte im Berichtsjahr regelmäßig. Es trägt dafür Sorge, dass Compliance- und Integritätsstandards bereichs- und markenübergreifend einheitlich entwickelt, angewendet und kommuniziert werden.

Der Group Chief Compliance Officer berichtet direkt an das Vorstandsmitglied für Integrität und Recht. Die direkte Kommunikation zu Compliance-Themen erfolgte im Berichtsjahr in Sitzungen des Vorstands, des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats und des Betriebsrats vor allem durch das Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht sowie den Group Chief Compliance Officer.

Zentrale Unternehmensbereiche im Konzern werden von eigenen Compliance-Ansprechpartnern unterstützt und beraten. Ergänzende Center of Competence sind für die inhaltliche Ausrichtung zuständig und erarbeiten Compliance-Instrumente und -Programmelemente, mit denen die Gesellschaften die Compliance-Anforderungen eigenverantwortlich konzernweit umsetzen können. Im Berichtsjahr wurden zusätzliche Ressourcen für diese Aufgaben geschaffen.

Die weltweite Compliance-Organisation des Volkswagen Konzerns umfasst zudem divisionale und regionale Compliance-Büros. Sie unterstützen und beraten Compliance Officer und Geschäftsführungen der jeweiligen Konzern- und Markengesellschaften dabei, ihre Geschäftsaktivitäten mittels eines effektiven, risikobasierten und konzernweiten Compliance-Managementsystems regelkonform durchzuführen und die entsprechenden Gesetze und internen Vorgaben konse-

quent einzuhalten. Darüber hinaus helfen sie den Gesellschaften, mögliche Compliance-Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Im Berichtsjahr wurden risikoorientiert zusätzliche Compliance-Ressourcen bereitgestellt. Übergeordnete Compliance-Funktionen sind bei Neueinstellungen von Compliance Officern beteiligt und führen einen standardisierten Qualifizierungsprozess durch.

Die Leiter der Center of Competence berichten disziplinarisch und fachlich an den Group Chief Compliance Officer. Die Divisional Compliance Officer und der Regional Compliance Officer China berichten grundsätzlich fachlich an ihn. Treffen und Konferenzen gewährleisten die regelmäßige Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren Vernetzung.

Compliance-Managementsystem

Unser Compliance-Managementsystem ist an nationalen und internationalen Gesetzen und Standards ausgerichtet. Ziel ist, regelkonformes Verhalten im Unternehmen zu fördern, zu stärken und nachhaltig sicherzustellen. Der Fokus unserer Compliance-Organisation liegt darauf, Korruption, Untreue und Geldwäsche vorzubeugen und somit das Risiko unrechtmäßigen Handelns zu reduzieren. Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr eine Analyse zur Betrugsprävention über alle relevanten Risiken der zweiten Verteidigungslinie des Risikomanagement- und Internen Kontrollsystems durchgeführt.

Im Fall von Verstößen gegen Gesetze und Regeln verfügen wir mit unserem Hinweisgebersystem über ein adäquates Instrument, um angemessen vorzugehen. Mitglieder des Managements sind verpflichtet, jeden Hinweis auf einen schweren Regelverstoß zu melden, da das Unterlassen ebenfalls einen schweren Regelverstoß darstellt. Die Erreichbarkeit des Hinweisgebersystems wurde über eine durchgängig verfügbare Hotline weiter verbessert.

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

Die Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern basiert auf einem Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung gemäß IDW-Standard PS 980. Das Jahr 2019 haben wir genutzt, um eine konzernweite Compliance-Risikoanalyse durchzuführen. Zudem haben wir im Berichtsjahr begonnen, unseren neuen standardisierten und IT-basierten Prozess zur Auswahl von Geschäftspartnern weltweit auszurollen. Damit werden bestehende und neue Geschäftspartner nach einem risikobasierten Ansatz regelmäßig, je nach Risikoexposition alle 1 bis 6 Jahre, auf ihre Integrität hin überprüft. 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 (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns ist konzernweit etabliert. Er ist das zentrale Instrument, um in der Belegschaft das Bewusstsein für richtige Verhaltensweisen zu stärken, den Mitarbeitern Hilfestellung zu geben und in Zweifelsfällen geeignete Ansprechpartner zu vermitteln. Das Rahmenwerk ist für alle Beschäftigten im Intranet und auch für Dritte im Internet verfügbar und wird unternehmensintern kontinuierlich in digitalen und in Printmedien sowie auf Veranstaltungen kommuniziert.

Beschäftigte aller Hierarchieebenen werden regelmäßig zum Code of Conduct geschult. Zudem sind die Verhaltensgrundsätze fester Bestandteil operativer Personalprozesse. Neue Mitarbeiter erhalten im Rahmen ihrer Einstellung ein Exemplar der Verhaltensgrundsätze ausgehändigt. Darüber hinaus sind der Hinweis auf den Code of Conduct sowie die Verpflichtung, ihn einzuhalten, feste Bestandteile der Arbeitsverträge. Auch im Berichtsjahr gehörte der Code of Conduct zum Inhalt der Mitarbeitergespräche und ist damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütungskomponente. Mitarbeiter der höheren Managementebenen werden seit 2019 und künftig jährlich zum Code of Conduct zertifiziert.

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns erstellt die Group Compliance Konzernrichtlinien und Leitfäden zu konkreten Compliance-Themen, die konzernweit in den Marken- und Konzerngesellschaften in die entsprechenden Regelwerke umgesetzt werden. So wurde im Berichtsjahr beispielsweise erstmals der Umgang mit Zuwendungen und die Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption einheitlich in einer Konzernrichtlinie geregelt. Zudem wurde mit einer überarbeiteten Version der Hinweisgeberrichtlinie das Volkswagen Hinweisgebersystem als zentrale Anlaufstelle für schwere Regelverstöße gestärkt. Auch wurden Konzernrichtlinien zur Geschäftspartnerprüfung (BusinessPartner Due Diligence), zur Geldwäscheprävention und zu Mergers & Acquisitions umgesetzt.

Eine neue Richtlinie zu „Governance und Integrität, Risikomanagement, Compliance und Legal“ beschreibt Organisation, Aufbau und Funktionen für Compliance, Integrität, Risikomanagement und Recht. Compliance-Regelwerke stehen den Mitarbeitern insbesondere über die Compliance-Intranetseiten zur Verfügung.

Im Berichtsjahr wurde der Code of Conduct für Geschäftspartner grundlegend überarbeitet und konzernweit in dieser Neufassung in Kraft gesetzt. Der Code of Conduct für Geschäftspartner definiert unsere Mindeststandards hinsichtlich der darin beschriebenen Compliance-Themen und ist für Dritte im Internet dauerhaft verfügbar. Den Geschäftspartnern steht zudem eine entsprechende Online-Schulung zu den Inhalten zur Verfügung.

Hinweisgebersystem

Das Volkswagen Hinweisgebersystem ist die zentrale Anlaufstelle für Hinweise auf schwere Regelverstöße im Volkswagen Konzern. Im Fokus steht die Aufklärung schwerer Regelverstöße, durch die die Reputation oder die finanziellen Interessen des Unternehmens in schwerwiegender Weise beeinträchtigt werden können oder bei denen erheblich gegen die ethischen Grundwerte des Volkswagen Konzerns verstoßen wird. Beispiele für Sachverhalte, in denen grundsätzlich ein schwerer Regelverstoß vorliegt, sind Wirtschafts-, Korruptions- und Steuerstraftaten, Umweltstraftaten, Verstöße gegen Menschenrechte, Verstöße gegen kartell- und wettbewerbsrechtliche Vorschriften, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie Verstöße gegen Produktsicherheits- und Zulassungsvorschriften und erhebliche Verstöße gegen den Datenschutz.

Ziel des Hinweisgebersystems ist es, mittels verbindlicher Grundsätze und eines klar geregelten Verfahrens Schaden von Volkswagen und unserer Belegschaft abzuwenden. Zudem hilft die Erfahrung mit gemeldeten Regelverstößen dabei, das Compliance-Management zu verbessern und somit zukünftig ähnliche Verstöße zu verhindern. Das Hinweisgebersystem soll den höchstmöglichen Schutz von Hinweisgebern und Betroffenen gewährleisten. Eine Untersuchung wird nur nach sehr sorgfältiger Prüfung der Hinweise und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Für Betroffene gilt die Unschuldsvermutung, solange ein Regelverstoß nicht nachgewiesen ist. Im gesamten Untersuchungsprozess gelten strikte Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Hinweise werden fair, zügig und sensibel aufgeklärt. Auch Hinweisgeber werden geschützt. Ihre Aussagen werden vertraulich behandelt. Ihre Identität wird, soweit sie dies wünschen und es gesetzlich möglich ist, nicht offengelegt. Die Benachteiligung von Hinweisgebern ist ein schwerer Regelverstoß und wird nicht geduldet. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird angemessen sanktioniert.

Hinweise auf Fehlverhalten von Mitarbeitern des Volkswagen Konzerns können über eine Vielzahl von Meldekanälen und auf Wunsch auch anonym gemeldet werden. Zu den Möglichkeiten einer anonymen Meldung gehören unter anderem auch ein speziell geschützter Online-Meldekanal, über den via Alias-Name kommuniziert werden kann, sowie eine 24-Stunden-Telefon-Hotline, bei der Hinweise in verschiedenen Sprachen gemeldet werden können. Neben

CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Verhaltensgrundsätze_Group_GER_V2019.pdf

CODE OF CONDUCT FÜR GESCHÄFTSPARTNER

www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/policy-intern/2019_Code_of_Conduct_for_Business_Partners-DE-EN.pdf

Kollegen des Aufklärungs-Office sind zwei externe Rechtsanwälte (Ombudsleute) beauftragt, die für vertrauliche Gespräche zur Verfügung stehen, Hinweise entgegennehmen und diese an das Aufklärungs-Office weiterleiten.

Das Hinweisgebersystem wird über das Zentrale Aufklärungs-Office in Wolfsburg koordiniert, das zudem für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich ist, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen. Die AUDI AG, die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und die TRATON SE betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein eigenes Aufklärungs-Office.

Im Jahr 2019 wurden konzernweit bei den vier Aufklärungs-Offices 3.174 Hinweiseingänge (ohne China) registriert (2018: 1.560). Das zeigt, dass die Belegschaft mit dem Hinweisgebersystem und den zugrundeliegenden Verfahrensweisen vertraut ist. Zudem ist dies ein Beleg dafür, dass die Mitarbeiter im Sinne einer Speak-up-culture motiviert sind, aktiv zum Abstellen von Fehlverhalten beizutragen.

Kommunikation, Schulung und Beratung

Die Trainings- und Kommunikationsaktivitäten zum Thema Compliance haben wir im Berichtsjahr weiter ausgebaut. Basis für das Compliance-Verständnis im Konzern ist das für alle Mitarbeitergruppen verpflichtende Training zum Code of Conduct. Es wird sowohl in Präsenz- als auch in Online-Trainings durchgeführt. Das Training wird regelmäßig mit neuen und erweiterten Inhalten wiederholt und in der Bildungshistorie der Beschäftigten dokumentiert.

Im Berichtsjahr hat Volkswagen zudem ein verpflichtendes Anti-Korruptionstraining eingeführt, das ebenfalls konzernweit ausgerollt wird. Die Sensibilisierung und Schulung zu diesem Thema richtet sich erstmals nicht nur an die internen Zielgruppen, sondern wird auch risikobasiert für Geschäftspartner aus Vertrieb und Beschaffung umgesetzt.

Dem risikobasierten Ansatz folgend, werden auch weiterhin Compliance-Schulungen zielgruppenspezifisch – teilweise verpflichtend – durchgeführt, unter anderem zum Thema Geldwäscheprävention. Zudem werden Compliance-Inhalte im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen, in diversen Dialogformaten oder bei Vorträgen und Events vermittelt, zum Beispiel zu den Themen Anti-Korruption oder Hinweisgebersystem.

Beschäftigte können sich darüber hinaus über spezielle E-Mail-Adressen zu Compliance-Themen beraten lassen und an beratende Stellen der Compliance-Organisation wenden – zum Beispiel den Infopoint Compliance bei Volkswagen.

Compliance-Kennzahl

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

> Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten. Sie basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, den Umgang mit Risiken und Fehlern sowie integriertes Verhalten zum Inhalt haben. Im Fall von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Von einem bereits guten Ausgangswert kommend, hat sich die Kennzahl im Berichtsjahr weiter positiv entwickelt.

Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäsche-richtlinie wurden neue Anforderungen an die Volkswagen AG als sogenannte Verpflichtete nach dem GWG (Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten) gestellt. Die in diesem Zusammenhang vom Vorstand im Jahr 2018 verabschiedete und veröffentlichte Konzernrichtlinie definiert den von allen Konzerngesellschaften umzusetzenden Mindeststandard.

Im Jahr 2018 haben wir ein neues IT-Tool für einen risikobasierten Auswahlprozess von Geschäftspartnern für den Volkswagen Konzern konzipiert und entwickelt, dessen Pilotierung Ende 2018 begann. Dieser Geschäftspartnerauswahlprozess wird seit 2019 sukzessive im Konzern eingeführt. 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.

Im Rahmen der weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ werden im Volkswagen Konzern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle erwogen. Dabei geht es insbesondere um Geschäftsmodelle rund um die Digitalisierung, Automatisierung und Elektrifizierung, aber auch um die Entwicklung von und die Beteiligung an Mobilitätskonzepten. Die Compliance-Organisation 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- sowie in Immobilientransaktionen verankert.

HINWEISGEBERSYSTEM

www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html

Telefon: +49 5361 9 46300

E-Mail: io@volkswagen.de

Wirksamkeitsprüfung

Es wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird. Dies geschieht zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten. Für 2019 gab es keine Hinweise auf die Unwirksamkeit unseres gegenwärtigen Compliance-Managementsystems.

UNABHÄNGIGER MONITOR

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 im Zusammenhang mit der Dieselthematik 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 agiert er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit dem US-amerikanischen Justizministerium und der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem US-Bundesstaat Kalifornien und der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) vereinbarten Third California Partial Consent Decree (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 179). Für einen Zeitraum von drei Jahren nimmt Herr Thompson seine Aufgaben aus dem Plea Agreement und den Third Partial Consent Decrees wahr. 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.

Herr Thompson hat als unabhängiger Compliance Monitor auf Grundlage des Plea Agreement drei Berichte vorgelegt: am 30. März 2018, am 8. Februar 2019 und am 5. November 2019; gemäß den Bestimmungen des Plea Agreement werden die Berichte nicht veröffentlicht. Darüber hinaus hat Herr Thompson als unabhängiger Compliance Auditor nach Maßgabe der Third Partial Consent Decrees zwei Jahresberichte erstellt, die am 27. August 2018 und am 4. September 2019 veröffentlicht wurden.

Am 17. Oktober 2019 hat Volkswagen bekanntgegeben, dass das US-Justizministerium und der Monitor eine Verlängerung des Monitorships um 90 Tage gewährt haben, um zeigen zu können, dass Volkswagen seine Verpflichtungen gemäß dem Plea Agreement erfüllt hat. Dank dieser Vereinbarung hat Volkswagen 90 Tage länger Zeit, um die vom Konzern und seinen Marken umgesetzten Maßnahmen, einschließlich der Empfehlungen des Monitors, umfassend zu prüfen und gegebenenfalls zu korrigieren, damit Herr Thompson seinen Zertifizierungsbericht über die Ethik- und Compliance-Programme des Unternehmens abgeben kann.

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

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 darüber hinaus mit der Jahresprüfungsplanung, der Bestimmung von 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/de/InvestorRelations.html 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 und die Rede des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden im Internet zu verfolgen.

Auf dieser 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 – für vergangene Geschäftsjahre – nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) in der alten Fassung können unter der Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Managers’ Transactions“, eingesehen werden. Weiterhin sind auf dieser

Seite in der Rubrik „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“, Menüpunkt „Stimmrechtsmitteilungen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 33 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 88 bis 91 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 109 dargestellt.

 **PFLICHTVERÖFFENTLICHUNGEN DER VOLKSWAGEN AG**
www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html

Vergütungsbericht

In diesem Kapitel erläutern wir die Grundzüge des Vergütungssystems des Vorstands. Darüber hinaus enthält der Vergütungsbericht die individualisierte und nach Bestandteilen aufgegliederte Aufstellung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie individualisierte Angaben zur Altersversorgung der Mitglieder 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) in der Fassung vom 7. Februar 2017 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 Vergütungssystem 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 Konzernstrategie 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 Vergütungssystem des Vorstands und gehen anschließend auf die Bestandteile der Vergütung des Berichtsjahres ein.

Überblick über das Vergütungssystem

Das 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 dahingehend, 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 Festvergütung 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€ Festvergütung, 3.045.000€ Zielbetrag für den Jahresbonus, 3.830.000€ Zielbetrag für den Performance-Share-Plan.

Mit Herrn Sommer wurde vertraglich eine jährliche Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio.€ (Summe aus Festvergütung, Jahresbonus, LTI und etwaigen Sonderzahlungen) vereinbart.

Fixe Vergütung

Die fixe/erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Seit 2018 wird die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften nicht mehr gesondert vergütet, sondern ist mit der Festvergütung abgegolten. 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 Festvergütung 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).

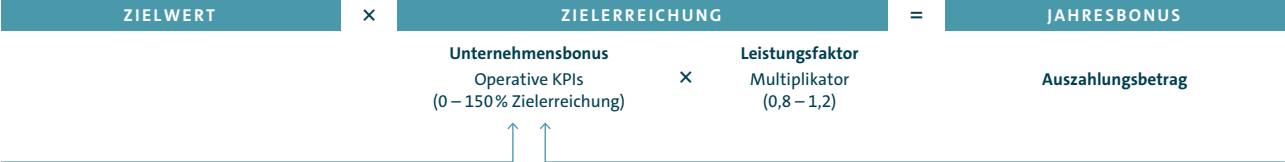
Jahresbonus

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.

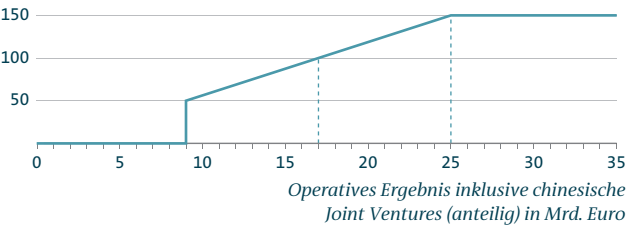
Der Auszahlungsbetrag für den Jahresbonus ist auf 180% des Zielbetrags für den Jahresbonus begrenzt (Cap). Der Cap ergibt sich aus 150% maximaler finanzieller Zielerreichung und einem Leistungsfaktor von maximal 1,2.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS DES JAHRESBONUS



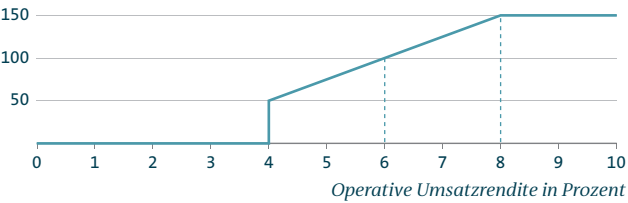
50 PROZENT KOMPONENTE 1

Zielerreichung in Prozent



50 PROZENT KOMPONENTE 2

Zielerreichung in Prozent



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

Mrd. €	2018	2019
Oberer Schwellenwert	25,0	25,0
Zielwert 100%-Niveau	17,0	17,0
Unterer Schwellenwert	9,0	9,0
Ist-Wert	18,5	21,4
Zielerreichung (in %)	110	127

KOMPONENTE 2: OPERATIVE UMSATZRENDITE

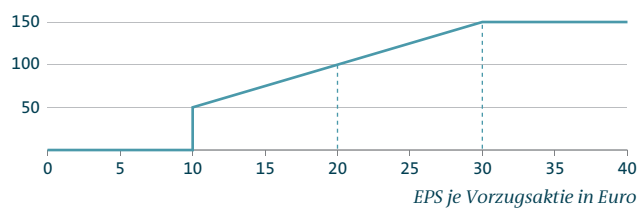
%	2018	2019
Oberer Schwellenwert	8,0	8,0
Zielwert 100%-Niveau	6,0	6,0
Unterer Schwellenwert	4,0	4,0
Ist-Wert	5,9	6,7
Zielerreichung (in %)	98	118

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

Der LTI wird dem Vorstand jährlich 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.

EPS-ERFOLGSMESSUNG

Zielerreichung in Prozent

**PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019**

€	2017	2018	2019
Oberer Schwellenwert	30,0	30,0	30,0
Zielwert 100 %-Niveau	20,0	20,0	20,0
Unterer Schwellenwert	10,0	10,0	10,0
Ist-Wert	22,69	23,63	26,66
Zielerreichung (in %)	113	118	133

PERFORMANCE-PERIODE 2018 – 2020

€	2018	2019
Oberer Schwellenwert	30,0	30,0
Zielwert 100 %-Niveau	20,0	20,0
Unterer Schwellenwert	10,0	10,0
Ist-Wert	23,63	26,66
Zielerreichung (in %)	118	133

PERFORMANCE-PERIODE 2019 – 2021

€	2019
Oberer Schwellenwert	30,0
Zielwert 100 %-Niveau	20,0
Unterer Schwellenwert	10,0
Ist-Wert	26,66
Zielerreichung (in %)	133

Nach Ablauf der dreijährigen Laufzeit des Performance-Share-Plans findet 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. Das Dividendenäquivalent entspricht den während der Haltedauer ausgeschütteten Dividenden auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie.

	PERFORMANCE-PERIODE		
	2017 – 2019	2018 – 2020	2019 – 2021
Anfangs-Referenzkurs	127,84	169,42	147,08
Schluss-Referenzkurs	177,44	– ¹	– ¹
Dividendenäquivalent			
2017	2,06	–	–
2018	3,96	3,96	–
2019	4,86	4,86	4,86

1 Wird am Ende der Performance-Periode ermittelt.

Der Auszahlungsbetrag aus dem Performance-Share-Plan ist auf 200% des Zielbetrags begrenzt. Es erfolgt eine Reduzierung des Auszahlungsbetrags um 20%, sofern im Konzernbereich

Automobile die durchschnittliche Sachinvestitionsquote oder die F&E-Quote der letzten drei Jahre kleiner als 5% ist.

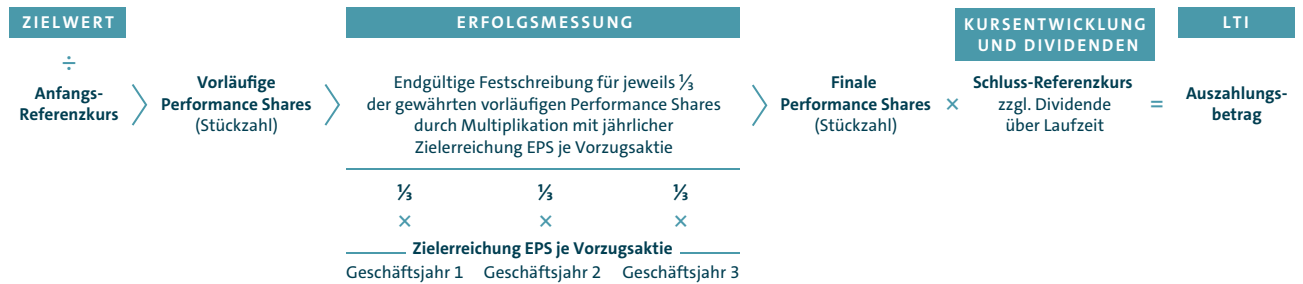
Endet der Dienstvertrag eines Mitglieds des Vorstands vor Ende der Performance-Periode durch außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund oder beginnt das Vorstandsmitglied bei einem Konkurrenzunternehmen ein Arbeits- oder Dienstverhältnis (sogenannte „Bad-Leaver-Fälle“), verfallen die nicht ausgezahlten Performance Shares. Für Mitglieder des Vorstands, die zum 31. Dezember 2016 ihr Mandat innehatten, gilt diese Regelung erst von einer Wieder- beziehungsweise Neubestellung an.

Im Rahmen der Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden wurde im Jahr 2018 der Dienstvertrag von Herrn Diess einvernehmlich aufgehoben und ein neuer Dienstvertrag mit ihm abgeschlossen, wobei die soeben beschriebene Verfallsregelung ab der Performance-Periode 2018 bis 2020 gilt.

Frau Werner ist im Jahr 2017 zum Mitglied des Vorstands bestellt worden. Im Jahr 2018 sind die Herren Blume, Kilian und Sommer sowie im Jahr 2019 Herr Schot neu in den Vorstand berufen worden.

In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans (2017 bis 2018) erhalten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, grundsätzlich Abschlagszahlungen in Höhe von 80% ihres Zielbetrags. Herr Blume erhält entsprechende Abschlagszahlungen für die Performance-Perioden 2018 bis 2020 (anteilig) und 2019 bis 2021. 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.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS AUS DEM PERFORMANCE-SHARE-PLAN



ANGABEN ZU DEN PERFORMANCE SHARES

€	PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019		PERFORMANCE-PERIODE 2018 – 2020		PERFORMANCE-PERIODE 2019 – 2021	
	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt
Herbert Diess	14.080	2.048.640	19.212	2.840.468	26.040	3.350.046
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	–	–	7.614	1.349.810	12.238	1.574.419
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	14.080	2.031.040	10.624	1.799.918	335	43.098
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	–	–	7.614	1.349.810	12.238	1.574.419
Andreas Renschler	14.080	1.891.648	10.624	1.799.918	12.238	1.574.419
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	–	–	–	–	12.238	1.574.419
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	–	–	3.541	488.446	12.238	1.574.419
Hiltrud Dorothea Werner	12.907	1.856.672	10.624	1.799.918	12.238	1.574.419
Frank Witter	14.080	2.025.408	10.624	1.799.918	12.238	1.574.419
Summe	69.227	9.853.408	80.477	13.228.206	112.041	14.414.075

€	Gesamtergebnis 2019 aus Performance Shares		Gesamtergebnis 2018 aus Performance Shares		Gesamtergebnis 2018 aus Performance Shares	
	Rückstellung zum 31.12.2019	Innerer Wert zum 31.12.2019	Rückstellung zum 31.12.2018	Innerer Wert zum 31.12.2018 ¹	Rückstellung zum 31.12.2018	Innerer Wert zum 31.12.2018
Herbert Diess	3.504.374	3.687.200	2.617.527	1.616.319	1.547.771	1.547.771
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	984.260	–	401.323	–	401.323	401.323
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	2.934.421	1.767.329	3.422.628	2.362.898	759.638	759.638
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	2.016.260	–	401.323	–	401.323	401.323
Andreas Renschler	5.572.774	3.879.394	5.298.813	2.362.898	1.991.565	1.991.565
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	3.925.694	–	–	–	–	–
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	1.415.440	–	97.766	–	97.766	97.766
Hiltrud Dorothea Werner	5.019.403	2.782.969	2.166.448	–	1.542.922	1.542.922
Frank Witter	6.981.087	3.879.394	6.366.831	2.362.898	2.678.125	2.678.125
Summe	32.353.713	15.996.286	20.772.660	8.705.012	9.420.432	9.420.432

1 Angepasst

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.

Für die Ermittlung der Verpflichtung wurden neben den für die Performance-Perioden 2017 bis 2019, 2018 bis 2020 sowie 2019 bis 2021 festgeschriebenen beziehungsweise zugeteilten vorläufigen Performance Shares auch die für künftige Performance-Perioden erwarteten Performance Shares berücksichtigt. Die Höhe hängt somit von der individuellen Vertragslaufzeit sowie von der jeweiligen Regelung zur Unverfallbarkeit der Performance Shares ab. Der innere Wert wurde gemäß IFRS 2 ermittelt und entspricht dem Betrag, den die Vorstandsmitglieder erhalten hätten, wenn sie am 31. Dezember 2019 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 2019 unter Berücksichtigung der während der Performance-Periode je Vorzugsaktie gezahlten Dividenden ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2019 aus Performance Shares“ nach IFRS wird der Saldo aller erfolgswirksamen Beträge für die Performance Shares im Geschäftsjahr 2019 ausgewiesen.

Virtuelle Vorzugsaktien

Die auf dem Zurückbehalt der Vergütung des Jahres 2015 beruhenden virtuellen Vorzugsaktien waren 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 Festvergütung 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 Gesamtvergütungs-Caps 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 66% 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 Halbweise und 20% für eine Vollweise bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds.

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

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hatte 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 wurde 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 wurde, der 125 % des Anfangs-Referenzkurses entsprach. Während der Haltedauer entfielen auf die virtuellen Vorzugsaktien Dividendenäquivalente in Höhe der auf echte Vorzugsaktien ausgeschütteten Dividenden.

Die Rückwandlung und Auszahlung erfolgte grundsätzlich nach Ablauf der Haltedauer von drei Jahren oder im Falle des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Dienstverhältnis zum entsprechenden Zeitpunkt.

Zur Bestimmung des Auszahlungsbetrags wurde der durchschnittliche Aktienkurs der 30 Handelstage vor dem

letzten Tag der Haltedauer, also dem 22. April 2019, beziehungsweise dem Tag des Ausscheidens aus dem Dienstverhältnis ermittelt (Schluss-Referenzkurs). Die Differenz zwischen dem Ziel-Referenzkurs und dem Anfangs-Referenzkurs wurde vom Schluss-Referenzkurs in Abzug gebracht; die während der Haltedauer auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie ausgeschütteten Dividenden (Dividendenäquivalente) wurden dem Schluss-Referenzkurs hinzugerechnet. Der sich so ergebende Wert wurde mit der Anzahl virtueller Vorzugsaktien multipliziert, um den Auszahlungsbetrag für jedes Vorstandsmitglied zu errechnen. Hierdurch wurde erreicht, dass – ohne Berücksichtigung der angefallenen Dividendenäquivalente – nur dann der zurückbehaltene Betrag zu 100 % zur Auszahlung kam, sofern der Anfangs-Referenzkurs der Vorzugsaktie um mindestens 25 % gestiegen war.

Im Geschäftsjahr 2019 schied Herr Heizmann im Januar vertragsgemäß aus dem Vorstand aus.

Die Anzahl der den damaligen Vorstandsmitgliedern am 22. April 2016 gewährten virtuellen Vorzugsaktien hat sich im Geschäftsjahr 2019 bis zur Abrechnung im April 2019 nicht geändert. Im Geschäftsjahr wurde infolge der Fair-Value-Änderung der virtuellen Aktien ein Aufwand in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: Ertrag insgesamt 0,6 Mio. €) erfasst.

ANGABEN 2019 ZU DEN VIRTUELLEN VORZUGSAKTIE

€	Anzahl virtueller Vorzugsaktien	Rückstellung 31.12.2019	Rückstellung 31.12.2018	Innerer Wert 31.12.2019	Innerer Wert 31.12.2018	Gesamtergebnis 2019 aus virtuellen Vorzugsaktien	Gesamtergebnis 2018 aus virtuellen Vorzugsaktien
Herbert Diess	4.317	–	512.740	–	540.704	27.705	–83.688
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	8.633	–	1.025.361	–	1.081.283	43.232	–167.356
Andreas Renschler	7.914	–	939.964	–	991.229	50.791	–153.418
Frank Witter	1.990	–	236.357	–	249.248	12.771	–38.577
Summe	22.854	–	2.714.422	–	2.862.464	134.499	–443.040

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS HGB

€	2019			2018	
	Erfolgsunabhängige Komponenten	Erfolgsabhängige Komponente	Komponente mit langfristiger Anreizwirkung	Gesamtbezüge	Gesamtbezüge
Herbert Diess	2.212.694	4.288.002	3.350.046	9.850.742	7.877.832
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	1.418.936	1.901.085	1.574.419	4.894.440	3.515.815
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	71.391	52.085	43.098	166.574	5.013.141
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	1.462.701	1.901.085	1.574.419	4.938.205	3.529.523
Andreas Renschler	1.609.755	1.901.085	1.574.419	5.085.259	5.004.370
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	1.810.079	1.901.085	1.574.419	5.285.583	–
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	1.869.019	1.901.085	1.574.419	5.344.523	1.603.515
Hiltrud Dorothea Werner	1.465.159	1.901.085	1.574.419	4.940.663	4.930.160
Frank Witter	1.412.781	1.901.085	1.574.419	4.888.285	4.821.428
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	–	–	–	–	14.040.526
Summe	13.332.515	17.647.682	14.414.075	45.394.271	50.336.310

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) erhielten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, grundsätzlich 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. Herr Blume erhält entsprechende Abschlagszahlungen für die Performance-Perioden 2018 bis 2020 (anteilig) und 2019 bis 2021.

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.

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

HERBERT DIESS						
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG, Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw, Markengruppe Volumen, China						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	2.125.000	1.905.414	1.905.414	2.125.000	2.125.000	2.125.000
Nebenleistungen	87.694	76.768	76.768	87.694	87.694	87.694
Summe	2.212.694	1.982.182	1.982.182	2.212.694	2.212.694	2.212.694
Einjährige variable Vergütung	4.288.002	3.055.182	2.564.750	3.045.000	–	5.481.000
Mehrfährige variable Vergütung	540.445	2.603.867	2.840.468	3.350.046	–	7.660.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	2.603.867	2.840.468	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	3.350.046	–	7.660.000
Virtuelle Aktien	540.445	–	–	–	–	–
Summe¹	7.041.141	7.641.230	7.387.400	8.607.740	2.212.694	15.353.694
Versorgungsaufwand	1.354.053	850.620	850.620	1.354.053	1.354.053	1.354.053
Gesamtvergütung	8.395.194	8.491.850	8.238.020	9.961.793	3.566.747	16.707.747

1 Für das Geschäftsjahr 2018 belief sich die mit Herrn Diess vereinbarte Festvergütung auf 1.905.414 € (zeitanteilig für die Amtszeit als ordentliches Vorstandsmitglied bis zum 12. April 2018 und für die Amtszeit als Vorstandsvorsitzender ab dem 13. April 2018).

OLIVER BLUME						
Vorsitzender des Vorstands der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Markengruppe Sport & Luxury						
Eintritt: 13. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	967.500	967.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	68.936	45.999	45.999	68.936	68.936	68.936
Summe	1.418.936	1.013.499	1.013.499	1.418.936	1.418.936	1.418.936
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	1.152.506	967.500	1.500.000 ¹	–	2.580.000
Mehrfährige variable Vergütung	1.440.000	1.032.000	1.349.810	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	1.032.000	1.349.810	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	1.440.000	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Summe	4.760.021	3.198.005	3.330.809	4.493.355	1.418.936	7.598.936
Versorgungsaufwand	808.544	588.354	588.354	808.544	808.544	808.544
Gesamtvergütung	5.568.565	3.786.359	3.919.163	5.301.899	2.227.480	8.407.480

1 Herrn Blume wurde von der Porsche AG im Jahr 2019 eine leistungsabhängige Bonuszahlung in Höhe von maximal 150.000 € gewährt, die nicht auf die Vergütung durch die Volkswagen AG angerechnet wird.

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

JOCHEM HEIZMANN						
China						
Austritt: 10. Januar 2019						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	36.986	1.350.000	1.350.000	36.986	36.986	36.986
Nebenleistungen	34.405	255.076	255.076	34.405	34.405	34.405
Summe	71.391	1.605.076	1.605.076	71.391	71.391	71.391
Einjährige variable Vergütung	52.085	1.608.147	1.350.000	36.986	–	66.575
Mehrjährige variable Vergütung	1.068.593	1.440.000	1.799.918	43.098	–	98.630
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	1.440.000	1.799.918	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	43.098	–	98.630
Virtuelle Aktien	1.068.593	–	–	–	–	–
Summe	1.192.069	4.653.223	4.754.994	151.475	71.391	236.597
Versorgungsaufwand	–	–	–	–	–	–
Gesamtvergütung	1.192.069	4.653.223	4.754.994	151.475	71.391	236.597

GUNNAR KILIAN						
Personal						
Eintritt: 13. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	967.500	967.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	112.701	59.707	59.707	112.701	112.701	112.701
Summe	1.462.701	1.027.207	1.027.207	1.462.701	1.462.701	1.462.701
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	1.152.506	967.500	1.350.000	–	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	–	1.349.810	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	1.349.810	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Summe	3.363.786	2.179.713	3.344.517	4.387.120	1.462.701	7.492.701
Versorgungsaufwand	886.559	703.228	703.228	886.559	886.559	886.559
Gesamtvergütung	4.250.345	2.882.941	4.047.745	5.273.679	2.349.260	8.379.260

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

ANDREAS RENSCHLER						
Vorsitzender des Vorstands der TRATON SE, Markengruppe Truck & Bus						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	259.755	246.305	246.305	259.755	259.755	259.755
Summe	1.609.755	1.596.305	1.596.305	1.609.755	1.609.755	1.609.755
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	1.608.147	1.350.000	1.350.000	–	2.430.000
Mehrfährige variable Vergütung	990.754	1.440.000	1.799.918	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	1.440.000	1.799.918	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Virtuelle Aktien	990.754	–	–	–	–	–
Summe	4.501.594	4.644.452	4.746.223	4.534.174	1.609.755	7.639.755
Versorgungsaufwand	5.025.570	5.249.526	5.249.526	5.025.570	5.025.570	5.025.570
Gesamtvergütung	9.527.164	9.893.978	9.995.749	9.559.744	6.635.325	12.665.325

ABRAHAM SCHOT						
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG, Markengruppe Premium						
Eintritt: 1. Januar 2019						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	–	–	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	460.079	–	–	460.079	460.079	460.079
Summe	1.810.079	–	–	1.810.079	1.810.079	1.810.079
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	–	–	1.350.000	–	2.430.000
Mehrfährige variable Vergütung	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Summe	3.711.164	–	–	4.734.498	1.810.079	7.840.079
Versorgungsaufwand	2.222.572	–	–	2.222.572	2.222.572	2.222.572
Gesamtvergütung	5.933.736	–	–	6.957.070	4.032.651	10.062.651

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

STEFAN SOMMER						
Komponente & Beschaffung						
Eintritt: 1. September 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	450.000	450.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	519.019	129.020	129.020	519.019	519.019	519.019
Summe	1.869.019	579.020	579.020	1.869.019	1.869.019	1.869.019
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	536.049	450.000	1.350.000	–	2.430.000
Mehrfährige variable Vergütung	–	–	488.446	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	488.446	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Summe¹	4.019.019	1.295.687	1.517.466	4.793.438	4.019.019	7.899.019
Versorgungsaufwand	761.437	270.997	270.997	761.437	761.437	761.437
Gesamtvergütung	4.780.456	1.566.684	1.788.463	5.554.875	4.780.456	8.660.456

1 Der Zufluss- und der Minimum-Betrag 2019 und der Zuflussbetrag 2018 (zeitanteilig) enthalten den Aufstockungsbetrag auf die Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €.

HILTRUD DOROTHEA WERNER						
Integrität & Recht						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	115.159	172.095	172.095	115.159	115.159	115.159
Summe	1.465.159	1.522.095	1.522.095	1.465.159	1.465.159	1.465.159
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	1.608.147	1.350.000	1.350.000	–	2.430.000
Mehrfährige variable Vergütung	–	–	1.799.918	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	1.799.918	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Summe	3.366.244	3.130.242	4.672.013	4.389.578	1.465.159	7.495.159
Versorgungsaufwand	956.364	953.404	953.404	956.364	956.364	956.364
Gesamtvergütung	4.322.608	4.083.646	5.625.417	5.345.942	2.421.523	8.451.523

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

€	FRANK WITTER					
	Finanzen & IT					
	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2019	2018	2018	2019	2019 (Minimum)	2019 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	62.781	63.363	63.363	62.781	62.781	62.781
Summe	1.412.781	1.413.363	1.413.363	1.412.781	1.412.781	1.412.781
Einjährige variable Vergütung	1.901.085	1.608.147	1.350.000	1.350.000	–	2.430.000
Mehrfährige variable Vergütung	249.128	1.440.000	1.799.918	1.574.419	–	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	–	–	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	1.440.000	1.799.918	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2019 – 2021)	–	–	–	1.574.419	–	3.600.000
Virtuelle Aktien	249.128	–	–	–	–	–
Summe	3.562.994	4.461.510	4.563.281	4.337.200	1.412.781	7.442.781
Versorgungsaufwand	886.120	849.556	849.556	886.120	886.120	886.120
Gesamtvergütung	4.449.114	5.311.066	5.412.837	5.223.320	2.298.901	8.328.901

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 bei Vorstandsmitgliedern mit endgehaltsabhängiger Zusage aus einem Prozentsatz der Festvergütung, ausgehend von einem Prozentsatz von 50%. Der individuelle Prozentsatz steigt bei den Herren Heizmann und Renschler mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Bei Herrn Renschler wurde abweichend von dieser Regelung bei Amtsantritt ein Ruhegehaltsanspruch von 62% der Festvergütung angesetzt. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70%. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Herr Renschler hat zum Jahresende 2019 einen Ruhegehaltsanspruch von 70% seiner Festvergütung erreicht. Die Anhebung der Festvergütung infolge des ab dem Geschäftsjahr 2017 geltenden Vergütungssystems bleibt insofern für die Herren Heizmann und Renschler ohne Berücksichtigung, da sie eine endgehaltsabhängige Altzusage der betrieblichen Altersversorgung haben. 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. Für die vor dem 24. Februar 2017 bestellten Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer beitragsabhängigen Versorgungszusage beträgt der Beitragsprozentsatz 50% der Festvergütung. Für die nach dem 24. Februar 2017 bestellten Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer beitragsabhängigen Versorgungszusage gilt ein Beitragsprozentsatz von 40% der Festvergütung. Der daraus resultierende Betrag wird auf das Versorgungskonto eingestellt.

Frau Werner sowie die Herren Blume, Diess, Kilian, Schot, Sommer 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 Festvergütung für Frau Werner und die Herren Diess und Witter sowie in Höhe von 40% der Festvergütung für die Herren Blume, Kilian, Schot und Sommer 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 2019 für Mitglieder des Vorstands 60,5 (55,8) Mio. €. Der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 13,7 (11,9) 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 44,8 (45,9) Mio. €. Der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 14,5 (9,5) Mio. € zugeführt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 32,7 (44,0) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften 32,7 (44,0) Mio. € erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach IAS 19 in Höhe von 373,7 (324,0) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 300,5 (276,2) Mio. €.

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

mitglied. 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 2019 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 2019 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)

€	Versorgungsaufwand	Barwert zum 31. Dezember ¹
Herbert Diess	1.354.053 (850.620)	5.592.969 (3.410.933)
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	808.544 (588.354)	1.743.034 (588.354)
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	– –	– (18.098.438)
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	886.559 (703.228)	2.102.717 (703.228)
Andreas Renschler	5.025.570 (5.249.526)	29.609.167 (20.109.236)
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	2.222.572 –	2.222.572 –
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	761.437 (270.997)	1.228.940 (270.997)
Hiltrud Dorothea Werner	956.364 (953.404)	3.482.194 (1.872.035)
Frank Witter	886.120 (849.556)	14.474.204 (10.765.942)
	–	–
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	(1.053.684)	–
Summe	12.901.219 (10.519.369)	60.455.797 (55.819.163)

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 besteht ausschließlich aus erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteilen. Die Vergütung für Aufsichtsratsaktivitäten bei Tochterunternehmen besteht unverändert teilweise aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten.

Mit Wirkung 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 Aufsichtsrats 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 2019 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 5.327.155 (4.538.986) € erhalten. Auf die Tätigkeit im Aufsichtsrat entfielen davon 2.290.833 €, auf die Tätigkeit in den Ausschüssen 944.444 €.

VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS

€	FESTE VERGÜTUNG	TÄTIGKEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN	SONSTIGES ¹	GESAMT 2019	GESAMT 2018
Hans Dieter Pötsch	300.000	100.000	525.500	925.500	584.500
Jörg Hofmann ²	200.000	75.000	14.000	289.000	294.000
Hussain Ali Al Abdulla	100.000	–	5.000	105.000	108.000
Hessa Sultan Al Jaber	100.000	–	7.000	107.000	111.000
Bernd Althusmann ³	100.000	50.000	7.000	157.000	155.194
Birgit Dietze ² (bis 31.05.2019)	41.667	20.833	5.000	67.500	167.000
Hans-Peter Fischer ²	100.000	–	7.000	107.000	114.000
Marianne Heiß (seit 14.02.2018)	100.000	50.000	100.500	250.500	198.300
Uwe Hück ² (bis 08.02.2019)	10.278	–	4.596	14.874	184.500
Johan Järvklo ²	100.000	–	7.000	107.000	114.000
Ulrike Jakob ²	100.000	–	6.000	106.000	112.000
Louise Kiesling	100.000	–	7.000	107.000	111.000
Peter Mosch ²	100.000	100.000	190.500	390.500	346.589
Bertina Murkovic ²	100.000	50.000	7.000	157.000	164.000
Bernd Osterloh ²	100.000	125.000	162.000	387.000	264.233
Hans Michel Piëch	100.000	–	189.000	289.000	272.000
Ferdinand Oliver Porsche	100.000	150.000	185.000	435.000	412.500
Wolfgang Porsche	100.000	150.000	183.500	433.500	422.500
Conny Schönhardt ² (seit 21.06.2019)	52.778	23.611	5.000	81.389	–
Athanasios Stimoniaris ²	100.000	–	382.040	482.040	230.225
Stephan Weil ³	100.000	50.000	13.000	163.000	164.000
Werner Weresch ² (seit 21.02.2019)	86.111	–	79.241	165.352	–
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglieder	9.444	–	–	–	9.444
Summe	2.290.833	944.444	2.091.877	5.327.155	4.538.985

1 Sitzungsgelder, weitere Konzernmandate (erfolgsunabhängig: 790.810 €; erfolgsabhängig: 779.967 €).

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.

Organe

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2019 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Vorstand der Volkswagen AG

DR.-ING. HERBERT DIESS (*1958)

Vorsitzender (seit 13.04.2018),
Vorsitzender des Markenvorstands
Volkswagen Pkw,
Markengruppe Volumen,
China (seit 11.01.2019)
01.07.2015¹, bestellt bis: 2023
Staatsangehörigkeit: österreichisch

Mandate:

- FC Bayern München AG, München
- Infineon Technologies AG, Neubiberg

OLIVER BLUME (*1968)

Vorsitzender des Vorstands der
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Markengruppe Sport & Luxury
13.04.2018¹, bestellt bis: 2023
Staatsangehörigkeit: deutsch

PROF. DR. RER. POL. DR.-ING. E.H.

JOCHIM HEIZMANN (*1952)

China
11.01.2007 – 10.01.2019¹
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate (am 10.01.2019):

- Lufthansa Technik AG, Hamburg
- ⊙ OBO Bettermann Holding GmbH Co. KG, Menden

GUNNAR KILIAN (*1975)

Personal
13.04.2018¹, bestellt bis: 2023
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Wolfsburg AG, Wolfsburg

ANDREAS RENSCHLER (*1958)

Vorsitzender des Vorstands der TRATON SE,
Markengruppe Truck & Bus
01.02.2015¹, bestellt bis: 2024
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Deutsche Messe AG, Hannover

ABRAHAM SCHOT (*1961)

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG,
Markengruppe Premium
01.01.2019¹, bestellt bis: 2020
Staatsangehörigkeit: niederländisch

DR.-ING. STEFAN SOMMER (*1963)

Komponente & Beschaffung
Staatsangehörigkeit: deutsch
01.09.2018¹, bestellt bis: 2021

HILTRUD DOROTHEA WERNER (*1966)

Integrität & Recht
01.02.2017¹, bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

FRANK WITTER (*1959)

Finanzen & IT
07.10.2015¹, bestellt bis: 2021
Staatsangehörigkeit: deutsch

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 2019 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG

HANS DIETER PÖTSCH (*1951)

Vorsitzender (seit 07.10.2015),
Vorsitzender des Vorstands und
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE
07.10.2015¹, gewählt bis: 2021
Staatsangehörigkeit: österreichisch

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- TRATON SE, München (Vorsitz)
- 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)

JÖRG HOFMANN (*1955)

Stv. Vorsitzender (seit 20.11.2015),
1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall
20.11.2015¹, bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. HUSSAIN ALI AL ABDULLA (*1957)

Minister of State Qatar
22.04.2010¹, gewählt bis 2020
Staatsangehörigkeit: katarisch

Mandate:

- Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait (Board member)
- Masraf Al Rayan, Doha (Chairman and Managing Director)
- Qatar Investment Authority, Doha (Board member)
- Qatar Supreme Council for Economic Affairs and Investment, Doha (Board member)

DR. HESSA SULTAN AL JABER (*1959)

Mitglied der Beratenden Versammlung (Shura Council) des Staates Qatar, Doha
ex-Minister of Information and Communications Technology, Qatar
22.06.2016¹, gewählt bis 2024
Staatsangehörigkeit: katarisch

Mandate:

- Malomatia, Doha (Vorsitz)
- MEEZA, Doha
- Qatar Satellite Company (Es'hailSat), Doha (Vorsitz)
- Trio Investment, Doha (Vorsitz)

DR. BERND ALTHUSMANN (*1966)

Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung
14.12.2017¹, entsandt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Deutsche Messe AG, Hannover (stv. Vorsitz)
- Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
- JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
- JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven (Vorsitz)
- Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG, Oldenburg (Vorsitz)

BIRGIT DIETZE (*1973)

Erste Bevollmächtigte der IG Metall Berlin
01.06.2016 – 31.05.2019¹
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate (am 31.05.2019):

- Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig

DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (*1959)

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Management Association e.V.
01.01.2013¹, bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

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

- 1 Beginn der jeweiligen Aufsichtsrats Tätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

MARIANNE HEIß (*1972)

Chief Executive Officer der BBDO Group

Germany GmbH, Düsseldorf

14.02.2018¹, gewählt bis: 2023

Staatsangehörigkeit: österreichisch

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart

UWE HÜCK (*1962)

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats

der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

01.07.2015 – 08.02.2019¹

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate (am 08.02.2019):

- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (stv. Vorsitz)

JOHAN JÄRVKLO (*1973)

Generalsekretär des Europäischen und des
Weltkonzernbetriebsrats der Volkswagen AG

22.11.2015¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: schwedisch

ULRIKE JAKOB (*1960)

Stv. Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG
Werk Kassel

10.05.2017¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

DR. LOUISE KIESLING (*1957)

Unternehmerin

30.04.2015¹, gewählt bis: 2021

Staatsangehörigkeit: österreichisch

PETER MOSCH (*1972)

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG

18.01.2006¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt (stv. Vorsitz)
- Audi Pensionskasse – Altersversorgung der
AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt
- ⊙ Audi Stiftung für Umwelt GmbH, Ingolstadt

BERTINA MURKOVIC (*1957)

Vorsitzende des Betriebsrats Volkswagen

Nutzfahrzeuge

10.05.2017¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- ⊙ MOIA GmbH, Berlin

BERND OSTERLOH (*1956)

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats
der Volkswagen AG

01.01.2005¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- TRATON SE, München
- 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

DR. JUR. HANS MICHEL PIÉCH (*1942)

Selbstständiger Rechtsanwalt

07.08.2009¹, gewählt bis: 2024

Staatsangehörigkeit: österreichisch

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 Greater China, bestehend aus:
Porsche (China) Motors Limited, Shanghai
Porsche Hong Kong Limited, Hong Kong
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See
- ⊙ Volksoper Wien GmbH, Wien

DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (*1961)

Vorstand der Familie Porsche AG

Beteiligungsgesellschaft

07.08.2009¹, gewählt bis: 2024

Staatsangehörigkeit: österreichisch

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

DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (*1943)

Vorsitzender des Aufsichtsrats der

Porsche Automobil Holding SE;

Vorsitzender des Aufsichtsrats der

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

24.04.2008¹, gewählt bis: 2023

Staatsangehörigkeit: österreichisch

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 Greater China, bestehend aus:
Porsche (China) Motors Limited, Shanghai
Porsche Hong Kong Limited, Hong Kong
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

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

¹ Beginn der jeweiligen Aufsichtsrats Tätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

CONNY SCHÖNHARDT (*1978)

Gewerkschaftssekretärin beim IG Metall Vorstand

21.06.2019¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

ATHANASIOS STIMONIARIS (*1971)

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE

und des SE-Betriebsrats

10.05.2017¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- MAN SE, München
- MAN Truck & Bus SE, München
- Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München
- TRATON SE, München (stv. Vorsitz)

STEPHAN WEIL (*1958)

Niedersächsischer Ministerpräsident

19.02.2013¹, entsandt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

WERNER WERESCH (*1961)

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats

der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

21.02.2019¹, bestellt bis: 2022

Staatsangehörigkeit: deutsch

Mandate:

- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS**STAND 31. DEZEMBER 2019****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)

Marianne Heiß

Conny Schönhardt

Mitglieder des Nominierungsausschusses

Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)

Dr. Wolfgang Porsche

Stephan Weil

Sonderausschuss Dieselmotoren

Dr. Wolfgang Porsche (Vorsitz)

Dr. Bernd Althusmann

Peter Mosch

Bertina Murkovic

Bernd Osterloh

Dr. Ferdinand Oliver Porsche

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

1 Beginn der jeweiligen Aufsichtsrats Tätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

Übernahmerechtliche Angaben

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

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2019 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56 €.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

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

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

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 62 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 89 bis 91 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 Fünfteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals.

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

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

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

sichtsrats bis zum 13. Mai 2024 einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,2 Mio. € (das entspricht 70 Mio. Aktien) durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen. Dadurch wurde die Ermächtigung aus dem Jahr 2015 ersetzt.

Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses auf Seite 259 dargestellt.

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG am Ende des Geschäftsjahres 2019 zunächst bis Dezember 2024 eine syndizierte Kreditlinie über 10,0 Mrd. € eingeräumt. Sie ersetzt die bisherige Kreditlinie über 5,0 Mrd. €, die im April 2020 ausgelaufen wäre. Den Mitgliedern des Konsortiums wurde mit der neuen Kreditlinie das Recht gewährt, ihren Anteil an der syndizierten Kreditlinie in zwei Fällen zu kündigen. Zum einen besteht ein Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung die Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, das rechtliche oder wirtschaftliche Eigentum an Aktien, die zusammen mehr als 90% der Stimmrechte am Unternehmen ausmachen, hält beziehungsweise halten. Zum anderen besteht ein weiteres Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung keine Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, die Kontrolle über das Unternehmen übernimmt beziehungsweise übernehmen. Dieses Kündigungsrecht besteht jedoch nicht, wenn ein Aktionär oder mehrere Aktionäre der Porsche Automobil Holding SE oder eine oder mehrere juristische Personen der Familien Porsche oder Piëch unmittelbar oder mittelbar die Kontrolle über das Unternehmen erwirbt beziehungsweise erwerben.

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

Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2019 setzte sich das robuste Wachstum der Weltwirtschaft mit nachlassendem Tempo fort. Die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen lag unter dem Niveau des Vorjahres. Der Volkswagen Konzern lieferte unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen 10,97 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Die Weltwirtschaft setzte im Jahr 2019 ihr robustes Wachstum mit nachlassendem Tempo fort: Das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg um 2,6 (3,2)%. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern schwächte sich die konjunkturelle Dynamik im Vergleich zum Vorjahr ab. Bei einem nach wie vor verhältnismäßig niedrigen Zinsniveau sowie gegenüber dem Vorjahreszeitraum insgesamt geringeren Preisen für Energie- und sonstige Rohstoffe sanken weltweit auch die Verbraucherpreise. Zunehmende handelspolitische Verwerfungen auf internationaler Ebene und anhaltende geopolitische Spannungen ließen die wirtschaftlichen Unsicherheiten erheblich wachsen und den weltweiten Güterhandel schwächer werden.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa verlangsamte sich das Wachstum des BIP im Jahresverlauf und erreichte 1,2 (1,8)%. Dabei verringerte sich die Veränderungsrate bei nahezu allen nord- und südeuropäischen Ländern im Vergleich zum Vorjahr. Für Unsicherheit sorgte weiter vor allem der ungewisse Ausgang der Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union (EU) und die damit verbundenen Fragen nach der künftigen Ausgestaltung der Beziehungen. Die Arbeitslosenquote innerhalb der Eurozone sank weiter und lag durchschnittlich bei 7,5 (8,1)%; in Griechenland und Spanien war sie – wenngleich abnehmend – nach wie vor deutlich höher.

Auch die Region Zentral- und Osteuropa wies im Berichtsjahr mit 2,3 (3,3)% eine niedrigere Wachstumsrate auf als im Vorjahr. In Zentraleuropa verlangsamte sich der Anstieg des BIP auf einem verhältnismäßig hohen Niveau. Ebenfalls schwächer war das Wirtschaftswachstum in Osteuropa. Die geringeren Preise für Energie- und sonstige Rohstoffe führten

dazu, dass sich die ökonomische Lage in einzelnen rohstoff-exportierenden Ländern dieser Region verschlechterte. Mit 1,1 (2,2)% halbierte sich die Wachstumsrate der russischen Wirtschaft – die größte Volkswirtschaft dieser Region – im Vergleich zum Vorjahr.

In der Türkei verzeichnete die Wirtschaft eine leicht positive Veränderungsrate von 0,5 (2,9)%. Neben gestiegenen Zöllen führte dort die Abwertung der türkischen Lira, und daraus resultierend eine sehr hohe Inflation, zu einem Rückgang der Kaufkraft. Das BIP-Wachstum Südafrikas erreichte im Berichtsjahr lediglich 0,2 (0,8)% und lag damit noch unter dem bereits niedrigen Wert der Vorperiode. Die Volkswirtschaft litt unter anhaltenden strukturellen Defiziten, sozialen Konflikten und politischen Herausforderungen.

Deutschland

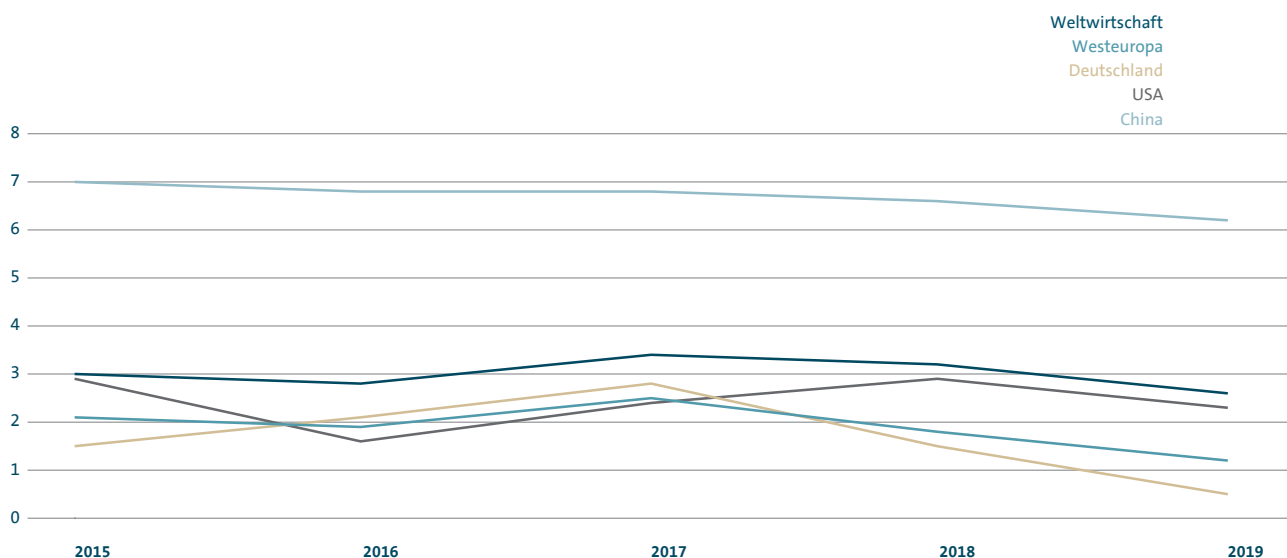
In Deutschland setzte sich 2019 das Wachstum des BIP bei einer guten Lage am Arbeitsmarkt fort, jedoch ließ die Dynamik mit 0,5 (1,5)% im Vergleich zum Vorjahr deutlich nach. Die Stimmung sowohl der Unternehmen als auch die der Konsumenten trübte sich im Jahresverlauf weiter ein.

Nordamerika

Die Wachstumsrate der US-amerikanischen Wirtschaft sank im Berichtsjahr auf 2,3 (2,9)%. Gestützt wurde die Konjunktur vor allem durch die inländische Konsumentennachfrage. Die Arbeitslosenquote in den USA lag bei 3,7 (3,9)%. Angesichts der globalen Unsicherheiten reduzierte die US-Notenbank den Leitzins und korrigierte damit ihre zwischenzeitlich eingeleitete Straffung der Geldpolitik bei relativ beständiger Inflationsentwicklung. Der US-Dollar gewann gegenüber dem Euro im Jahresverlauf an Stärke. In Kanada reduzierte sich das Wachstum auf 1,6 (2,0)%, während in Mexiko die Wirtschaft mit einer Rate von 0,1 (2,1)% stagnierte.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent

**Südamerika**

Die brasilianische Wirtschaft verzeichnete mit 1,1 (1,3)% erneut nur ein leichtes Wachstum. Die Lage in Südamerikas größter Volkswirtschaft blieb unter anderem aufgrund politischer Unsicherheiten weiterhin angespannt. Die wirtschaftliche Situation in Argentinien verschlechterte sich im Jahresverlauf weiter. Das Land befand sich bei anhaltend hoher Inflation und gleichzeitig erheblicher Abwertung der lokalen Währung noch immer in einer Rezession: Das BIP fiel um 2,6 (–2,5)%.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wuchs 2019 mit 6,2 (6,6)% auf hohem Niveau, aber etwas langsamer als im Vorjahr. Staatliche Stützungsmaßnahmen infolge der handelspolitischen Auseinandersetzungen zwischen China und den USA wurden im Jahresverlauf fortgeführt. In Indien verzeichnete die Wirtschaft im Berichtsjahr eine Steigerungsrate von 4,8 (6,8)%. Das japanische BIP wuchs lediglich um 1,1 (0,3)%.

**ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND
LEICHTE NUTZFAHRZEUGE**

Im Geschäftsjahr 2019 fiel das globale Pkw-Marktvolumen mit 79,6 Mio. Einheiten das zweite Jahr in Folge unter das Niveau des Vorjahres (–4,0%). Während in Westeuropa sowie in Zentral- und Osteuropa die Neuzulassungen den Wert des Vorjahres übertrafen, verzeichneten die Gesamtmärkte in Nahost, Nordamerika, Südamerika sowie insbesondere Asien-Pazifik Einbußen.

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

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen wurden wesentlich durch fiskalpolitische Maßnahmen beeinflusst, die im abgelaufenen Geschäftsjahr maßgeblich zur uneinheitlichen Absatzentwicklung in den Märkten beigetragen haben. Zu diesen Maßnahmen zählten Steuersenkungen oder -erhöhungen, Förderprogramme und Kaufprämien sowie Importzölle.

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

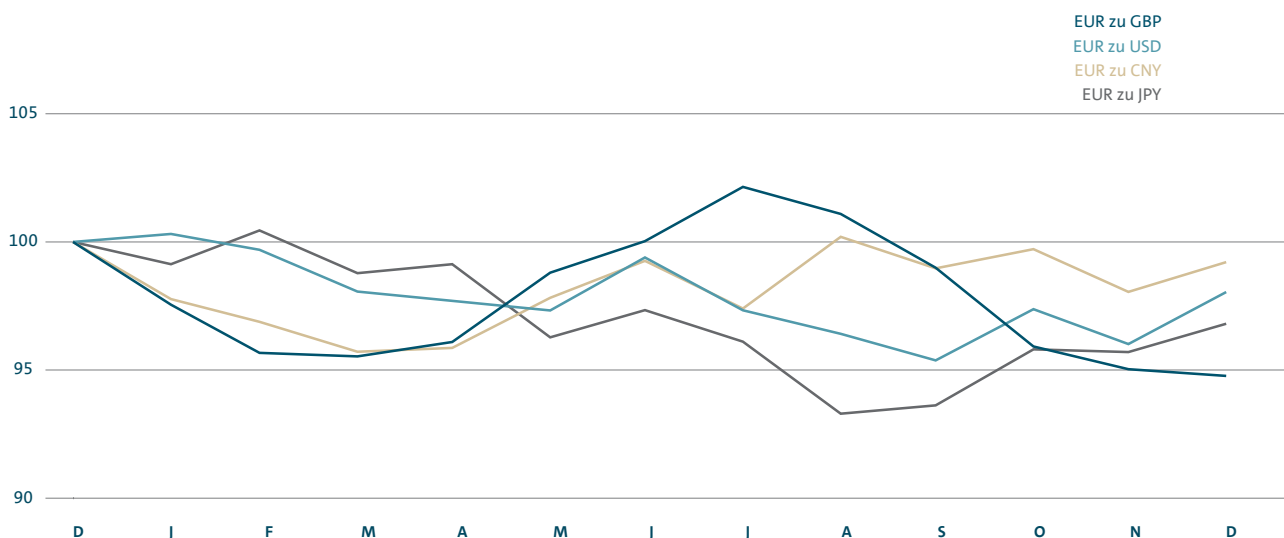
Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr mit 14,4 Mio. Fahrzeugen um 0,6% über dem Vorjahreswert. In den größten Einzelmärkten entwickelten sich die Neuzulassungen uneinheitlich. Frankreich (+1,6%) übertraf das Niveau des Vorjahres leicht. Während Italien stagnierte (+0,3%), verzeichnete Spanien einen moderaten Rückgang (–4,7%). Auf dem Pkw-Markt in Großbritannien setzte sich der Negativtrend der Vorjahre abgeschwächt fort (–2,4%). Dies war unter anderem auf den ungewissen Ausgang der Austrittsverhandlungen mit der EU zurückzuführen. Der Anteil der Dieselfahrzeuge (Pkw) in Westeuropa ging im Berichtsjahr auf 32,0 (36,4)% zurück.

Trotz des ungewissen Ausgangs der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien übertrafen die Neuzulassungen von leichten Nutzfahrzeugen in Westeuropa im Berichtsjahr das Niveau des Vorjahres leicht; WLTP-bedingte Vorzieheffekte wirkten teilweise unterstützend.

DEISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2018 BIS DEZEMBER 2019

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2018 = 100



In der Region Zentral- und Osteuropa stieg das Pkw-Marktvolumen im Geschäftsjahr 2019 mit einem Plus von 2,7% auf 3,6 Mio. Fahrzeuge leicht gegenüber dem Vorjahr an. Die Zahl der Neuzulassungen in den zentraleuropäischen EU-Ländern legte mit 1,5 Mio. Einheiten um 5,8% weiter zu. In Osteuropa verzeichneten die Pkw-Verkäufe eine Entwicklung auf dem Vorjahresniveau (+0,2%). Nach einem trotz der Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2019 robusten Start schwächte sich der russische Pkw-Markt im weiteren Jahresverlauf ab und lag am Ende der Berichtsperiode unter dem Wert des Vorjahreszeitraums (-2,2%).

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

Der Pkw-Markt in der Türkei verzeichnete vor allem aufgrund der verschlechterten gesamtwirtschaftlichen Situation einen erheblichen Nachfragerückgang um 20,4%. In Südafrika blieb die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr auch aufgrund einer nur geringen gesamtwirtschaftlichen Dynamik unter dem vergleichsweise niedrigen Niveau der Vorjahre (-2,7%).

Deutschland

Im Berichtsjahr übertraf die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland mit 3,6 Mio. Einheiten (+5,0%) das hohe Niveau des Vorjahres. Neben dem robusten Arbeitsmarkt und der gestiegenen gewerblichen Nachfrage haben Verkaufshilfen, insbesondere in Form einer Umweltpremie, die positive Entwicklung begünstigt.

Die Inlandsproduktion und der Export blieben 2019 jedoch erneut hinter den vergleichbaren Vorjahreswerten zurück: Die Pkw-Produktion reduzierte sich um 9,0% auf 4,7 Mio. Fahrzeuge, insbesondere wegen der um 12,8% auf 3,5 Mio. Einheiten gesunkenen Pkw-Ausfuhren. Wesentliche Ursachen waren die globale Eintrübung der Marktentwicklung sowie deutlich geringere Exporte von Pkw mit Dieselmotor.

Die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen in Deutschland war im Berichtsjahr spürbar höher als 2018.

Nordamerika

In der Region Nordamerika gingen die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2019 mit 20,2 Mio. Fahrzeugen gegenüber dem Vorjahreswert leicht zurück (-2,3%). Auch das Marktvolumen in den USA blieb mit 17,0 Mio. Einheiten etwas unter dem Niveau des Jahres 2018 (-1,6%). Die Verschiebung der Nachfrage von klassischen Pkw (-10,1%) hin zu leichten Nutzfahrzeugen wie SUV- und Pickup-Modellen (+2,6%) hielt auch im Berichtsjahr an. Der kanadische Automobilmarkt setzte den im Vorjahr begonnenen rückläufigen Trend auch im Verlauf des Berichtsjahres fort (-4,3%). In Mexiko verfehlten die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (-8,2%) im dritten Jahr in Folge den Vorjahreswert.

Südamerika

Auf den Märkten der Region Südamerika war das Neuzulassungsvolumen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen 2019 mit 4,3 Mio. Einheiten insgesamt rückläufig (-5,0%). Dabei setzte sich die Erholung der Automobilnachfrage in Brasilien

mit einer Wachstumsrate in Höhe von 7,7% fort; die Zahl der Neuzulassungen lag allerdings mit 2,7 Mio. Fahrzeugen noch deutlich unter dem Rekordniveau des Jahres 2012. Die Fahrzeugexporte aus brasilianischer Produktion verringerten sich erneut, und zwar um 31,9% auf 428 Tsd. Einheiten. Auf dem argentinischen Markt wirkte sich die Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation weiterhin negativ auf die Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus: Die Verkaufszahlen reduzierten sich drastisch um 43,0%.

Asien-Pazifik

Nach leichten Verlusten im Jahr 2018 schwächte sich das Pkw-Marktvolumen in der Region Asien-Pazifik weiter ab und lag am Ende des Berichtsjahres bei 34,0 Mio. Einheiten (–6,0%). Dies war vor allem auf die Nachfragerückgänge in China und Indien zurückzuführen. Der Handelskonflikt mit den USA belastete den chinesischen Markt und führte dort zu merklichen Einbußen (–6,4%). Auf dem indischen Markt verringerten sich die Pkw-Verkäufe insgesamt um 11,9% im Vergleich zum Vorjahr. Der japanische Pkw-Markt verfehlte das Vorjahresvolumen um 2,4%.

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

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t war im Geschäftsjahr 2019 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten höher als ein Jahr zuvor: 609 Tsd. Fahrzeuge wurden neu zugelassen (+2,8%).

In Westeuropa lag die Zahl der Neuzulassungen von Lkw mit insgesamt 306 Tsd. Fahrzeugen um 3,1% über dem Vorjahresniveau. In Deutschland, dem größten Markt Westeuropas, wurde das Vorjahresniveau moderat übertroffen. Während die Nachfrage in Großbritannien durch Vorzieheffekte aufgrund des ungewissen Ausgangs der Austrittsverhandlungen mit der EU deutlich anstieg, entwickelte sie sich in Italien spürbar rückläufig.

Die Region Zentral- und Osteuropa verzeichnete aufgrund der Eintrübung der wirtschaftlichen Entwicklung einen Nachfragerückgang um 6,7% auf 159 Tsd. Einheiten. Der russische Markt verschlechterte sich im Jahresverlauf weiter und lag insgesamt merklich unter dem Vorjahr. Die Neuzulassungszahlen gingen dort um 6,9% auf 73 Tsd. Fahrzeuge zurück.

Im Geschäftsjahr 2019 kam es in Südamerika zu einer deutlichen Steigerung des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr: Die Anzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge erhöhte sich hier um 15,1% auf 145 Tsd. Einheiten. In Brasilien, dem größten Markt der Region, lag die Lkw-Nachfrage infolge der

konjunkturellen Erholung stark über dem vergleichsweise niedrigen Vorjahreswert. In Argentinien hingegen ging die Zahl der Neuzulassungen erheblich zurück. Gründe waren die schwache wirtschaftliche Entwicklung mit einer einhergehenden Abschwächung des Peso und ansteigenden Zinsen.

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 Brasilien sowie Westeuropa bei. Die Nachfrage in Zentral- und Osteuropa lag moderat über dem Vorjahresniveau.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

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

Der Marinemarkt zeigte sich im Jahr 2019 auf deutlich niedrigerem Niveau im Vergleich zum Vorjahr. Die geringere Nachfrage in der Handelsschifffahrt resultierte vorwiegend aus wirtschaftlichen Unsicherheiten wie dem Handelsstreit zwischen China und den USA und umweltrechtlichen Auflagen, beispielsweise der Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen zum 1. Januar 2020. Eine stabile Nachfrage war bei Kreuzfahrtschiffen, Passagierfähren sowie Fischerei- und Baggerschiffen zu verzeichnen. Auch der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich stabil. Die vorhandenen Überkapazitäten im Markt hemmten die Investitionen in die Offshore-Ölgewinnung und damit den Schiffsneubau in diesem Segment. Geplante strengere Emissionsrichtlinien bedingten einen positiven Trend zugunsten von gasbetriebenen oder mit Dual-Fuel-Motoren ausgerüsteten Schiffen. China, Südkorea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffsbauländer mit einem Weltmarktanteil von 85% gemessen an der Anzahl der Schiffe. Übergreifend waren in allen Segmenten des Marinemarktes aufgrund des weiterhin niedrigen Marktvolumens ein anhaltend deutlicher Wettbewerb und damit verbunden ein starker Preisdruck spürbar.

Der Markt für die Energieerzeugung folgte der positiven Entwicklung aus dem Jahr 2018. In allen Anwendungsbereichen, vor allem bei Gas, konnte eine höhere Nachfrage festgestellt werden. Dies belegt den Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken, hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken. Es bestand ein unverändert hoher Bedarf an Energielösungen, mit starker Tendenz hin zu höherer Flexibilität und dezentraler Verfügbarkeit. Die Konjunktur in wichtigen Schwellenländern entwickelte sich positiv. Dennoch war bei allen Projekten ein anhaltend starker Wettbewerbs- und Preisdruck zu erkennen, der die Ergebnisqualität der Aufträge belastete. Zudem führten die unverändert schwierigen Finanzierungsbedingungen auf der Kundenseite, speziell in Schwellenländern, häufig zu Verzögerungen bei der Auftragsvergabe.

Der Markt für Turbomaschinen hat sich 2019 im Vergleich zum Vorjahr markant verbessert. Die Nachfrage nach Turbo-kompressoren in der Grundstoff-, Öl-, Gas- und Prozess-industrie erholte sich aufgrund des Nachholbedarfs nach mehreren Jahren zurückhaltender Investitionstätigkeit über das Jahr hinweg stetig. Das Dampf- und Gasturbinengeschäft war weiterhin geprägt durch Überkapazitäten bei den Strom-produzenten und verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr nur leicht. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ließ im Vergleich zum Vorjahreszeitraum etwas nach und es zeichnete sich eine Erholung als Folge der verbesserten Auslastung der Engi-neering- und Fertigungskapazitäten der Marktteilnehmer ab.

Der After-Sales-Markt für Dieselmotoren entwickelte sich in der Marinesparte positiv und profitierte von einem weiter steigenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen und Nachrüstungs-lösungen. In der Kraftwerkssparte wurde der After-Sales-Markt durch Verschiebungen im Energiemix und durch regulatorische Änderungen in wichtigen Absatz-märkten belastet. Der globale After-Sales-Markt für Turbo-maschinen konnte sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich erholen und profitierte ebenso wie der Neubau von dem Nachholbedarf der letzten Jahre.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

In einem rückläufigen Gesamtmarkt wurden automobiler Finanzdienstleistungen im Jahr 2019 erneut auf hohem Niveau nachgefragt, was unter anderem aus den weiterhin niedrigen Leitzinsen in wesentlichen Währungsräumen resultierte. Insbesondere Dienstleistungsprodukte, wie War-tungs- und Inspektionsverträge oder Versicherungen, erfreuten sich großer Beliebtheit, da Kunden in bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten den Fokus darauf legen, die Gesamtbetriebskosten zu senken. Im Flottenbereich gingen weitere Kunden mit Unterstützung automobiler Finanzdienstleister dazu über, ihr gesamtes Mobilitäts-management über den reinen Flottenbetrieb hinaus zu opti-mieren. Im Privat- und Geschäftskundensegment wurden zudem solche Mobilitätsdienste vermehrt nachgefragt, die die Nutzung anstelle des Besitzes eines Automobils in den Vordergrund stellen.

Auf dem europäischen Markt war 2019 insgesamt ein leichter Anstieg der Nachfrage nach Neufahrzeugen zu ver-zeichnen. In der Folge entwickelte sich auch der Zugang neuer Leasing- und Finanzierungsverträge leicht positiv. In Frank-reich und Spanien blieb der Anteil finanzierter und geleaster Neufahrzeuge stabil, in Italien war ein starkes Volumen-wachstum zu verzeichnen. Die Gebrauchtwagenverkäufe in Europa stiegen leicht an, wohingegen bei den Leasing- und Finanzierungsverträgen für Gebrauchtwagen ein leichter Rückgang zu verzeichnen war. After-Sales-Produkte wie Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträge wurden im Berichtsjahr vermehrt nachgefragt. Automobilbezogene Ver-sicherungen konnten einen geringen Anstieg erzielen.

In Deutschland konnte die Zahl an kreditfinanzierten oder geleasteten Neufahrzeugen im Berichtszeitraum weiter gesteigert werden. Auch After-Sales-Produkte sowie integrierte Mobilitätslösungen im Geschäftskundensegment wurden verstärkt nachgefragt.

In Südafrika ging die Nachfrage nach Finanzierungs- und Versicherungsprodukten leicht zurück.

Auf dem US-amerikanischen Markt und in Mexiko wur-den Finanzdienstleistungen rund um das Automobil auch im Geschäftsjahr 2019 auf hohem Niveau nachgefragt. In den USA war vor allem die Nachfrage nach Leasingangeboten über herstelleregebundene Finanzdienstleister anhaltend hoch.

In Brasilien knüpfte das Verbraucherkreditgeschäft an die verhalten positive Entwicklung aus dem Jahr 2018 an, wäh-rend das landesspezifische Finanzdienstleistungsprodukt Consorcio – eine Kombination aus Sparplan und Lotterie – rückläufig war. Knapp die Hälfte des Neuwagenabsatzes war im Berichtszeitraum mit Finanzdienstleistungsprodukten versehen. Auf dem argentinischen Markt stellten die infolge der jüngsten Wirtschaftskrise stark gestiegenen Zinsen eine Herausforderung für den Vertrieb von Finanzierungs- und Leasingprodukten dar.

In der Region Asien-Pazifik hat sich die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen im Jahr 2019 uneinheitlich entwickelt. In China verlangsamte sich das Wachstum bei neuen Verträgen aufgrund der rückläufigen Pkw-Verkäufe. Lockerungen der bestehenden Zulassungs-beschränkungen in Ballungsgebieten bieten, neben dem Binnenland und dem Gebrauchtwagenmarkt, ein hohes Potenzial, Neukunden für automobilbezogene Finanzdienst-leistungen zu gewinnen. In Indien und Japan fiel die Nach-frage nach Finanzdienstleistungsprodukten leicht schwächer aus.

Auch im Nutzfahrzeugsbereich entwickelte sich die Nach-frage nach Finanzdienstleistungen regional unterschiedlich. In Europa verzeichneten die Finanzdienstleistungen inklusi-ve After Sales einen leichten Anstieg gegenüber 2018. In Brasilien verzeichneten das Lkw- und Busgeschäft sowie der zugehörige Finanzdienstleistungsmarkt ein starkes Wachstum.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2019

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir eine Vielzahl attraktiver neuer Modelle auf den Markt gebracht, mit denen wir unsere Kunden begeistern wollen. Unser breites Produktportfolio deckt vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutz-fahrzeugsbereich sowie mit Motorrädern nahezu alle wesent-lichen Segmente und Karosserieformen ab.

Die Marke Volkswagen Pkw setzte im vergangenen Jahr ihre weltweite Produktoffensive fort und rundete mit dem neuen T-Cross ihr SUV-Portfolio nach unten ab. Das Fahrzeug überzeugt mit seinen farbenfrohen Individualisierungs-

möglichkeiten im Interieur und Exterieur sowie einer hohen Variabilität im Innenraum. Der neue T-Roc R besticht insbesondere mit einer für seine Fahrzeugklasse auffälligen Dynamik. Ein Klassiker der Modellpalette, der Passat, wurde optisch wie technisch umfangreich überarbeitet und wartet als erster Volkswagen mit der neuesten Generation des Infotainmentsystems auf, welches nun dauerhaft mit dem Internet verbunden ist. Dazu hielten innovative Assistenzsysteme wie der Travel Assist Einzug. Neben einem ebenfalls aufgefrischten Passat GTE treibt Volkswagen die Elektrifizierung seiner Modellpalette auch mit dem neuen e-up! voran, der nun eine Reichweite von bis zu 260 km ermöglicht. In China gingen der e-Golf sowie Elektrovarianten der beliebten Limousinen Bora und Laida an den Start. Der Magotan wurde einer umfangreichen Modellpflege unterzogen. Der stetig wachsenden Nachfrage nach SUV-Modellen kam Volkswagen mit dem SUV-Coupé Teramont X und einer an die lokalen Kundenbedürfnisse angepassten Version des T-Cross nach. Für die Modelle Bora, Polo und Sagitar wurden Nachfolger präsentiert. Um sein Marktpotenzial noch besser ausschöpfen zu können, führte Volkswagen Pkw in China die Marke JETTA ein: Mit den Modellen VA3 und VS5 wurde die Marktlücke zwischen Volumensegment und Einstiegsmobilität geschlossen. Vor allem junge Erstkäufer erfreuen sich an den Fahrzeugen, die durch frisches Design, einen hohen Sicherheitsstandard und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugen. In den USA wurde im Jahr 2019 eine komplett überarbeitete Version des Passat vorgestellt. In Südamerika feierte der an lokale Kundenbedürfnisse angepasste T-Cross seine Premiere.

Die Marke Audi führte 2019 den vielseitigen Q3 Sportback in den Markt ein. Mit den neuen Modellen RS Q3 und RS Q4 stellt die Marke ihre Expertise als Produzent von Performance-Fahrzeugen unter Beweis. Auch an anderer Stelle war dies eindrucksvoll sichtbar: Der rein elektrisch angetriebene SUV Audi e-tron ging in Europa, China und den USA an den Start. Das Fahrzeug besticht mit einem Innenraum von hoher Qualität und ist mit technologischen Highlights gespickt; beispielsweise übernehmen schlanke Kameras und Displays in den Türverkleidungen die Funktion der Außenspiegel. Mit umfangreichen Produkt-Updates der A4- und Q7-Baureihe präsentieren sich die Erfolgsmodelle nicht nur optisch aufgefrischt, sondern dank Mild-Hybrid-Versionen auch effizienter. In China wurden 2019 die Bestseller A6 Limousine und Q3 grundlegend modernisiert.

ŠKODA brachte im Berichtsjahr den neuen Scala auf den Markt. Das Schrägheckmodell überzeugt mit einem großzügigen Platzangebot, neuesten Technologien aus dem Modulare Querbaukasten sowie einem guten Preis-Leistungs-

Verhältnis. Mit dem neuen SUV Kamiq bedient ŠKODA die starke Nachfrage nach kompakten SUVs. Sowohl die Superb Limousine als auch der Superb Combi wurden überarbeitet und bieten neueste Konnektivitätslösungen.

Die Marke SEAT setzte 2019 mit dem Tarraco ihre SUV-Produktoffensive fort. Das Modell fügt sich neben den kleineren Modellen Arona und Ateca in die Reihe der Offroader ein und fällt durch seine selbstbewusste emotionale Formensprache auf. Mit dem Mii electric ging SEATs erstes Modell mit reinem Elektroantrieb an den Start.

Porsche beeindruckte seine Kunden 2019 mit dem voll-elektrischen Taycan, der durch sein puristisches Design, das voll-digitale Interieur und ein dynamisches Fahrverhalten überzeugt. Zudem wurden verschiedene Versionen der neu interpretierten Ikone 911 eingeführt, die sich durch zahlreiche Porsche Connect Funktionen sowie durch auf die Fahrsituation anpassbare Fahrzeugkomponenten wie Fahrwerk und Getriebe auszeichnen. Auch das Cayenne Coupé besticht mit einer Ausstattungsvielfalt, die vom Carbondach bis hin zu einer E-Hybrid-Variante reicht.

Nach dem Markteintritt der dritten Generation des Continental GT im Vorjahr führte Bentley im Berichtsjahr die offene Variante GTC ein. Darüber hinaus erweiterte die Marke die erfolgreiche Bentayga-Baureihe um den kraftvollen und zugleich emissionsarmen Bentayga Hybrid sowie den dynamischen Bentayga Speed. Der neue Flying Spur beansprucht mit ausdrucksstarken Linien und technischen Innovationen einmal mehr die Spitze der automobilen Oberklasse für sich.

Lamborghini hat 2019 seine Supersportwagen Huracán EVO Coupé und Spyder überarbeitet sowie den Aventador SVJ Roadster auf den Markt gebracht.

Bugatti feierte 2019 mit der Sonderedition Chiron Sport seinen 110. Geburtstag. Das Unikat Bugatti La Voiture Noire erinnert an die goldene Ära von Ettore und Jean Bugatti in den 1930er Jahren.

Volkswagen Nutzfahrzeuge hat alle Varianten des T6 umfangreichen Updates unterzogen. Der T6.1 überzeugt mit neuer Instrumententafel und Mittelkonsole, inklusive der jüngsten Generation des Infotainmentsystems, sowie mit völlig neu gestalteter Frontpartie.

Scania zeigte 2019 die neue Busgeneration Citywide, die mit einer umfangreichen Vielfalt an Antriebskonzepten einschließlich einer rein elektrischen Variante angeboten wird.

MAN stellte im Geschäftsjahr 2019 seine neue Stadtbusgeneration Lion's City vor, die sowohl mit Diesel- als auch mit Gas- oder Elektroantrieb geordert werden kann.

Ducati brachte 2019 unter anderem die Panigale V4 R, die Monster 821 Stealth, zwei Multistrada-Varianten sowie vier erneuerte Mitglieder der Scrambler-Familie auf den Markt.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2019 weltweit 10.974.636 Fahrzeuge an Kunden ausgeliefert. Damit wurde der Vorjahreswert um 1,3% übertroffen und eine neue Bestmarke erreicht. Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst. 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 KONZERNS¹

	2019	2018	%
Pkw	10.732.415	10.601.014	+1,2
Nutzfahrzeuge	242.221	232.994	+4,0
Gesamt	10.974.636	10.834.008	+1,3

¹ Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung und der geänderten Berichtsstruktur aktualisiert beziehungsweise angepasst. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW WELTWEIT

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

Die weltweiten Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns stiegen im Berichtsjahr unter schwierigen Bedingungen, die vor allem aus überwiegend rückläufigen Gesamtmärkten resultierten, auf 10.732.415 Einheiten. Das waren im Vergleich zum Vorjahr 131.401 Fahrzeuge beziehungsweise 1,2% mehr. Zu diesem Anstieg haben insbesondere die neuen SUV-Modelle des Konzerns beigetragen. Da der Pkw-Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum um 4,0% zurückging, stieg der weltweite Marktanteil des Volkswagen Konzerns auf 12,9 (12,2)%. Die größten absoluten Volumenzuwächse verzeichneten wir in Deutschland und Brasilien. Unter anderem in Argentinien und der Türkei waren die Verkaufszahlen unter dem Vorjahreswert. Die Marken Volkswagen Pkw, SEAT, Porsche und Lamborghini übertrafen jeweils ihre Bestmarken aus dem Vorjahr. Die größten absoluten Zuwächse verzeichneten die Marken SEAT, Volkswagen Pkw und Audi; ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge lagen jeweils leicht unter dem hohen Vorjahreswert.

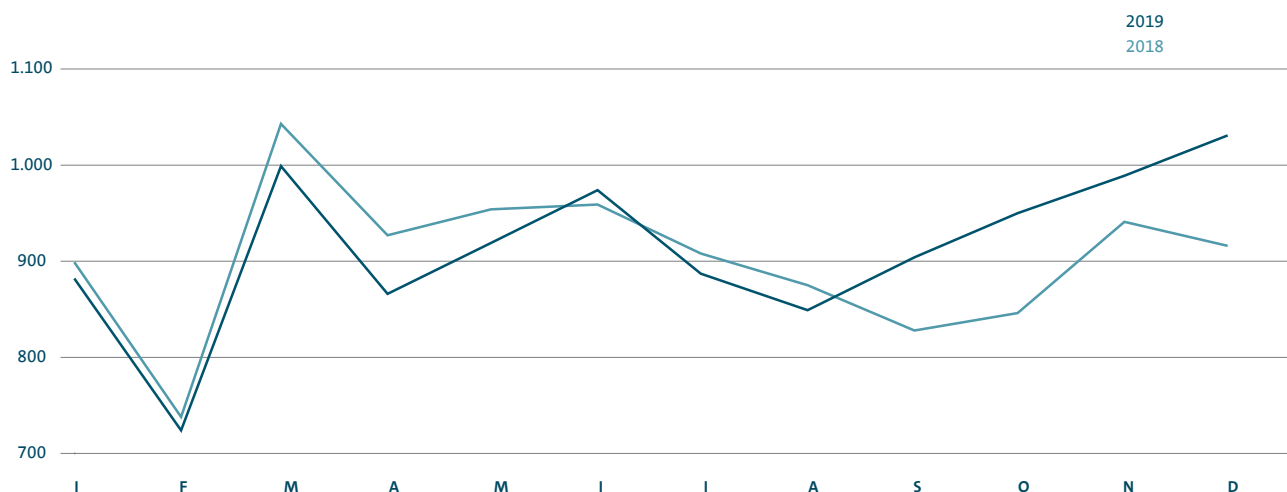
Die Tabelle auf Seite 103 gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa übergab der Volkswagen Konzern 3.627.693 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an Kunden und übertraf damit den Vorjahreswert um 4,4%. In Frankreich, Italien und Großbritannien stiegen unsere Auslieferungen, während wir in Spanien einen leichten Rückgang verzeichneten. Da der Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum um 0,6% wuchs, stieg der Pkw-Marktanteil des Konzerns in Westeuropa auf 22,8 (21,9)%. Belastend wirkten unter anderem die öffentliche Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge und Kapazitätsrestriktionen bei Benzinmotoren. Positiven Einfluss hatte die erfolgreiche Einführung neuer Modelle. Erfreuliche Zuwächse verzeichneten die Modelle T-Roc und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw, Karoq und Kodiaq der Marke ŠKODA, Arona und Ateca der Marke SEAT, Porsche Macan sowie Crafter von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Zudem waren die im Verlauf des Vorjahres neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführten Modelle Touareg der Marke Volkswagen Pkw sowie die Audi Modelle A1 Sportback, Q3, A6 Avant und Q8 bei den Kunden sehr beliebt. Der T-Cross und der Passat der Marke Volkswagen Pkw, der e-tron – das erste rein elektrische Serienmodell der Marke Audi –, der Scala und der Kamiq der Marke ŠKODA, der SEAT Tarraco sowie der Porsche Cayenne Coupé wurden erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt.

In der Region Zentral- und Osteuropa stieg die Zahl der Auslieferungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen an Kunden des Volkswagen Konzerns im abgelaufenen Geschäftsjahr um 1,6% im Vergleich zum Vorjahr. Positiv entwickelte sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in Russland und Polen, während sie in Tschechien rückläufig war. Die Modelle T-Roc, Tiguan und Touareg der Marke Volkswagen Pkw, die ŠKODA Modelle Scala, Karoq und Kodiaq sowie Arona und Tarraco von SEAT verzeichneten eine erfreuliche Nachfrageentwicklung. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Zentral- und Osteuropa belief sich auf 20,3 (20,6)%.

In der Türkei lieferte der Volkswagen Konzern auf einem erheblich schwächeren Gesamtmarkt 29,4% weniger Fahrzeuge aus als im Vorjahr. Auf dem rückläufigen Pkw-Markt in Südafrika sank die Nachfrage nach Fahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern um 0,4%. Das am meisten verkaufte Konzernmodell in Südafrika war weiterhin der Polo der Marke Volkswagen Pkw.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN*in Tsd. Fahrzeuge***Auslieferungen in Deutschland**

Der deutsche Pkw-Markt übertraf im Berichtsjahr das hohe Niveau des Vorjahres (+5,0%). Auf seinem Heimatmarkt lieferte der Volkswagen Konzern 1.324.942 Fahrzeuge an Kunden aus und lag damit 6,1% über dem Vorjahreswert, der unter anderem von der Umweltprämie positiv beeinflusst war. Belastenden Einflüssen unter anderem aus der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge und aus Kapazitätsrestriktionen bei Benzinmotoren stand die erfolgreiche Einführung neuer Modelle entgegen. Der Golf führte weiter die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an. Daneben zählten T-Roc und Tiguan der Marke Volkswagen Pkw, Karoq, Kodiaq und Superb der Marke ŠKODA, Arona und Ateca der Marke SEAT sowie der Porsche Macan zu den beliebtesten Konzernmodellen. Auch die im Laufe des Vorjahres neu oder als Nachfolger eingeführten Modelle Touareg der Marke Volkswagen Pkw, Audi A1 Sportback, Q3, Q3 Sportback, A6 Avant und Q8 sowie ŠKODA Fabia waren bei den Kunden sehr gefragt. Der T-Cross und der Passat der Marke Volkswagen Pkw, der e-tron – das erste rein elektrische Serienmodell der Marke Audi –, der Scala und der Kamiq der Marke ŠKODA, der SEAT Tarraco sowie der Porsche Cayenne Coupé wurden im Berichtsjahr erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes führten acht Konzernmodelle ihr jeweiliges Segment an: Polo, Golf, T-Roc, Tiguan, Touran, Audi A6, Porsche 911 und Multivan/Transporter.

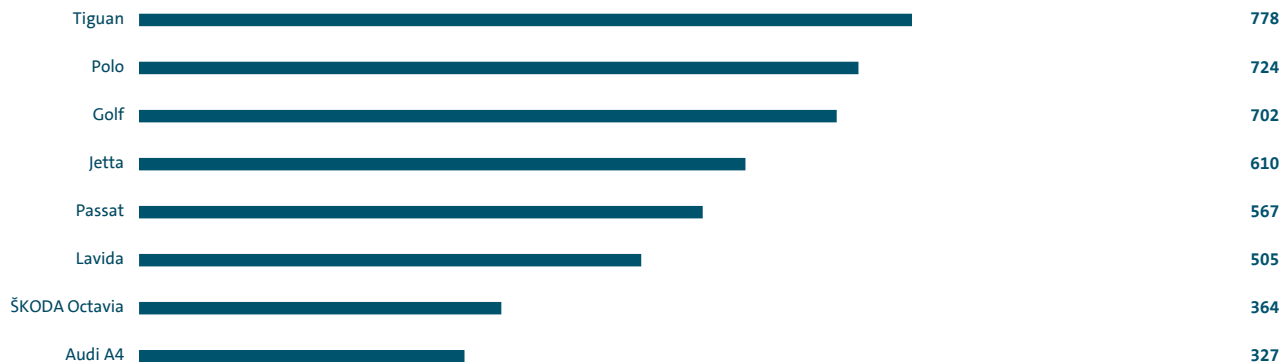
Auslieferungen in Nordamerika

Auf einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Nordamerika ging die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Berichtsjahr um 0,5% auf 948.309 Fahrzeuge zurück. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,7 (4,6)%. Der Jetta und der Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw waren die am meisten gefragten Konzernmodelle in Nordamerika.

Auf dem schwächeren US-amerikanischen Markt stieg die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr um 2,5% gegenüber dem Vorjahreswert. Die größten Zuwächse unter den Konzernmodellen verzeichneten Jetta, Tiguan Allspace und Atlas der Marke Volkswagen Pkw, Audi A6 und Q8 sowie Porsche Cayenne. Der Audi e-tron und der neue Porsche Macan wurden erfolgreich in den Markt eingeführt.

In Kanada sank die Nachfrage nach Konzernmodellen im Berichtsjahr auf einem rückläufigen Gesamtmarkt im Vorjahresvergleich um 5,3%. Besonders beliebt waren die Modelle Golf, Jetta und Audi Q5 sowie die neuen SUV Tiguan Allspace und Atlas der Marke Volkswagen Pkw.

Auf dem rückläufigen Gesamtmarkt in Mexiko lieferte der Volkswagen Konzern 7,4% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernmodellen verzeichneten Vento, Jetta und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2019 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN
in Tsd. Fahrzeuge

Auslieferungen in Südamerika

Der südamerikanische Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge war im Berichtsjahr insgesamt rückläufig. In dieser Region lieferten wir 551.734 Fahrzeuge an Kunden aus; das waren 1,8% mehr als ein Jahr zuvor. Der Gol und der Polo der Marke Volkswagen Pkw wiesen das größte Nachfragevolumen unter den Konzernmodellen auf. Der T-Cross der Marke Volkswagen Pkw wurde erfolgreich in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Südamerika stieg auf 12,8 (11,9)%.

Der brasilianische Markt setzte im Berichtsjahr seinen Erholungskurs fort. Der Volkswagen Konzern profitierte von dieser Entwicklung und lieferte dort im Vergleich zum Vorjahr 15,7% mehr Fahrzeuge an Kunden aus. Dies war vor allem auf die Markteinführung des neuen T-Cross der Marke Volkswagen Pkw sowie auf den Erfolg der im Vorjahr neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführten Modelle Virtus, Jetta und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw zurückzuführen. Aber auch die Nachfrage nach den Modellen Polo und Gol der Marke Volkswagen Pkw sowie Amarok von Volkswagen Nutzfahrzeuge entwickelte sich sehr erfreulich.

In Argentinien verzeichnete der Konzern auf einem drastisch schwächeren Gesamtmarkt einen Rückgang seiner Verkäufe um 38,9% im Vergleich zum Vorjahr. Die größte Nachfrage unter den Konzernmodellen verzeichneten der Gol und der Polo der Marke Volkswagen Pkw sowie der Amarok

von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Der neu eingeführte T-Cross der Marke Volkswagen Pkw wurde von den Kunden ebenfalls gut angenommen.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik schwächte sich das Pkw-Marktvolumen im Berichtsjahr weiter ab. Der Volkswagen Konzern übergab in dieser Region mit 4.517.375 Einheiten 0,3% weniger Fahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Der Marktanteil des Konzerns in Asien-Pazifik erhöhte sich auf 13,2 (12,4)%.

China, der weltweit größte Einzelmarkt und langjähriger Hauptwachstumsträger der Region Asien-Pazifik, wies im abgelaufenen Geschäftsjahr einen merklichen Rückgang auf. Der Volkswagen Konzern konnte seine Verkäufe hier dennoch leicht steigern und lieferte in China 0,6% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als im Vorjahr. Besonders gefragt waren die im Verlauf des Vorjahres neu oder als Nachfolger eingeführten Modelle T-Roc, Tayron, Tharu, Bora, Passat und Lavalda der Marke Volkswagen Pkw, Audi Q2L e-tron und Q5L, ŠKODA Karoq und Kamiq sowie Porsche Macan und Cayenne. Die Modelle T-Cross, Polo, Sagitar und Teramont X der Marke Volkswagen Pkw, die Audi Modelle Q3, A6L und Q8 sowie ŠKODA Kodiaq GT und Porsche Cayenne Coupé wurden im Berichtsjahr erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. Zudem hat die Volkswagen Sub-Marke JETTA mit dem SUV VS5 und der Limousine VA3 einen erfolgreichen Start in China gefeiert.

Indien verzeichnete im Berichtsjahr ein rückläufiges Pkw-Marktvolumen. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern sank in diesem Zeitraum im Vergleich zum Vorjahr um 15,9%. Der Polo der Marke Volkswagen Pkw war das am meisten nachgefragte Modell des Konzerns in Indien.

In Japan lag die Zahl der im Jahr 2019 an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Pkw bei einem sinkenden Gesamtmarktvolumen um 8,2% unter dem Vorjahreswert. Die Modelle Tiguan der Marke Volkswagen Pkw, Audi Q5 und Porsche 911 verzeichneten erfreuliche Nachfragezuwächse.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG (%)
	2019	2018	
Europa/Übrige Märkte	4.714.997	4.575.023	+ 3,1
Westeuropa	3.627.693	3.475.401	+ 4,4
davon: Deutschland	1.324.942	1.248.952	+ 6,1
Großbritannien	544.117	540.817	+ 0,6
Italien	310.944	286.980	+ 8,4
Frankreich	307.847	280.533	+ 9,7
Spanien	305.494	309.907	- 1,4
Zentral- und Osteuropa	769.681	757.575	+ 1,6
davon: Russland	223.452	216.950	+ 3,0
Polen	165.530	164.480	+ 0,6
Tschechische Republik	136.377	138.922	- 1,8
Übrige Märkte	317.623	342.047	- 7,1
davon: Südafrika	90.969	91.311	- 0,4
Türkei	78.251	110.785	- 29,4
Nordamerika	948.309	953.188	- 0,5
davon: USA	654.152	638.274	+ 2,5
Mexiko	181.910	196.431	- 7,4
Kanada	112.247	118.483	- 5,3
Südamerika	551.734	542.239	+ 1,8
davon: Brasilien	420.880	363.766	+ 15,7
Argentinien	70.496	115.426	- 38,9
Asien-Pazifik	4.517.375	4.530.564	- 0,3
davon: China	4.228.840	4.202.398	+ 0,6
Japan	79.268	86.356	- 8,2
Indien	51.541	61.277	- 15,9
Weltweit	10.732.415	10.601.014	+ 1,2
Volkswagen Pkw	6.278.345	6.244.888	+ 0,5
Audi	1.845.573	1.812.485	+ 1,8
ŠKODA	1.242.767	1.253.741	- 0,9
SEAT	574.078	517.627	+ 10,9
Bentley	11.006	10.494	+ 4,9
Lamborghini	8.205	5.750	+ 42,7
Porsche	280.800	256.255	+ 9,6
Bugatti	82	76	+ 7,9
Volkswagen Nutzfahrzeuge	491.559	499.698	- 1,6

¹ Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung und der geänderten Berichtsstruktur aktualisiert beziehungsweise angepasst. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE

Der Volkswagen Konzern lieferte im Jahr 2019 weltweit insgesamt 242.221 mittelschwere und schwere Lkw, Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE aus (+4,0%). Davon entfielen 205.936 Einheiten (+1,7%) auf Lkw, 21.496 Einheiten (–5,0%) auf Busse und 14.789 (7.871) Auslieferungen auf den TGE von MAN.

In Westeuropa lagen die Auslieferungen mit insgesamt 119.284 Einheiten um 10,3% über dem Vorjahreswert, im Wesentlichen getrieben durch die Märkte Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Darunter waren 100.362 Lkw und 6.042 Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE in Höhe von 12.880 Einheiten.

Im Zeitraum von Januar bis Dezember 2019 verringerten sich die Auslieferungen auf den Märkten der Region Zentral- und Osteuropa um 8,7% auf 36.130 Fahrzeuge; es waren 33.312 Lkw und 1.311 Busse sowie leichte Nutzfahrzeuge der Marke MAN in Höhe von 1.507 Einheiten. In Russland, dem größten Markt der Region, sanken die Verkäufe gegenüber dem Vorjahr um 21,4% auf 10.123 Einheiten.

Auf den übrigen Märkten, insbesondere in der Türkei, verringerten sich die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volks-

wagen Konzerns gegenüber dem Vorjahr um 23,5% auf insgesamt 13.995 Fahrzeuge; davon entfielen 11.280 auf Lkw und 2.326 auf Busse.

Die Auslieferungen in Nordamerika sanken im Berichtsjahr um 8,5% auf 3.219 Fahrzeuge; darunter waren 1.794 Lkw und 1.425 Busse. Die Fahrzeuge wurden nahezu ausschließlich in Mexiko an Kunden übergeben.

In Südamerika verkaufte der Volkswagen Konzern insgesamt 56.826 Einheiten (+19,0%); davon entfielen 48.350 auf Lkw und 8.476 auf Busse. In Brasilien stiegen die Auslieferungen um 30,5% an, nachdem sich das wirtschaftliche Klima weiter aufhellte. Unter den ausgelieferten Einheiten befanden sich dort 43.438 Lkw und 6.113 Busse. In den übrigen südamerikanischen Märkten waren deutliche Rückgänge der Auslieferungen zu verzeichnen, insbesondere in Argentinien aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

In der Region Asien-Pazifik lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 12.767 Nutzfahrzeuge aus, darunter 10.838 Lkw und 1.916 Busse; das waren insgesamt 18,9% weniger als im Vorjahr. In China stiegen die Verkäufe um 1,7% auf 4.737 Einheiten, davon entfielen 4.514 auf Lkw und 219 auf Busse.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2019	2018	(%)
Europa/Übrige Märkte	169.409	165.998	+2,1
Westeuropa	119.284	108.122	+10,3
Zentral- und Osteuropa	36.130	39.590	–8,7
Übrige Märkte	13.995	18.286	–23,5
Nordamerika	3.219	3.517	–8,5
Südamerika	56.826	47.734	+19,0
davon: Brasilien	49.551	37.984	+30,5
Asien-Pazifik	12.767	15.745	–18,9
davon: China	4.737	4.658	+1,7
Weltweit	242.221	232.994	+4,0
Scania	99.457	96.477	+3,1
MAN	142.764	136.517	+4,6

¹ Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung und der geänderten Berichtsstruktur aktualisiert beziehungsweise angepasst.

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 rund zwei Drittel der gesamten Umsatzerlöse erzielten.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Im Berichtsjahr stiegen die Auftragseingänge in Westeuropa leicht um 2,4% gegenüber dem Vorjahr, in dem die Einführung des WLTP-Testverfahrens zu einem Rückgang geführt hatte. Die wesentlichen Märkte entwickelten sich dabei uneinheitlich: Während in Deutschland, Frankreich und Italien Zuwächse verzeichnet werden konnten, sanken die Auftragseingänge in Großbritannien und Spanien.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Für mittelschwere und schwere Lkw, Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE lagen die Auftragseingänge mit 227.240 Fahrzeugen im Jahr 2019 um 6,8% unter dem Vorjahreswert. Auf dem Hauptabsatzmarkt Westeuropa sorgten die sich eintrübende Wirtschaft, insbesondere in Deutschland, sowie die ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU für deutlich rückläufige Auftragseingänge. In Südamerika erhöhten sich die Auftragseingänge infolge der konjunkturellen Stabilisierung in Brasilien.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Im Jahr 2019 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 4,3 (4,0) Mrd. €. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery über zwei Drittel des Auftragsvolumens.

Im Marinegeschäft wurden beispielsweise hybride Antriebssysteme jeweils bestehend aus Dual-Fuel-Motoren, MAN Cryo Gassystem inklusive LNG-Tank, Batteriesystem und Energie-Managementsystem für zwei neue Fähren beauftragt. Im Kraftwerksgeschäft konnten in Deutschland Aufträge für 22 Gasmotoren mit einer Gesamtleistung von 270 MW akquiriert werden. Im Bereich Turbomaschinen erhielten wir mehrere Aufträge für Kompressorstränge, die in der weltgrößten Terephthalsäure (PTA)-Anlage zur Anwendung kommen werden, sowie einen Engineeringauftrag für mehrere Unter-

wasser-Kompressoranlagen, die in 1.350 m Tiefe in einer Gasförderungsanlage in den Gewässern außerhalb Australiens zum Einsatz kommen werden.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Er schließt die Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie die Finanzdienstleistungsaktivitäten von Scania und Porsche Holding Salzburg ein. Seit dem 1. Januar 2019 werden auch Vertragsabschlüsse unserer internationalen Gemeinschaftsunternehmen berücksichtigt, die Vergleichswerte wurden angepasst.

Die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen waren im Geschäftsjahr 2019 erneut sehr beliebt. Im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft war die Zahl der Neuverträge mit weltweit 9,3 (8,8) Mio. Kontrakten höher als im Vorjahr. Im Berichtszeitraum belief sich der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 34,5 (34,2)%. Am 31. Dezember 2019 war der Gesamtvertragsbestand mit 23,7 Mio. Einheiten um 5,7% höher als Ende 2018. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing legte der Vertragsbestand um 4,7% auf 11,8 Mio. Kontrakte zu, im Bereich Service/Versicherungen stieg er um 6,7% auf 11,9 Mio. Einheiten.

In Europa/Übrige Märkte erhöhte sich die Zahl der unterzeichneten Neuverträge im Zeitraum Januar bis Dezember 2019 um 8,0% auf 6,9 Mio. Einheiten. Die Penetrationsrate lag bei 48,5 (47,9)%. Am Ende des Berichtsjahres übertraf der Gesamtvertragsbestand mit 17,5 Mio. Kontrakten den Vergleichswert von 2018 um 6,1%. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen davon 7,7 Mio. Verträge (+6,1%), auf den Bereich Service/Versicherungen 9,8 Mio. Verträge (+6,2%).

In Nordamerika verzeichneten wir am 31. Dezember 2019 einen Vertragsbestand in Höhe von 3,1 Mio. Kontrakten; ein Plus von 0,8% im Vergleich zum Vorjahr. Dem Bereich Kundenfinanzierung und Leasing waren 1,8 Mio. Verträge (-1,3%), dem Bereich Service/Versicherungen 1,2 Mio. Verträge (+4,0%) zuzuordnen. Mit 956 Tsd. Kontrakten war die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge um 8,3% geringer als ein Jahr zuvor. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns in Nordamerika belief sich auf 59,3 (65,9)%.

Die Erstkonsolidierung der Porsche Volkswagen Servicios Financieros Chile S.p.A. führte in Südamerika zu einem deutlichen Plus bei den Vertragszahlen. Die im Berichtsjahr neu abgeschlossenen Kontrakte lagen bei 386 (295) Tsd. Einheiten. Die Penetrationsrate legte auf 38,4 (32,0)% zu. Der Gesamtvertragsbestand zum 31. Dezember 2019 erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 19,4% auf 703 Tsd. Einheiten.

Die Verträge betrafen überwiegend den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

Im Raum Asien-Pazifik stiegen 2019 die neuen Vertragsabschlüsse um 3,3% auf 1,0 Mio. Einheiten. Der Anteil der geleasteten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns lag bei 15,5 (15,1)%. Am Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres belief sich der Gesamtvertragsbestand auf 2,4 Mio. Kontrakte; das waren 5,7% mehr als am 31. Dezember 2018. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,7 Mio. Verträge (+3,7%), der Bereich Service/Versicherungen wuchs um 11,4% auf 0,7 Mio. Kontrakte.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Im Berichtsjahr stieg der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation um 0,5% auf 10.956.499 Einheiten (einschließlich der chinesischen Joint Ventures). Gründe dafür waren im Wesentlichen die höhere Nachfrage auf dem Heimatmarkt Deutschland sowie eine weiter ansteigende Nachfrage in Brasilien und eine positive Entwicklung in den USA. Insgesamt verringerte sich im Ausland das Absatzvolumen um 0,6%, im Inland stieg der Absatz um 9,0%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 12,3 (11,3)% über dem des Jahres 2018.

Unsere meistverkauften Fahrzeuge im vergangenen Jahr waren der Tiguan, der Polo, der Golf, der Jetta und der Passat. Den größten Absatzanstieg verzeichneten die Modelle T-Roc, Tharu, Tiguan und T-Cross der Marke Volkswagen Pkw, der Audi Q8, der Q2 und der neue e-tron, der ŠKODA Karoq/Yeti und Kodiaq sowie der SEAT Arona und der neue Tarraco; sowohl der Porsche Cayenne als auch der Crafter der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge erzielten ebenfalls eine hohe Zuwachsrate.

PRODUKTION

Der Volkswagen Konzern produzierte im Geschäftsjahr 2019 weltweit 10.823.378 Fahrzeuge; das waren 1,8% weniger als im Vorjahr. Bei unseren chinesischen Gemeinschaftsunternehmen wurden insgesamt 4,1% weniger Einheiten gefertigt als ein Jahr zuvor. Im Inland ging die Produktion im Wesentlichen bedingt durch die zahlreichen Fahrzeuganläufe sowie die Umstellung auf E-Fahrzeuge um 8,3% zurück. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns lag mit 19,5 (20,9)% unter dem Wert von 2018.

LAGERBESTÄNDE

Die weltweiten Lagerbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lagen am Ende des Berichtszeitraums unter dem Stand zum Jahresende 2018.

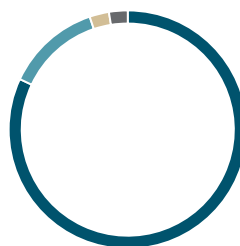
BELEGSCHAFT

Im Geschäftsjahr 2019 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 667.748 Mitarbeiter (+1,8%). Im Inland standen 2019 im Durchschnitt 294.779 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 44,1 (44,3)% leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Zum 31. Dezember 2019 stieg die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern um 0,9% auf 641.838. Darüber hinaus befanden sich 9.968 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit, und 19.399 junge Menschen standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres belief sich die Belegschaft des Volkswagen Konzerns auf 671.205 Personen (+1,0%). Dazu trugen im Wesentlichen Einstellungen in den Bereichen Elektromobilität, Digitalisierung und neue Mobilitätsangebote bei. Im Inland waren 297.433 Mitarbeiter beschäftigt (+1,6%), im Ausland 373.772 (+0,5%).

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2019



Pkw	550.122
Nutzfahrzeuge	86.358
Power Engineering	17.767
Finanzdienstleistungen	16.958

Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktie der Volkswagen AG lagen in einem volatilen Marktumfeld 2019 über dem Wert zum Jahresende 2018. Ein starker Cash-flow führte zu einem geringeren Refinanzierungsvolumen.

AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2019 waren an den internationalen Aktienmärkten insgesamt steigende Kurse bei volatilem Verlauf zu sehen.

Der DAX lag über dem Wert zum Jahresende 2018. Positiv wirkte eine expansivere Geldpolitik der US-amerikanischen Notenbank und der Europäischen Zentralbank. Unsicherheiten hinsichtlich der Wirtschaftspolitik der US-Regierung, der andauernden Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der EU sowie des Wachstums der Weltwirtschaft belasteten die Notierungen.

Auch die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG lagen im Geschäftsjahr 2019 über dem Niveau vom Jahresende 2018. Positive Impulse lieferten vor allem gute Unternehmenszahlen. Insbesondere Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen für Diesel- und Elektrofahrzeuge, der US-Zollpolitik, der andauernden Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der EU, der Abkühlung des chinesischen Marktes sowie des Testverfahrens zur Bestimmung von Schad-

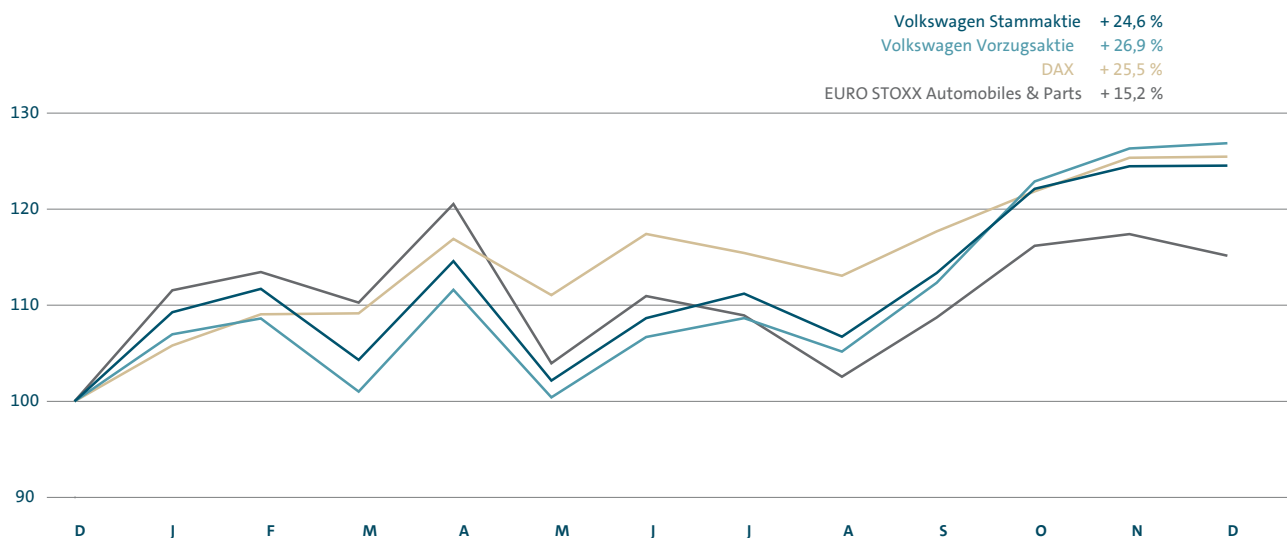
stoff- und CO₂-Emissionen und des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen – das sogenannte WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure) – führten zu volatilen Notierungen.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2019

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	182,50	135,60	173,25
	Datum	07.11.	03.01.	30.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	184,24	134,76	176,24
	Datum	07.11.	03.01.	30.12.
DAX	Kurs	13.408	10.417	13.249
	Datum	16.12.	03.01.	30.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	527	412	486
	Datum	18.04.	03.01.	30.12.

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2018 BIS DEZEMBER 2019

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2018 = 100



DIVIDENDENPOLITIK

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

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ auf Seite 130 des vorliegenden Geschäftsberichts: Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende von 6,50 € je Stammaktie und 6,56 € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 3,3 (2,4) Mrd. €. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 24,5 % und lag im Vorjahr bei 20,4 %. Mit der Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von mindestens 30 % als Ziel gesetzt.

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2019, bei 3,8 (3,5) %. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 3,7 (3,5) %.

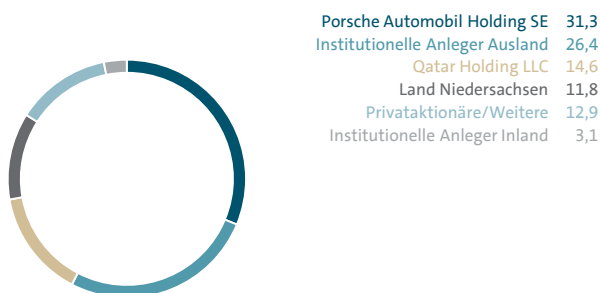
ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2019 lag bei 26,60 (23,57) €. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 26,66 (23,63) €. 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 2019

in Prozent des Gezeichneten Kapitals

**AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2019**

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 2019 finden Sie auf dieser Seite.

Die Stimmrechtsverteilung der 295.089.818 Stammaktien sah zum Bilanzstichtag wie folgt aus: Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hielt 53,1% der Stimmrechte. Zweitgrößter Aktionär war das Land Niedersachsen mit einem Anteil an den Stimmrechten von 20,0%. Als drittgrößter Aktionär hielt die Qatar Holding LLC 17,0%. Die restlichen 9,9% der Stammaktien entfielen auf weitere Aktionäre.

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

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

i FÜR FRAGEN UND ANREGUNGEN STEHT UNSER INVESTOR-RELATIONS-TEAM 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/de/InvestorRelations.html

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

Dividendenentwicklung		2019	2018	2017	2016	2015
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	206.205	206.205	206.205	206.205
Dividende ¹						
je Stammaktie	€	6,50	4,80	3,90	2,00	0,11
je Vorzugsaktie	€	6,56	4,86	3,96	2,06	0,17
Dividendenausschüttung ¹						
auf Stammaktien	Mio. €	3.271	2.419	1.967	1.015	68
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.918	1.416	1.151	590	32
	Mio. €	1.353	1.002	817	425	35
Wertentwicklung der Aktien ²		2019	2018	2017	2016	2015
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	173,25	139,10	168,70	136,75	142,30
Kursentwicklung	%	+ 24,6	- 17,5	+ 23,4	- 3,9	- 21,0
Jahreshöchstwert	€	182,50	188,00	173,95	144,20	247,55
Jahrestiefstwert	€	135,60	131,10	128,70	108,95	101,15
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	176,24	138,92	166,45	133,35	133,75
Kursentwicklung	%	+ 26,9	- 16,5	+ 24,8	- 0,3	- 27,6
Jahreshöchstwert	€	184,24	188,50	178,10	138,80	255,20
Jahrestiefstwert	€	134,76	133,70	125,35	94,00	92,36
Beta-Faktor ³	Faktor	1,17	1,17	1,12	1,22	1,28
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	87,5	69,7	84,1	67,9	69,6
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	121,8	117,1	108,8	92,7	88,1
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,72	0,60	0,77	0,73	0,79
Kennzahlen je Aktie		2019	2018	2017	2016	2015
Ergebnis je Stammaktie ⁴						
unverwässert	€	26,60	23,57	22,28	10,24	- 3,20
verwässert	€	26,60	23,57	22,28	10,24	- 3,20
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.		€	242,93	233,63	217,13	184,90
Kurs-Gewinn-Verhältnis ⁵						
Stammaktie	Faktor	6,5	5,9	7,5	13,4	x
Vorzugsaktie	Faktor	6,6	5,9	7,3	13,0	x
Dividendenrendite ⁶						
Stammaktie	%	3,8	3,5	2,3	1,5	0,1
Vorzugsaktie	%	3,7	3,5	2,4	1,5	0,1
Börsenumsätze ⁷		2019	2018	2017	2016	2015
Umsatz Volkswagen Stammaktien						
	Mrd. €	3,3	4,3	3,5	3,3	6,9
	Mio. Stück	20,9	28,0	23,6	25,4	45,4
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien						
	Mrd. €	41,0	54,1	45,1	41,1	72,4
	Mio. Stück	266,0	346,6	312,3	347,0	444,4
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	4,6	5,4	5,4	5,0	7,1

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2015 bis 2018 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2019 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Seite 126

4 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie, Jahr 2017 angepasst (IFRS 9).

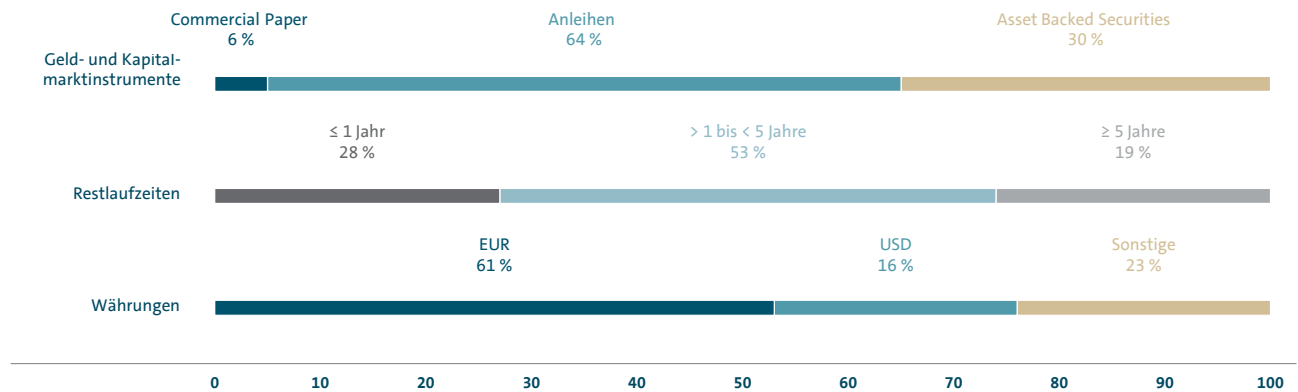
5 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

6 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2019



REFINANZIERUNG

Zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit kommt der Refinanzierung des Volkswagen Konzerns eine zentrale Rolle zu. Die Cash-flows aus dem laufenden Geschäft haben im Jahr 2019 zu einer positiven Entwicklung der Netto-Liquidität beigetragen. Dementsprechend war das Refinanzierungsvolumen über Anleihen im Geld- und Kapitalmarkt für den Konzernbereich Automobile gegenüber dem Vorjahr geringer.

Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wurden Benchmark-Anleihen über insgesamt 7,0 Mrd.€ begeben. Ergänzend wurden Privatplatzierungen in diversen Währungen emittiert. Im US-amerikanischen Kapitalmarkt wurde eine Anleihe über fünf Tranchen mit einem Volumen von insgesamt 3,0 Mrd. USD bei Investoren platziert. Im kanadischen Refinanzierungsmarkt wurden Schuldverschreibungen mit einem Volumen von 1,5 Mrd. CAD ausgegeben.

Neben der Platzierung von erstrangigen und unbesicherten Anleihen waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen ein weiterer Bestandteil unserer Refinanzierung. In Europa wurden ABS-Transaktionen in Höhe von 2,0 Mrd.€ platziert. Außerdem wurden ABS-Transaktionen unter anderem in den USA, China und Australien begeben.

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

Darüber hinaus hat die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG ein grünes Schuldscheindarlehen in Höhe von 1,0 Mrd.€ emittiert. Die Mittel aus dieser Transaktion werden zur Finanzierung des vollelektrischen Fahrzeugprojekts Porsche Taycan genutzt.

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

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

Die folgende Tabelle zeigt, wie unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2019 genutzt wurden, und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

PROGRAMME	Rahmen	Ausnutzung
	Mrd. €	am 31.12.2019 Mrd. €
Commercial Paper	42,0	9,0
Anleihen	162,0	88,5
davon Hybrid-Emissionen		12,5
Asset Backed Securities	92,6	41,1

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
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	stabil	stabil	stabil	stabil	stabil	negativ	negativ	negativ
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A1	A1	A3
Ausblick	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil	negativ

Die im Juli 2011 abgeschlossene syndizierte Kreditlinie der Volkswagen AG in Höhe von 5,0 Mrd.€ wurde im Dezember 2019 durch eine neue syndizierte Kreditlinie über 10,0 Mrd.€ abgelöst. Die neue Kreditlinie hat eine Laufzeit von fünf Jahren mit der Möglichkeit, die Laufzeit nach jeweiliger Zustimmung der Banken zweimal um jeweils ein Jahr bis maximal 2026 zu verlängern. Die Fazilität war zum Jahresende 2019 ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 10,1 Mrd.€, von denen 1,4 Mrd.€ gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 6,9 Mrd.€ vereinbart, von denen 2,4 Mrd.€ genutzt wurden.

RATINGS

Die Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service haben im Jahr 2019 turnusmäßig ihre Bonitätseinschätzungen für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH aktualisiert.

Standard & Poor's bestätigte im November und Dezember die kurz- und langfristigen Ratings mit A-2 beziehungsweise BBB+ für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG sowie mit A-2 beziehungsweise A- für die Volkswagen Bank GmbH. Der Ausblick wurde für die Volks-

wagen AG und die Volkswagen Financial Services AG bei „stabil“ belassen, für die Volkswagen Bank GmbH bei „negativ“.

Moody's Investors Service hat im Juli und August das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial Services AG mit P-2 beziehungsweise A3 und für die Volkswagen Bank GmbH mit P-1 beziehungsweise A1 unverändert gelassen. Der Ausblick wurde jeweils bei „stabil“ belassen.

NACHHALTIGKEITSRATINGS

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

Nach Bekanntwerden der Dieseldiagnostik wurde der Volkswagen Konzern in den Nachhaltigkeitsratings MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics, oekomISS, VigeoEiris, EcoVadis und RepRisk deutlich abgestuft und folglich auch aus Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good Index herausgenommen. Im Geschäftsjahr 2019 wurde Volkswagen unverändert im CDP mit A- bewertet, im Water Disclosure Project (WDP) mit A.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Im Geschäftsjahr 2019 konnte der Volkswagen Konzern seine Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr steigern. Trotz weiterer Belastungen und Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik übertrafen das Operative Ergebnis und die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile den jeweiligen Vorjahreswert.

Die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns umfasst gemäß IFRS 8 – entsprechend der internen Steuerung und Berichterstattung – die vier berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen. Infolge der Weiterentwicklung der Führungsstruktur des Volkswagen Konzerns ordnen wir die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge seit dem 1. Januar 2019 dem Segment Pkw zu und haben dieses Segment in Pkw und leichte Nutzfahrzeuge umbenannt. Das Segment Nutzfahrzeuge entspricht weiterhin dem Bereich Nutzfahrzeuge, jetzt jedoch ohne die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Vorjahreswerte wurden angepasst.

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

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

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

ANWENDUNG NEUER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

Zum 1. Januar 2019 ändert der neue Rechnungslegungsstandard IFRS 16 die bisherigen Vorschriften zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen mit dem zentralen Ziel der bilanziellen Erfassung aller Leasingverhältnisse. Entsprechend entfällt für Leasingnehmer die Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen müssen diese grundsätzlich für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz erfassen. Die angesetzten Nutzungsrechte werden in denjenigen Bilanzpositionen ausgewiesen, in denen die dem Leasingvertrag zugrundeliegenden Vermögenswerte ausgewiesen worden wären, wenn sie im Eigentum des Volkswagen Konzerns stehen würden.

KENNZAHLEN 2019 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienst- leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	202.273	26.444	3.997	40.160	272.875	–20.242	252.632
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	15.610	1.653	–93	3.212	20.381	–3.422	16.960
in % der Umsatzerlöse	7,7	6,3	–2,3	8,0			6,7
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	17.098	1.460	197	223	18.977	423	19.401

Unter Anwendung der modifiziert retrospektiven Methode (Anpassung der Eröffnungsbilanz) kam es zum 1. Januar 2019 zur erstmaligen Erfassung der Nutzungsrechte im Anlagevermögen und der Leasingverbindlichkeit als Finanzschuld. Dies führte zu einer Erhöhung der Bilanzsumme, das Eigenkapital blieb unberührt.

Die neue Vorgehensweise führte 2019 zu einer leichten Erhöhung des Operativen Ergebnisses, da dieses seit dem 1. Januar 2019 nur noch Abschreibungen auf die Nutzungsrechte enthält. Die Zinsaufwendungen bezüglich der Leasingverbindlichkeiten im Automobilbereich werden im Finanzergebnis erfasst und führten dort entsprechend zu einer Belastung.

Der Brutto- und der Netto-Cash-flow erhöhten sich im Berichtsjahr infolge der veränderten ergebnisseitigen Darstellung der Leasingverhältnisse durch den neuen IFRS 16 (Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam) um 0,9 Mrd. €. Die Tilgung der Leasingverbindlichkeit führte zu einer entsprechenden Belastung des Cash-flow aus der Finanzierungstätigkeit.

Die erstmalige Erfassung der Leasingverbindlichkeiten als Finanzschulden in der Bilanz führte in der Kapitalflussrechnung zu einem deutlichen Anstieg des Kreditstands und in der weiteren Folge zu einem negativen Einmaleffekt auf den Ausweis der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile zum 1. Januar 2019 in Höhe von –4,8 Mrd. €.

Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.

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 Berichtszeitraum ergaben sich im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik in Höhe von –2,3 (–3,2) Mrd. € im Bereich Pkw. Sie resultierten aus dem rechtskräftigen Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft Stuttgart (0,5 Mrd. €), durch den das laufende Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG beendet wurde, sowie aus höheren Aufwendungen für Rechtsrisiken und Rechtsverteidigungskosten (2,1 Mrd. €). Gegenläufig wirkte die Auflösung von Rückstellungen für technische Maßnahmen (0,3 Mrd. €).

ABFINDUNG AN DIE MINDERHEITSAKTIONÄRE DER MAN SE

Im August 2018 wurde der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) mit der MAN SE außerordentlich zum 1. Januar 2019 gekündigt. Im Anschluss an die Bekanntmachung der Eintragung der Beendigung des BGAV ins Handelsregister erhielten die Minderheitsaktionäre der MAN SE nach den Bestimmungen des BGAV das Recht, ihre Aktien in einem Zeitraum von zwei Monaten Volkswagen anzudienen. In der Folge sind 1,1 Mrd. € in 2019 für den Erwerb angebotener Aktien und Ausgleichszahlungen abgeflossen. Die in der Bilanz ausgewiesene Position „Minderheitsgesellschaftern

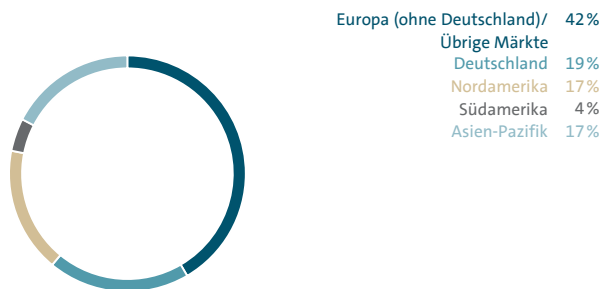
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Umsatzerlöse	252.632	235.849	212.473	201.067	40.160	34.782
Kosten der Umsatzerlöse	–203.490	–189.500	–170.477	–161.298	–33.014	–28.201
Bruttoergebnis	49.142	46.350	41.996	39.769	7.146	6.581
Vertriebskosten	–20.978	–20.510	–19.712	–19.039	–1.266	–1.471
Verwaltungskosten	–9.767	–8.819	–7.522	–7.105	–2.245	–1.714
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–1.437	–3.100	–1.014	–2.497	–423	–603
Operatives Ergebnis	16.960	13.920	13.748	11.127	3.212	2.793
Operative Umsatzrendite (in %)	6,7	5,9	6,5	5,5	8,0	8,0
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	3.349	3.369	3.278	3.310	71	58
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	–1.953	–1.646	–1.889	–1.576	–64	–70
Finanzergebnis	1.396	1.723	1.389	1.734	7	–12
Ergebnis vor Steuern	18.356	15.643	15.137	12.861	3.219	2.782
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–4.326	–3.489	–3.491	–2.657	–836	–832
Ergebnis nach Steuern	14.029	12.153	11.646	10.203	2.383	1.950
Ergebnisanteil von Minderheiten	143	17	79	–32	64	49
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	540	309	540	309	–	–
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	13.346	11.827	11.027	9.926	2.319	1.900

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

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2019

in Prozent



gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ reduzierte sich entsprechend. Die den Minderheitsgesellschaftern der MAN SE gewährten Andienungsrechte endeten am 4. März 2019. Der verbliebene Betrag in Höhe von 0,7 Mrd.€ wurde erfolgsneutral ins Eigenkapital umgliedert, wovon 0,3 Mrd.€ auf Minderheiten entfallen.

BÖRSENGANG DER TRATON SE

Seit Juni 2019 werden Aktien der TRATON SE im regulierten Markt der Frankfurter Wertpapierbörse und der NASDAQ Stockholm gehandelt. Der Platzierungspreis wurde auf 27,00€ je Aktie festgelegt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns erhöhte sich dadurch um 1,4 Mrd.€, wovon 1,2 Mrd.€ als Anteile von Minderheiten ausgewiesen werden. Der Zahlungseingang ist zu Beginn des dritten Quartals 2019 erfolgt.

EINBRINGUNG DER AUTONOMOUS INTELLIGENT DRIVING

Volkswagen hat im Juli 2019 bekanntgegeben, zusammen mit der Ford Motor Company in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI zu investieren.

Dazu wird Volkswagen seine vollkonsolidierte Tochtergesellschaft Autonomous Intelligent Driving (AID) einbringen. Die Einbringung der AID erfolgt – vorbehaltlich der erforderlichen Genehmigungen der Aufsichtsbehörden und weiterer aufschiebender Bedingungen – voraussichtlich im ersten Halbjahr 2020.

VERKAUF DER BETEILIGUNG AN DER RENK AG

Im Januar 2020 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG beschlossen, die 76-prozentige Beteiligung des Volkswagen Konzerns an der RENK AG zu veräußern. Der Vollzug der Veräußerung wird – vorbehaltlich einer Genehmigung der Aufsichtsbehörden – voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2020 erfolgen.

UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2019

in Prozent

**ERTRAGSLAGE****Ertragslage des Konzerns**

Von Januar bis Dezember 2019 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 252,6 Mrd.€ und übertraf damit den Vorjahreswert um 7,1%. Positiv wirkten insbesondere Mixverbesserungen, höhere Absatzvolumina sowie die gute Geschäftsentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen, während die Wechselkursentwicklung einen gegenläufigen Einfluss hatte. Mit 80,6 (81,4)% wurde der größte Teil der Umsatzerlöse im Ausland erzielt.

Das Bruttoergebnis stieg um 2,8 Mrd.€ auf 49,1 Mrd.€. Die Bruttomarge belief sich auf 19,5 (19,7)%. Bereinigt um in beiden Zeiträumen hier erfasste Sondereinflüsse (im Berichtsjahr positiv aus der Auflösung von Rückstellungen für technische Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik) lag das Bruttoergebnis bei 48,8 (46,6) Mrd.€. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse belief sich die Bruttomarge im Geschäftsjahr 2019 auf 19,3 (19,8)%.

Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen des Volkswagen Konzerns verbesserte sich im Berichtsjahr um 2,2 Mrd.€ auf 19,3 Mrd.€. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen lag bei 7,6 (7,3)%. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus positiven Mixeffekten, höheren Volumina, Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten, Produktkostenoptimierungen sowie aus der Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten. Gestiegene Fixkosten hatten einen negativen Einfluss. Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik belasteten das Operative Ergebnis in Höhe von –2,3 (–3,2) Mrd.€. Das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns nahm auf 17,0 (13,9) Mrd.€ zu, die operative Umsatzrendite stieg auf 6,7 (5,9)%.

Das Finanzergebnis ging um 0,3 Mrd.€ auf 1,4 Mrd.€ zurück. Die darin enthaltenen Zinsaufwendungen erhöhten sich infolge des gestiegenen Refinanzierungsvolumens, der

Aufzinsung von Rückstellungen sowie der Anwendung des neuen IFRS 16 deutlich. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen lag auf dem Niveau von 2018. Stichtagsbezogene Bewertungseffekte, insbesondere im Wertpapier- und Fondsergebnis, wirkten im Vergleich zum Vorjahreszeitraum positiv, der zudem durch die Neubewertung der Andienungs- und Ausgleichsrechte im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE belastet war.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns verbesserte sich im Geschäftsjahr 2019 um 17,3% auf 18,4 Mrd. €. Die Umsatzrendite vor Steuern stieg auf 7,3 (6,6)%. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 4,3 (3,5) Mrd. €, woraus eine Steuerquote von 23,6 (22,3)% resultierte. Das Ergebnis nach Steuern nahm um 1,9 Mrd. € auf 14,0 Mrd. € zu.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Im Berichtsjahr erzielte der Konzernbereich Automobile Umsatzerlöse in Höhe von 212,5 Mrd. €, das waren 5,7% mehr als im Vorjahr. Im Wesentlichen konnten Verbesserungen im Mix und der höhere Fahrzeugabsatz negative Wechselkurseffekte kompensieren. 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 nahmen vor allem volumenbedingt, aufgrund von gestiegenen Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens sowie über Vorjahr liegenden ergebniswirksam verrechneten Forschungs- und Entwicklungskosten zu. Die Auflösung von Rückstellungen aus der Dieselthematik führte hier im Geschäftsjahr zu positiven Sondereinflüssen. Der Anteil der Umsatzkosten an den Umsatzerlösen fiel etwas höher aus als ein Jahr zuvor. Die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote), definiert als Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile, belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf 6,7 (6,8)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Fokus.

Sowohl die Vertriebskosten als auch die Verwaltungskosten erhöhten sich im Berichtsjahr. Der Anteil der Vertriebskosten an den Umsatzerlösen fiel niedriger aus als ein Jahr zuvor, der Anteil der Verwaltungskosten war nahezu unverändert zum Vorjahr. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag bei –1,0 (–2,5) Mrd. €. Die Verbesserung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten, positiven Effekten aus Wechselkursen und gesunkenen Aufwendungen aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten außerhalb des Hedge Accounting sowie aus niedrigeren Sondereinflüssen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

Mit 13,7 Mrd. € übertraf das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile den Wert des Vorjahres um 2,6 Mrd. €. Hierzu trugen im Wesentlichen Verbesserungen im Mix sowie der höhere Fahrzeugabsatz, die Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten, Produktkostenoptimierungen, die Bewertung von bestimmten Derivaten und geringere negative Sondereinflüsse bei. Höhere Abschreibungen sowie gestiegene Forschungs- und Entwicklungskosten wirkten gegenläufig. Die operative Umsatzrendite erhöhte sich auf 6,5 (5,5)%. Die im Operativen Ergebnis enthaltenen negativen Sondereinflüsse beliefen sich insgesamt auf –2,3 (–3,2) Mrd. €. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse stieg das Operative Ergebnis des Automobilbereichs auf 16,1 (14,3) Mrd. €. Die Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen verbesserte sich auf 7,6 (7,1)%. 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 PKW¹

Mio. €	2019	2018
Umsatzerlöse	182.031	172.678
Operatives Ergebnis	12.188	10.000
Operative Umsatzrendite (in %)	6,7	5,8

¹ Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Die Umsatzerlöse des Bereichs Pkw beliefen sich im Zeitraum Januar bis Dezember 2019 auf 182,0 Mrd. € und waren damit 5,4% höher als ein Jahr zuvor. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus positiven Mixeffekten und aus dem höheren Absatzvolumen. Eine negative Wechselkursentwicklung hatte einen gegenläufigen Einfluss. Das Operative Ergebnis des Bereichs Pkw fiel mit 12,2 Mrd. € um 2,2 Mrd. € höher aus als im Vorjahr. Vor allem Mix- und Volumenverbesserungen, Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten, positive Effekte aus Produktkosten und der Bewertung von bestimmten Derivaten sowie geringere negative Sondereinflüsse in Höhe von –2,3 (–3,2) Mrd. € im Zusammenhang mit der Dieselthematik wirkten ergebniserhöhend. Insbesondere höhere Abschreibungen sowie gestiegene Forschungs- und Entwicklungskosten minderten das Ergebnis. Die operative Umsatzrendite stieg auf 6,7 (5,8)%.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE¹

Mio. €	2019	2018
Umsatzerlöse	26.444	24.781
Operatives Ergebnis	1.653	1.191
Operative Umsatzrendite (in %)	6,3	4,8

1 Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Die Umsatzerlöse des Bereichs Nutzfahrzeuge übertrafen im Geschäftsjahr 2019 mit 26,4 Mrd.€ den Vorjahreswert um 6,7%. Das Operative Ergebnis des Bereichs Nutzfahrzeuge verbesserte sich um 0,5 Mrd.€ auf 1,7 Mrd.€; die operative Umsatzrendite lag bei 6,3 (4,8)%. Positive Effekte aus höheren Volumina sowie Mix und Preisen konnten Kostensteigerungen mehr als ausgleichen.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2019	2018
Umsatzerlöse	3.997	3.608
Operatives Ergebnis	-93	-64
Operative Umsatzrendite (in %)	-2,3	-1,8

Mit 4,0 Mrd.€ wies der Bereich Power Engineering im Geschäftsjahr 2019 um 10,8% höhere Umsatzerlöse aus als ein Jahr zuvor. Der Operative Verlust lag bei -0,1 (-0,1) Mrd.€. Volumenverbesserungen standen höhere Fixkosten entgegen. Die operative Umsatzrendite belief sich auf -2,3 (-1,8)%.

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

Im Geschäftsjahr 2019 beliefen sich die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 40,2 Mrd.€ und lagen hauptsächlich aufgrund des höheren Geschäftsvolumens um 15,5% über dem Wert des Vorjahres.

Die Kosten der Umsatzerlöse nahmen leicht überproportional um 17,1% auf 33,0 Mrd.€ zu. Die Vertriebskosten und das Sonstige betriebliche Ergebnis gingen zurück, während die Verwaltungskosten stiegen. In Summe erhöhten sich die Kosten volumenbedingt. Der Anteil an den Umsatzerlösen war insgesamt leicht rückläufig.

Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs übertraf mit 3,2 Mrd.€ volumen- und wechsellkursbedingt den Vorjahreswert um 15,0% und trug damit erneut wesentlich zum Konzernergebnis bei. Die operative Umsatzrendite lag unverändert bei 8,0 (8,0)%. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern stieg auf 10,8 (9,9)%.

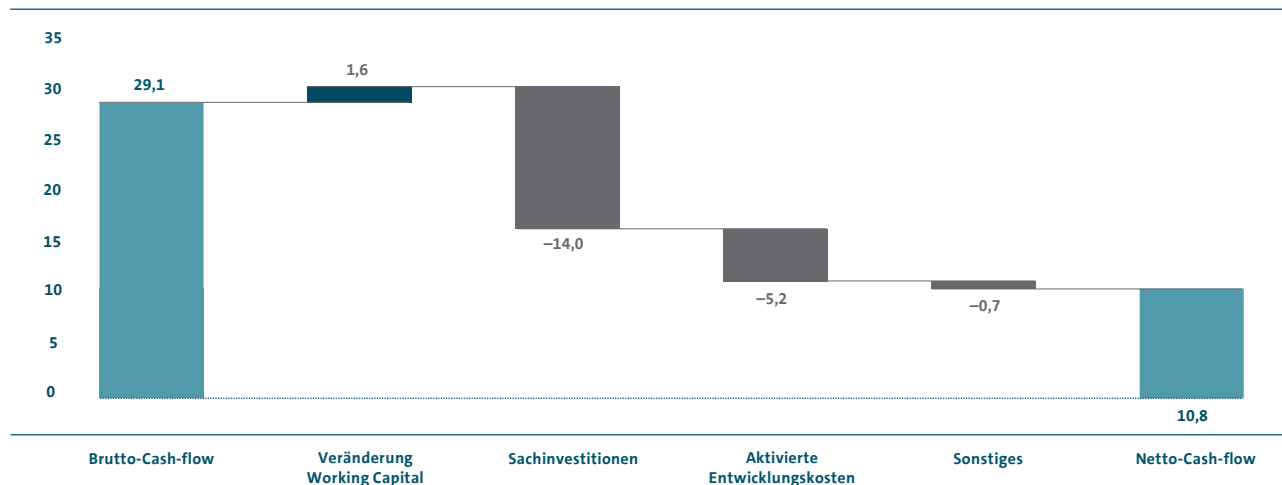
Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

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

Das Finanzmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels Cash Pooling optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter den wesentlichen Gesellschaften. Dabei werden die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in das Cash Pooling einbezogenen Konten täglich gegen ein regionales Zielkonto ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente und mittels Warentermingeschäften abzusichern sowie Zinsänderungsrisiken im Rahmen von Finanzierungstransaktionen zu begrenzen. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken wird durch Diversifizierung das sogenannte Kontrahentenrisiko für den Volkswagen Konzern begrenzt. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung durch das Kontrahentenrisikomanagement unterliegt. Hierzu werden verschiedene Bonitätskriterien herangezogen. In erster Linie wird die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating betrachtet. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Risikomanagement. Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie auf der Seite 187 sowie im Anhang des Konzernabschlusses 2019 auf den Seiten 293 bis 314.

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2019

in Mrd. €

**FINANZLAGE****Finanzielle Situation des Konzerns**

Von Januar bis Dezember 2019 verzeichnete der Volkswagen Konzern einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 39,9 (35,6) Mrd.€. Die Veränderung im Working Capital lag bei -22,0 (-28,3) Mrd.€. Die im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik im Berichtsjahr als Sondereinfluss erfasste Geldbuße aus dem Ordnungswidrigkeitenverfahren führte zu einem unmittelbaren Mittelabfluss. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm um 10,7 Mrd.€ auf 18,0 Mrd.€ zu.

Mit 20,1 Mrd.€ fiel die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts im Berichtsjahr um 3,6% höher aus als ein Jahr zuvor.

Die Finanzierungstätigkeit verzeichnete einen Mittelabfluss in Höhe von -0,9 Mrd.€; im Vorjahr ergab sich ein Mittelaufzufluss in Höhe von 24,6 Mrd.€. Die Finanzierungstätigkeit beinhaltet die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG, den Erwerb angedienter MAN Aktien infolge der Kündigung des BGAV, den Zahlungsmittelzufluss aus dem Börsengang von TRATON sowie vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Veränderungen der übrigen Finanzschulden. Unter Anwendung des neuen IFRS 16 ist seit dem 1. Januar 2019 der Tilgungsanteil aus Leasingzahlungen in der Finanzierungstätigkeit zu erfassen.

Mit 24,3 (28,1) Mrd.€ war der Zahlungsmittelbestand des Volkswagen Konzerns laut Kapitalflussrechnung niedriger als ein Jahr zuvor.

Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Volkswagen Konzern eine Netto-Liquidität in Höhe von -148,0 Mrd.€; am Jahresende 2018 lag sie bei -134,7 Mrd.€.

Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Der Konzernbereich Automobile erzielte im Geschäftsjahr 2019 einen Brutto-Cash-flow von 29,1 Mrd.€, der den Vergleichswert 2018 um 3,1 Mrd.€ übertraf. Insbesondere die gute Ergebnisentwicklung, gegenüber Vorjahr geringere Steuerzahlungen sowie positive Effekte aus der Anwendung des neuen IFRS 16 führten zu diesem Anstieg. Die Veränderung im Working Capital belief sich auf +1,6 (-7,4) Mrd.€. Im Vorjahresvergleich wirkten vor allem der deutlich geringere Vorratsaufbau sowie deutlich gesunkene Mittelabflüsse aus der Dieseldiagnostik positiv. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm in der Folge um 12,2 Mrd.€ auf 30,7 Mrd.€ zu.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts war mit 19,9 Mrd.€ um 1,1 Mrd.€ höher als ein Jahr zuvor. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) lagen mit 14,0 Mrd.€ um 6,0% über dem Wert des Jahres 2018. Die Sachinvestitionsquote belief sich unverändert auf 6,6 (6,6)%. Die Sachinvestitionen flossen vornehmlich in unsere Fertigungsstandorte und 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 Modellreihen Golf, Atlas, ID.3, ID.4, Audi A3, Audi e-tron, Audi Q3, Audi A6/A7-Familie, Porsche Taycan sowie die Bentley Continental-Baureihe. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Produkte und unsere modularen Baukästen. Die Zugänge zu den aktivierten Entwicklungskosten lagen mit 5,2 (5,2) Mrd.€ auf dem Niveau von 2018.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	28.113	18.038	23.354	13.428	4.759	4.609
Ergebnis vor Steuern	18.356	15.643	15.137	12.861	3.219	2.782
Ertragsteuerzahlungen	-2.914	-3.804	-2.187	-3.786	-726	-19
Abschreibungen ²	24.439	22.561	15.958	15.581	8.480	6.980
Veränderung der Pensionen	342	524	320	503	23	21
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	460	244	520	303	-59	-58
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen ³	-734	445	-651	502	-83	-56
Brutto-Cash-flow	39.950	35.613	29.097	25.964	10.853	9.650
Veränderung Working Capital	-21.966	-28.341	1.636	-7.433	-23.603	-20.908
Veränderung der Vorräte	-674	-5.372	-345	-5.337	-329	-34
Veränderung der Forderungen	-893	-6.400	-1.176	-1.800	283	-4.600
Veränderung der Verbindlichkeiten	2.297	3.645	1.564	2.793	733	853
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	1.304	-1.286	1.400	-1.306	-96	20
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-13.204	-11.647	-110	-1.590	-13.095	-10.056
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-10.796	-7.282	303	-191	-11.099	-7.090
Cash-flow laufendes Geschäft	17.983	7.272	30.733	18.531	-12.750	-11.258
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-20.076	-19.386	-19.898	-18.837	-178	-549
davon: Sachinvestitionen	-14.230	-13.729	-14.007	-13.218	-223	-510
Entwicklungskosten (aktiviert)	-5.171	-5.234	-5.171	-5.234	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-913	-705	-716	-594	-196	-111
Netto-Cash-flow⁴	-2.093	-12.113	10.835	-306	-12.928	-11.807
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	-1.069	-2.204	-5.018	6.129	3.949	-8.332
Investitionstätigkeit	-21.146	-21.590	-24.916	-12.708	3.771	-8.882
Finanzierungstätigkeit	-865	24.566	-11.278	4.274	10.413	20.292
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	1.368	-28	1.368	-28	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	-	1.491	-970	1.418	970	73
MAN Minderheitsaktionäre: Ausgleichszahlungen und Erwerb angedienter Aktien	-1.109	-2.117	-1.109	-2.117	-	-
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	243	-173	205	-171	38	-2
Veränderung der Risikovorsorge auf Zahlungsmittel	1	-1	1	-1	-0	0
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-3.784	10.075	-5.256	9.925	1.472	150
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.⁵	24.329	28.113	18.098	23.354	6.231	4.759
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	29.099	28.036	13.458	8.697	15.641	19.339
Brutto-Liquidität	53.428	56.148	31.556	32.051	21.872	24.098
Kreditstand	-201.468	-190.883	-10.280	-12.683	-191.189	-178.200
Netto-Liquidität⁶	-148.040	-134.735	21.276	19.368	-169.316	-154.103

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

2 Saldiert mit Zuschreibungen.

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

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

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

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

Infolge strategischer Investitionen in diverse Unternehmen nahm die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ um 0,1 Mrd.€ auf 0,7 Mrd.€ zu.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile verbesserte sich deutlich gegenüber dem niedrigen Vorjahreswert um 11,1 Mrd.€ auf 10,8 Mrd.€. Gründe waren insbesondere das höhere Ergebnis, niedrigere Mittelabflüsse aus der Dieselthematik und ein geringerer Vorratsaufbau.

Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich im Geschäftsjahr 2019 ein Mittelabfluss in Höhe von –11,3 Mrd.€; im Vorjahr war es ein Mittelzufluss in Höhe von 4,3 Mrd.€. An die Aktionäre der Volkswagen AG wurde im Mai 2019 eine im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 Mrd.€ gestiegene Dividende von insgesamt 2,4 Mrd.€ ausgeschüttet. Die Position „Kapitaltransaktionen mit Minderheiten“ enthält den Zahlungsmittelzugang aus dem Börsengang von TRATON in Höhe von 1,4 Mrd.€. Als Folge der Kündigung des BGAV mit der MAN SE berücksichtigt die Finanzierungstätigkeit zudem den Erwerb der angedienten MAN Aktien sowie vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Veränderungen der übrigen Finanzschulden. Seit dem 1. Januar 2019 ist hierin unter Anwendung des neuen IFRS 16 außerdem der Tilgungsanteil aus Leasingzahlungen enthalten.

Durch die gemäß IFRS 16 vorzunehmende Erfassung der Leasingverbindlichkeiten als Finanzschulden war der Kreditstand im Konzernbereich Automobile zum Ende des Berichtsjahres um 5,4 Mrd.€ höher als Ende des letzten Geschäftsjahres. Trotz dieses nicht zahlungswirksamen Effekts lag die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile am 31. Dezember 2019 mit 21,3 Mrd.€ um 1,9 Mrd.€ über dem Stand vom Ende des Geschäftsjahres 2018. Der Anteil der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns lag im Berichtsjahr bei 8,4 (8,2) %.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW¹

Mio. €	2019	2018
Brutto-Cash-flow	25.474	22.910
Veränderung Working Capital	3.053	–5.916
Cash-flow laufendes Geschäft	28.528	16.995
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	–20.254	–17.303
Netto-Cash-flow	8.273	–308

¹ Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Im Geschäftsjahr 2019 lag der Brutto-Cash-flow des Bereichs Pkw ergebnisbedingt, aufgrund geringerer Steuerzahlungen sowie positiver Effekte aus der Anwendung des neuen IFRS 16 mit 25,5 Mrd.€ um 2,6 Mrd.€ über Vorjahr. Die Veränderung des Working Capital belief sich auf 3,1 (–5,9) Mrd.€. Der gegenüber Vorjahr geringere Vorratsaufbau sowie gesunkene Mittelabflüsse aus der Dieselthematik wirkten positiv. In der Folge erhöhte sich der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft um 11,5 Mrd.€ auf 28,5 Mrd.€. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Bereichs Pkw stieg auf 20,3 (17,3) Mrd.€. Die Sachinvestitionen nahmen zu, während die aktivierten Entwicklungskosten leicht rückläufig waren. Infolge des konzerninternen Verkaufs des Power-Engineering-Geschäfts vom Bereich Nutzfahrzeuge an den Bereich Pkw sowie strategischer Investitionen in diverse Unternehmen fiel die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ im Berichtszeitraum deutlich höher aus als ein Jahr zuvor. Der Netto-Cash-flow des Bereichs Pkw verbesserte sich gegenüber dem niedrigen Vorjahreswert um 8,6 Mrd.€ auf 8,3 Mrd.€.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE¹

Mio. €	2019	2018
Brutto-Cash-flow	3.357	2.745
Veränderung Working Capital	–1.249	–1.257
Cash-flow laufendes Geschäft	2.108	1.488
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	603	–1.372
Netto-Cash-flow	2.711	116

¹ Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Im Berichtsjahr verbesserte sich der Brutto-Cash-flow des Bereichs Nutzfahrzeuge um 0,6 Mrd.€ auf 3,4 Mrd.€. Der leichte Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultierte insbesondere aus dem besseren Ergebnis. Die Veränderung im Working Capital lag bei –1,2 (–1,3) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm um 0,6 Mrd.€ auf 2,1 Mrd.€ zu. Der konzerninterne Verkauf des Power-Engineering-Geschäfts führte in der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts zu einem Mittelzufluss. Der Netto-Cash-flow verbesserte sich auf 2,7 (0,1) Mrd.€.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2019	2018
Brutto-Cash-flow	265	309
Veränderung Working Capital	-168	-260
Cash-flow laufendes Geschäft	98	49
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-247	-162
Netto-Cash-flow	-150	-113

Im Geschäftsjahr 2019 erzielte der Bereich Power Engineering einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 0,3 (0,3) Mrd.€. Aufgrund einer geringeren Mittelbindung belief sich die Veränderung im Working Capital auf -0,2 (-0,3) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts nahm um 0,1 Mrd.€ auf 0,2 Mrd.€ zu. Der Netto-Cash-flow lag mit -0,1 (-0,1) Mrd.€ nahezu auf dem Niveau des Vorjahres.

Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Im Berichtsjahr erwirtschaftete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 10,9 (9,6) Mrd.€. Resultierend aus einer höheren Mittelbindung, im Wesentlichen aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens, lag die Veränderung im Working Capital bei -23,6 (-20,9) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft belief sich auf -12,7 (-11,3) Mrd.€.

Mit 0,2 Mrd.€ ging die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts im Berichtsjahr vor allem aufgrund von gesunkenen Sachinvestitionen um 0,4 Mrd.€ zurück.

Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich im Geschäftsjahr 2019 im Konzernbereich Finanzdienstleistungen ein Mittelzufluss zur Refinanzierung des Geschäftsvolumens in Höhe von 10,4 (20,3) Mrd.€. Hierin waren vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und übrigen Finanzschulden enthalten.

Am Ende des Berichtsjahres lag die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs bei -169,3 Mrd.€; am 31. Dezember 2018 hatte sie -154,1 Mrd.€ betragen.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Der Volkswagen Konzern verzeichnete am Ende des Berichtsjahres eine Bilanzsumme von 488,1 Mrd.€, die den Wert vom 31. Dezember 2018 um 6,5% übertraf. Dieser Anstieg resultierte vor allem aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen im Konzernbereich Finanzdienstleistungen, aus der Anwendung des neuen IFRS 16 sowie aus Währungseffekten. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist auf Seite 123 grafisch dargestellt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns war mit 123,7 Mrd.€ um 6,3 Mrd.€ höher als zum Bilanzstichtag des Vorjahres. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 25,3 (25,6)%. Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasst im Wesentlichen die voraussichtlich abgehenden Buchwerte der Vermögenswerte aus der im Januar 2020 beschlossenen Veräußerung der Beteiligung an Renk. Außerdem ist hier der Buchwert der Anteile an der Autonomous Intelligent Driving enthalten, die neben der Bereitstellung finanzieller Mittel als Einlage zur Beteiligung an dem Joint Venture mit Ford verwendet werden soll. Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Schulden“ beinhaltet die voraussichtlich abgehenden Buchwerte der zugehörigen Schulden.

Am Ende des Geschäftsjahres 2019 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 8,5 (9,3) Mrd.€, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,4 (0,3) Mrd.€ sowie in Form von Sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 19,4 (26,6) Mrd.€ vor. Im Vorjahreswert der Sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen enthalten, die seit dem 1. Januar 2019 infolge des IFRS 16 in den betroffenen Bilanzpositionen abzubilden sind. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Bereich Nutzfahrzeuge in Brasilien. Die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen sowie aus unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden. Des Weiteren sind hier Verpflichtungen für zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissionsfahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern, enthalten. Diese Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen in den USA im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik getroffen. In den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür 1,2 Mrd.€ enthalten.

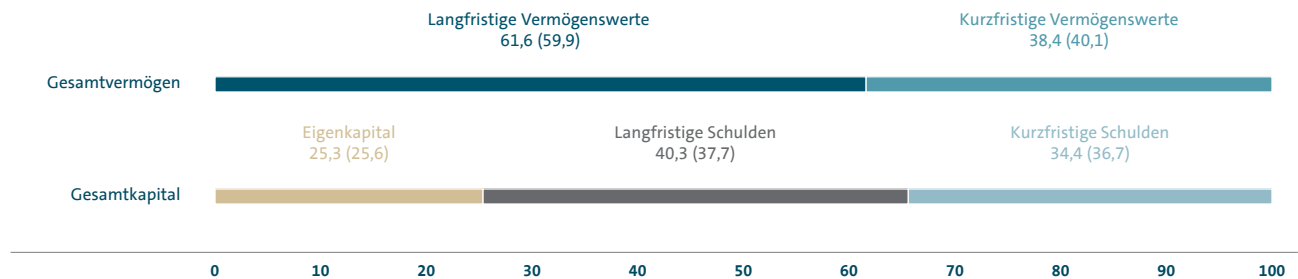
BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	300.608	274.620	153.736	143.153	146.873	131.467
Immaterielle Vermögenswerte	66.214	64.613	66.010	64.404	204	209
Sachanlagen	66.152	57.630	65.043	54.619	1.110	3.010
Vermietete Vermögenswerte	48.938	43.545	2.084	5.297	46.853	38.249
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	86.973	78.692	–390	9	87.363	78.684
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	32.331	30.140	20.989	18.824	11.342	11.315
Kurzfristige Vermögenswerte	187.463	183.536	93.081	91.371	94.382	92.165
Vorräte	46.742	45.745	41.898	41.302	4.844	4.443
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	58.615	54.216	–640	–510	59.255	54.726
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	38.620	37.557	17.803	13.033	20.817	24.524
Wertpapiere	16.769	17.080	13.546	13.376	3.223	3.703
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	25.923	28.938	19.679	24.169	6.243	4.769
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	795	–	795	–	–	–
Bilanzsumme	488.071	458.156	246.816	234.524	241.255	223.632
Passiva						
Eigenkapital	123.651	117.342	92.774	88.850	30.877	28.492
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	109.117	104.522	78.872	76.624	30.246	27.898
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	12.663	12.596	12.663	12.596	–	–
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	121.781	117.117	91.535	89.219	30.246	27.898
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	1.870	225	1.239	–369	631	594
Langfristige Schulden	196.497	172.846	90.822	77.692	105.675	95.154
Finanzschulden	113.556	101.126	17.592	14.187	95.965	86.939
Rückstellungen für Pensionen	41.389	33.097	40.631	32.535	759	563
Sonstige Schulden	41.551	38.623	32.600	30.970	8.951	7.652
Kurzfristige Schulden	167.924	167.968	63.220	67.982	104.703	99.986
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	–	1.853	–	1.853	–	–
Finanzschulden	87.912	89.757	–7.312	–1.504	95.224	91.261
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.745	23.607	19.603	20.962	3.142	2.645
Sonstige Schulden	56.896	52.750	50.559	46.671	6.337	6.079
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	370	–	370	–	–	–
Bilanzsumme	488.071	458.156	246.816	234.524	241.255	223.632

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

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2019

in Prozent

**Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile**

Am Ende des Berichtszeitraums erhöhten sich die Immateriellen Vermögenswerte gegenüber dem Geschäftsjahr 2018 leicht. Die Sachanlagen des Konzernbereichs Automobile stiegen aufgrund des neuen IFRS 16 deutlich, zudem führte das hohe Investitionsvolumen zu einem Anstieg. Die At Equity bewerteten Anteile lagen unter dem Wert des Vorjahres: Den auf Vorjahr liegenden Geschäftsergebnissen der chinesischen Joint Ventures standen höhere Dividendenbeschlüsse gegenüber. Insgesamt übertrafen die Langfristigen Vermögenswerte mit 153,7 (143,2) Mrd.€ den Wert des letztjährigen Bilanzstichtags.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte waren mit 93,1 (91,4) Mrd.€ höher als zum Jahresende 2018. Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich. Der Zahlungsmittelbestand im Konzernbereich Automobile ging um 4,5 Mrd.€ auf 19,7 Mrd.€ zurück.

Ende 2019 lag das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile mit 92,8 Mrd.€ um 4,4% über dem Wert zum 31. Dezember 2018. Die gute Ergebnisentwicklung wirkte eigenkapitalerhöhend. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital nahmen durch die Ausgabe von Aktien an der TRATON SE um 1,2 Mrd.€ zu. Infolge der Kündigung des BGAV mit der MAN SE wurde der verbliebene Betrag in Höhe von 0,7 Mrd.€ aus den Minderheitsgesellschaftern an der MAN SE gewährten Andienungs- und Ausgleichsrechten erfolgsneutral ins Eigenkapital umgegliedert, wovon 0,3 Mrd.€ die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital erhöhten. Diese sind nun im Wesentlichen den Minderheitsaktionären von TRATON, Renk und Audi zuzurechnen. Effekte aus der Währungsumrechnung hatten zusätzlich einen positiven Einfluss. Gestiegene versicherungsmathematische Verluste aus der Neubewertung von Pensionsplänen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG sowie negative Effekte aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung minderten

das Eigenkapital des Automobilbereichs. Die unter anderem aufgrund der Umsetzung des neuen IFRS 16 gestiegene Bilanzsumme führte trotz des höheren Eigenkapitals dazu, dass die Eigenkapitalquote mit 37,6 (37,9) % leicht rückläufig war.

Die Langfristigen Schulden fielen mit 90,8 (77,7) Mrd.€ deutlich höher aus als ein Jahr zuvor. Die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden stiegen im Wesentlichen durch die Anwendung des neuen IFRS 16. Vor allem aus der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes lagen die Pensionsrückstellungen deutlich über dem Wert zum Bilanzstichtag 2018. Die langfristigen Sonstigen Schulden nahmen aufgrund von Effekten aus der Derivatebewertung zu.

Die Kurzfristigen Schulden gingen im Vergleich zum Jahresende 2018 um 7,0% auf 63,2 Mrd.€ zurück. Infolge der außerordentlichen Kündigung des BGAV mit der MAN SE wurde die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ abgewickelt: angediente MAN Aktien erworben, Ausgleichszahlungen geleistet und der verbliebene Betrag erfolgsneutral ins Eigenkapital umgebucht. Die kurzfristigen Finanzschulden lagen bei –7,3 (–1,5) Mrd.€. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert in beiden Zeiträumen negativ. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nahmen ab. Die kurzfristigen Sonstigen Schulden erhöhten sich im Wesentlichen aufgrund von Effekten aus der Derivatebewertung sowie aufgrund von höheren Verbindlichkeiten aus Buy-Back-Geschäften.

Am 31. Dezember 2019 übertraf die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile mit 246,8 Mrd.€ den Wert vom Jahresende 2018 um 5,2 %.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW¹

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Langfristige Vermögenswerte	126.387	116.537
Kurzfristige Vermögenswerte	75.459	70.408
Bilanzsumme	201.846	186.945
Eigenkapital	75.773	72.110
Langfristige Schulden	78.679	66.406
Kurzfristige Schulden	47.394	48.429

1 Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Am 31. Dezember 2019 lagen die Immateriellen Vermögenswerte im Bereich Pkw über dem Wert zum Bilanzstichtag 2018. Aufgrund des neuen IFRS 16 stiegen die Sachanlagen deutlich. Die Langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich insgesamt um 9,8 Mrd. € auf 126,4 Mrd. €. Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen insgesamt um 5,1 Mrd. € auf 75,5 Mrd. € zu. Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte lagen über dem Vorjahreswert. Der Bestand an Zahlungsmitteln und Wertpapieren ging zurück. Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasst den voraussichtlich abgehenden Buchwert der Anteile an der Autonomous Intelligent Driving. Am Jahresende 2019 verzeichnete der Bereich Pkw eine Bilanzsumme in Höhe von 201,8 (186,9) Mrd. €. Das Eigenkapital des Bereichs Pkw stieg vor allem ergebnisbedingt auf 75,8 (72,1) Mrd. €. Mit 78,7 Mrd. € waren die Langfristigen Schulden insgesamt um 18,5% höher als am 31. Dezember 2018. Die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden stiegen im Wesentlichen durch die Anwendung des neuen IFRS 16. Die Pensionsrückstellungen nahmen vor allem aufgrund der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes deutlich zu. Die Kurzfristigen Schulden gingen insgesamt um 2,1% zurück. Die kurzfristigen Finanzschulden waren höher als zum Jahresende 2018. Die sonstigen kurzfristigen Schulden lagen im Wesentlichen aufgrund von Effekten aus der Derivatebewertung sowie aufgrund höherer Verbindlichkeiten aus Buy-Back-Geschäften über dem Wert vom 31. Dezember 2018.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE¹

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Langfristige Vermögenswerte	25.143	24.117
Kurzfristige Vermögenswerte	13.420	17.366
Bilanzsumme	38.563	41.483
Eigenkapital	14.115	13.788
Langfristige Schulden	11.367	10.532
Kurzfristige Schulden	13.081	17.162

1 Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Die Sachanlagen des Bereichs Nutzfahrzeuge erhöhten sich infolge der Anwendung des neuen IFRS 16 im Vergleich zum Vorjahr. Die Langfristigen sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte gingen zurück. Insgesamt lagen die Langfristigen Vermögenswerte mit 25,1 (24,1) Mrd. € über dem Wert vom Jahresende 2018. Die Kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich um 3,9 Mrd. € auf 13,4 Mrd. €. Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte nahmen im Zusammenhang mit dem konzerninternen Verkauf des Power-Engineering-Geschäfts deutlich ab. Der Bestand an Wertpapieren überstieg den Vorjahreswert deutlich, während der Zahlungsmittelbestand zurückging. Die Bilanzsumme belief sich am Jahresende 2019 auf 38,6 (41,5) Mrd. €.

Das Eigenkapital des Bereichs Nutzfahrzeuge lag mit 14,1 (13,8) Mrd. € leicht über dem Niveau des Vorjahres. Die Langfristigen Schulden waren um 7,9% höher als zum Jahresende 2018, was im Wesentlichen auf höhere Verbindlichkeiten aus Buy-Back-Geschäften sowie gestiegene Pensionsrückstellungen zurückzuführen war. Die Kurzfristigen Schulden gingen insgesamt um 23,8% zurück. Infolge der außerordentlichen Kündigung des BGAV mit der MAN SE wurde die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ abgewickelt: angediente MAN Aktien erworben, Ausgleichszahlungen geleistet und der verbliebene Betrag erfolgsneutral ins Eigenkapital umgebucht. Die kurzfristigen Sonstigen Schulden lagen unter dem Wert des Vorjahresbilanzstichtags.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Langfristige Vermögenswerte	2.206	2.499
Kurzfristige Vermögenswerte	4.202	3.597
Bilanzsumme	6.408	6.097
Eigenkapital	2.885	2.953
Langfristige Schulden	777	754
Kurzfristige Schulden	2.746	2.391

Im Bereich Power Engineering lagen die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen unter den Werten des Vorjahresbilanzstichtags. Die Langfristigen Vermögenswerte nahmen insgesamt ab. Die Kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich gegenüber dem 31. Dezember 2018 um 16,8%. Die hierin enthaltene Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasst im Wesentlichen den voraussichtlich abgehenden Buchwert der Vermögenswerte aus der geplanten Veräußerung von Renk. Die Bilanzsumme des Bereichs Power Engineering belief sich am Jahresende 2019 auf 6,4 (6,1) Mrd.€.

Am 31. Dezember 2019 verzeichnete der Bereich Power Engineering ein Eigenkapital in Höhe von 2,9 (3,0) Mrd.€. Die Langfristigen Schulden waren auf dem Niveau des Vorjahres. Die langfristigen Finanzschulden nahmen zu, während die sonstigen langfristigen Schulden zurückgingen. Die Kurzfristigen Schulden fielen insgesamt höher aus als ein Jahr zuvor. Hierzu trugen die gestiegenen kurzfristigen Finanzschulden sowie die zur Veräußerung gehaltenen Schulden bei, die den voraussichtlich abgehenden Buchwert der Schulden von Renk beinhalten.

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Ende 2019 verzeichnete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen eine Bilanzsumme in Höhe von 241,3 Mrd.€; sie war damit um 7,9% höher als am 31. Dezember 2018.

Die Langfristigen Vermögenswerte stiegen insgesamt um 11,7%. Die darin enthaltenen Sachanlagen verringerten sich. Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien und Vermietete Vermögenswerte nahmen aufgrund des Geschäftswachstums sowie im Zuge der Anwendung des neuen IFRS 16 zu, die Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte gingen entsprechend zurück. Die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen erhöhten sich volumenbedingt.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte beliefen sich auf 94,4 (92,2) Mrd.€. Während die kurzfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen stiegen, gingen die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte zurück. Am 31. Dezember 2019 lag der Zahlungsmittelbestand im Finanzdienstleistungsbereich bei 6,2 Mrd.€ und damit um 1,5 Mrd.€ über dem Vorjahreswert.

Rund 49,4 (48,8)% der Aktiva des Volkswagen Konzerns entfielen am Bilanzstichtag auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Mit 30,9 Mrd.€ übertraf das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen im Wesentlichen infolge des guten Ergebnisses den Wert des letztjährigen Bilanzstichtags um 8,4%. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 12,8 (12,7)%.

Vor allem aufgrund gestiegener langfristiger Finanzschulden zur Refinanzierung des Geschäftsvolumens nahmen die Langfristigen Schulden zum Jahresende 2019 um 11,1% zu. Die Kurzfristigen Schulden fielen insgesamt höher aus als ein Jahr zuvor. Insbesondere die darin enthaltenen Kurzfristigen Finanzschulden verzeichneten einen Anstieg.

Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft lag mit 32,5 (29,9) Mrd.€ über dem Wert zum 31. Dezember 2018.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG

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

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

Komponenten des Wertbeitrags

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

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

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

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

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

Ermittlung des aktuellen Kapitalkostensatzes

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

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

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

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

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

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2019 wurde ein Beta-Faktor von 1,17 (1,17) ermittelt.

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

Nach Gewichtung auf Basis einer festen Relation für die Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals ergibt sich für den Konzernbereich Automobile für das Jahr 2019 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,3 (6,2) %.

KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2019	2018
Zinssatz für risikofreie Anlagen	0,0	0,8
Marktrisikoprämie	7,5	6,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen	1,3	1,1
(Beta-Faktor Volkswagen)	(1,17)	(1,17)
Eigenkapitalkostensatz nach Steuern	8,8	8,4
Fremdkapitalzinssatz	1,9	2,5
Steuervorteil	–0,6	–0,8
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	1,3	1,8
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
Kapitalkostensatz nach Steuern	6,3	6,2

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

Mit 13.019 (11.438) Mio. € übertraf das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile nach Steuern inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen den Vorjahreswert. Verbesserungen im Mix und ein höherer Fahrzeugabsatz, Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten, Produktkostenoptimierungen sowie die Bewertung von bestimmten Derivaten und geringere negative Sondereinflüsse hatten einen positiven Einfluss. Vor allem höhere Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens sowie gestiegene Forschungs- und Entwicklungskosten wirkten gegenläufig. Da Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation außerhalb der operativen Steuerungsmöglichkeiten des Managements liegen, werden sie nicht mitberücksichtigt.

Das investierte Vermögen stieg im Berichtsjahr auf 116.016 (104.424) Mio. €. Die Erhöhung resultierte insbesondere aus der zum 1. Januar 2019 in Kraft getretenen Änderung der Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen (IFRS 16) sowie aus Zugängen aus Sachinvestitionen und aktivierten Entwicklungskosten.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Der RoI verbesserte sich aufgrund des höheren Operativen Ergebnisses und lag mit 11,2 (11,0) %, trotz weiterer Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen sowie resultierend aus dem infolge des neuen IFRS 16 gestiegenen Investierten Vermögens, über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9 %.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – lagen mit 7.328 (6.474) 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 5.691 (4.964) Mio.€.

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE¹

Mio. €	2019	2018
Operatives Ergebnis nach Steuern	13.019	11.438
Investiertes Vermögen (Durchschnitt) ²	116.016	104.424
Kapitalrendite (RoI) in %	11,2	11,0
Kapitalkostensatz in %	6,3	6,2
Kapitalkosten des investierten Vermögens	7.328	6.474
Wertbeitrag	5.691	4.964

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

2 Bei der Ermittlung des durchschnittlichen investierten Vermögens wurde der Effekt aus der Anwendung des neuen IFRS 16 vollständig im Geschäftsjahr 2019 berücksichtigt.

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage insgesamt positiv.

In einem Umfeld, dass von anhaltend schwierigen Marktbedingungen, intensivem Wettbewerb, dem technologischen Wandel der Branche und zunehmendem Umweltbewusstsein geprägt war, konnten wir mit 11,0 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen einen neuen Bestwert erzielen. Zuwächse verzeichneten wir dabei in Europa und Südamerika. Die Umsatzerlöse des Konzerns stiegen um 7,1% und damit etwas stärker als erwartet. Dies war insbesondere auf Mix- und Volumenverbesserungen sowie die gute Geschäftsentwicklung des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen zurückzuführen. In der Folge verbesserte sich das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen auf 19,3 Mrd.€. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen lag mit 7,6% leicht oberhalb des prognostizierten Korridors von 6,5 bis 7,5%. Inklusive der Sonder-

einflüsse aus der Dieseldiagnostik erreichte die operative Umsatzrendite 6,7% und lag somit in der ursprünglich prognostizierten Bandbreite.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten spiegeln unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider; mit 6,7% bewegte sich die F&E-Quote im Konzernbereich Automobile im erwarteten Korridor.

Die Sachinvestitionsquote des Automobilbereichs lag mit 6,6% ebenfalls in der erwarteten Bandbreite. Der Netto-Cash-flow fiel mit 10,8 Mrd.€ wie prognostiziert deutlich höher aus als im Vorjahr, was insbesondere aus dem gestiegenen Ergebnis, geringeren Mittelabflüssen aus der Dieseldiagnostik und Verbesserungen im Working Capital resultierte. Infolgedessen war die Netto-Liquidität mit 21,3 Mrd.€ höher als ein Jahr zuvor.

Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile lag mit 11,2% leicht über dem Vorjahr und übertraf den Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2018	Ursprüngliche Prognose für 2019	Angepasste Prognose für 2019	Ist 2019
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	10,8 Mio.	leichte Steigerung	auf Vorjahresniveau	11,0 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	235,8 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	252,6 Mrd.€
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	7,3%	6,5 – 7,5%	6,5 – 7,5%	7,6%
Operative Umsatzrendite	5,9%	6,5 – 7,5%	~ 6,5%	6,7%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17,1 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	19,3 Mrd.€
Operatives Ergebnis	13,9 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	17,0 Mrd.€
Bereich Pkw ¹				
Umsatzerlöse	172,7 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	182,0 Mrd.€
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	7,6%	6,5 – 7,5%	6,5 – 7,5%	8,0%
Operative Umsatzrendite	5,8%	6,5 – 7,5%	~ 6,5%	6,7%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	13,2 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	14,5 Mrd.€
Operatives Ergebnis	10,0 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	12,2 Mrd.€
Bereich Nutzfahrzeuge ¹				
Umsatzerlöse	24,8 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	26,4 Mrd.€
Operative Umsatzrendite	4,8%	6,0 – 7,0%	6,0 – 7,0%	6,3%
Operatives Ergebnis	1,2 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	1,7 Mrd.€
Bereich Power Engineering				
Umsatzerlöse	3,6 Mrd.€	leichte Steigerung	leichte Steigerung	4,0 Mrd.€
Operatives Ergebnis	– 64 Mio.€	Größenordnung Vorjahr	merklich höherer Verlust	– 93 Mio.€
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	34,8 Mrd.€	moderate Steigerung	moderate Steigerung	40,2 Mrd.€
Operatives Ergebnis	2,8 Mrd.€	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	3,2 Mrd.€
F&E-Quote im Konzernbereich Automobile	6,8%	6,5 – 7,0%	6,5 – 7,0%	6,7%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,6%	6,5 – 7,0%	6,5 – 7,0%	6,6%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	– 0,3 Mrd.€	deutliche Steigerung, positiv	deutliche Steigerung, positiv	10,8 Mrd.€
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	19,4 Mrd.€	deutlicher Rückgang	deutlicher Rückgang	21,3 Mrd.€
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	11,0%	leichte Steigerung, > 9%	leichte Steigerung, > 9%	11,2%

1 Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

Absatz der Volkswagen AG liegt 2019 auf Vorjahresniveau,
Umsatzerlöse und Ergebnis konnten gesteigert werden.

JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2019 waren im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weitere Sondereinflüsse in Höhe von 1,8 Mrd.€ zu erfassen. Dies war im Wesentlichen auf weitere Vorsorgen für Rechtsrisiken zurückzuführen. Die Sondereinflüsse wirkten sich im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit – 1,8 (–2,0) Mrd.€ aus.

Die Umsatzerlöse stiegen mixbedingt im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 3,4% auf 80,6 Mrd.€. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 50,1 Mrd.€ beziehungsweise 62,1%. Die Herstellungskosten nahmen um 2,8% auf 74,7 Mrd.€ zu.

Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg entsprechend auf 5,9 (5,3) Mrd.€.

Die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten lagen im Berichtsjahr mit 7,9 Mrd.€ um 0,3 Mrd.€ über dem Vorjahreswert.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis ging um 0,5 Mrd.€ auf –0,9 (–0,4) Mrd.€ zurück. Der Rückgang resultierte insbesondere aus geringeren Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen.

Der Anstieg im Finanzergebnis um 0,9 Mrd.€ auf 9,1 Mrd.€ resultierte im Wesentlichen aus gestiegenen Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen. Gegenläufig wirkten Abschreibungen auf Beteiligungen (1,5 Mrd.€) sowie ein in Zusammenhang mit dem Börsengang der TRATON SE erfasster Abgangsverlust (0,8 Mrd.€).

Nach Berücksichtigung der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von –1,2 (–0,9) Mrd.€ belief sich der Jahresüberschuss im Geschäftsjahr 2019 auf 5,0 (4,6) Mrd.€.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2019	2018
Umsatzerlöse	80.621	78.001
Herstellungskosten	–74.700	–72.700
Bruttoergebnis vom Umsatz	5.921	5.301
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	–7.948	–7.624
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–914	–415
Finanzergebnis ¹	9.115	8.264
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–1.215	–907
Ergebnis nach Steuern	4.958	4.620
Jahresüberschuss	4.958	4.620
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	0	3
Einstellung in die Gewinnrücklagen	–1.685	–2.204
Bilanzgewinn	3.273	2.419

1. Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2019	2018
Anlagevermögen	120.823	119.713
Vorräte	5.554	5.140
Forderungen ¹	35.856	36.965
Flüssige Mittel	5.639	14.595
Bilanzsumme	167.872	176.412
Eigenkapital	35.629	33.090
Sonderposten mit Rücklageanteil	18	19
Langfristiges Fremdkapital	39.206	40.348
Mittelfristiges Fremdkapital	35.983	37.422
Kurzfristiges Fremdkapital	57.036	65.533

1. Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme lag am 31. Dezember 2019 mit 167,9 Mrd.€ um 8,5 Mrd.€ unter dem Vergleichswert 2018. Das Sachanlagevermögen erhöhte sich um 0,6 Mrd.€, die Investitionen überstiegen die Abschreibungen. Die Finanzanlagen waren mit 112,8 (112,8) Mrd.€ auf Vorjahresniveau.

Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 72,0 (67,9) %.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich am 31. Dezember 2019 auf 47,0 (56,6) Mrd.€.

Am Ende des Berichtsjahres lag das Eigenkapital bei 35,6 Mrd.€; der Anstieg resultierte insbesondere aus dem positiven Jahresergebnis. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 21,2 (18,8) %.

Die Sonstigen Rückstellungen erhöhten sich um 1,3 Mrd.€ auf 21,4 (20,0) Mrd.€, was unter anderem auf die zusätzlichen Vorsorgen aus der Dieselthematik zurückzuführen ist. Die Rückstellungen für Pensionen stiegen insbesondere aufgrund veränderter Bewertungsparameter um 1,7 Mrd.€ auf 17,8 Mrd.€, die Steuerrückstellungen erhöhten sich um 0,1 Mrd.€ auf 3,8 Mrd.€.

Der Rückgang der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 14,2 Mrd.€ auf 89,2 Mrd.€ resultierte vor allem aus geringeren 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 –0,2 Mrd.€ auf –7,6 Mrd.€ verschlechtert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 78,2 (87,9) Mrd.€. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir ebenso als insgesamt positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENPOLITIK

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

Mit der Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von mindestens 30% als Ziel gesetzt. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 24,5% und lag im Vorjahr bei 20,4%.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Im Geschäftsjahr 2019 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 3,3 Mrd.€. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 3,3 Mrd.€, das bedeutet 6,50€ je Stammaktie und 6,56€ je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2019
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	3.270.791.536,20
davon auf: Stammaktien	1.918.083.817,00
Vorzugsaktien	1.352.707.719,20
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	2.572.003,60
Bilanzgewinn	3.273.363.539,80

LEISTUNGEN AN DIE BELEGESCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2019	%	2018	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	8.421	70,7	8.175	70,6
Soziale Abgaben	1.502	12,6	1.437	12,4
Bezahlte Ausfallzeiten	1.310	11,0	1.350	11,7
Altersversorgung	682	5,7	611	5,3
Gesamtaufwand	11.916	100,0	11.573	100,0

ABSATZ

Die Volkswagen AG setzte im Geschäftsjahr 2019 insgesamt 2.580.553 (2.597.126) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 67,6 (71,0) %.

PRODUKTION

Im Berichtsjahr fertigte die Volkswagen AG in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 1.069.066 Fahrzeuge (–4,0%).

BELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2019 – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 119.204 (119.394) Personen beschäftigt; davon waren 5.029 (5.009) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 5.254 (4.785) Mitarbeiter.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 17,6 (17,3) %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 6.551 (5.883) Personen. Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,4 (6,3) % aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 83,2 (83,2) % der Mitarbeiter über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Mitarbeiter mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 20,1 (19,5) %. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2019 bei 44,2 (43,9) Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB erhöhten sich im Berichtsjahr auf 6,1 (5,6) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 13.378 (12.796) Personen beschäftigt.

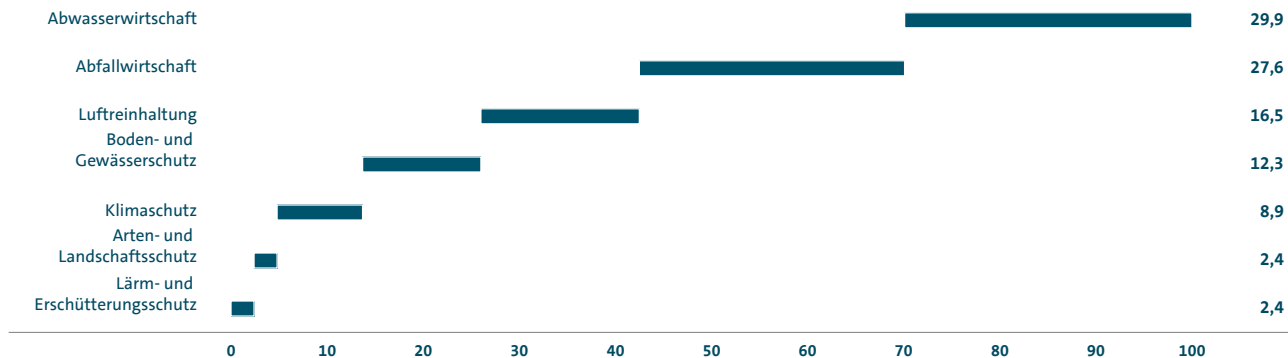
AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, dem Produktionsprozess vor- oder nachgeschaltete Maßnahmen. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzmaßnahmen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während des Produktionsprozesses die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2019 investierten wir schwerpunktmäßig in die Bereiche Luftreinhaltung sowie Boden- und Gewässerschutz.

Die ausgewiesenen Betriebskosten sind Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen geschont. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2019, ebenso wie in den Vorjahren, in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Mio. €	2019	2018	2017	2016	2015
Investitionen	9	13	17	11	21
Betriebskosten	233	230	227	223	244

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2019*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.“

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren: Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unsere weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ beschreibt diesen Veränderungsprozess im Unternehmen. Mit unserer neuen Vision „Shaping mobility – for generations to come“ wollen wir Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig gestalten.

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

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Wir wollen unsere Gestaltungskraft als eines der größten Industrieunternehmen weltweit zum Wohl von Mensch und Umwelt nutzen. Dafür haben wir unsere Unternehmensführung nachhaltig ausgerichtet und die dafür erforderlichen Management-Strukturen etabliert.

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

Die Umsetzung unserer strategischen Ziele auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ist angesichts unserer Komplexität mit zwölf Marken, über 670.000 Beschäftigten und 124 Produktionsstandorten eine besondere Herausforderung. Gleichzeitig führen wir unseren Konzern durch den größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Dieser ist besonders vom Übergang zur Elektromobilität, zur Digitalisierung und zu neuen Mobilitätsdienstleistungen geprägt und hat unsere gesamte Branche erfasst. Diese Herausforderungen

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

Der Klimaschutz ist gegenwärtig die größte globale Herausforderung, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst. Darauf wollen wir unsere ganz eigene Antwort geben und haben ein ambitioniertes Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, mit dessen Umsetzung wir 2050 ein CO₂-neutrales Unternehmen sein wollen. Mit dieser Selbstverpflichtung auf Grundlage des Pariser Klimaschutzabkommens übernehmen wir eine Vorreiterrolle. Wir orientieren uns an den Vorgaben der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Weitere Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2019.

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

Grundlagen und Leitprinzipien

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

Auf dieser Grundlage wollen wir sicherstellen, dass der Volkswagen Konzern im Einklang mit internationalen Abkommen und Rahmenwerken wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN), den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den Vereinbarungen der UN zu Grundrechten und -freiheiten handelt.

Wir haben für die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen eigene Leitbilder in Verbindung mit sogenannten „Mission Statements“ erarbeitet. Diese verdeutlichen plakativ und gebündelt unsere Ziele, Programme und Maßnahmen. Im Jahr 2019 haben wir in diesem Rahmen das neue Konzernleitbild Umwelt goTOzero entwickelt, das für eine möglichst umweltschonende und bilanziell CO₂-neutrale Wirtschaftsweise steht. Teil dieses Leitbilds sind die vier Handlungsfelder Klimawandel, Ressourcen, Luftqualität und Umwelt-Compliance.

Einen vergleichbaren Ansatz verfolgen wir im Bereich soziale Nachhaltigkeit. Hier wollen wir uns als guter Corporate Citizen gegenüber allen Stakeholdern verantwortlich und fair verhalten. Eckpfeiler dieses Leitbilds sind nach innen die Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers wie Mitarbeiterbeteiligung, Beschäftigungssicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und Chancengleichheit. Nach außen suchen wir den Dialog mit der Gesellschaft, initiieren und fördern soziale Projekte und ermutigen unsere Mitarbeiter, Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen.

Management und Koordination

Im Berichtsjahr wurde die Aufbau- und Ablauforganisation von Kernprozessen des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements präzisiert. Die hiermit verbundenen Festlegungen, Strukturen und Prozesse werden in der Folge in einer eigenen Konzernrichtlinie kodifiziert. Zu den Kernelementen gehören: die Übernahme der Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit durch den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, die Festlegung der Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementkonzepte der Nachhaltigkeit sowie die Bearbeitung der Geschäftsordnung durch den Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Er definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen. Er befasst sich zudem mit der Weiterentwicklung des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements. Die Geschäftsstelle des Konzern-Steuerkreises ist in der Konzernfunktion Nachhaltigkeit verortet.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



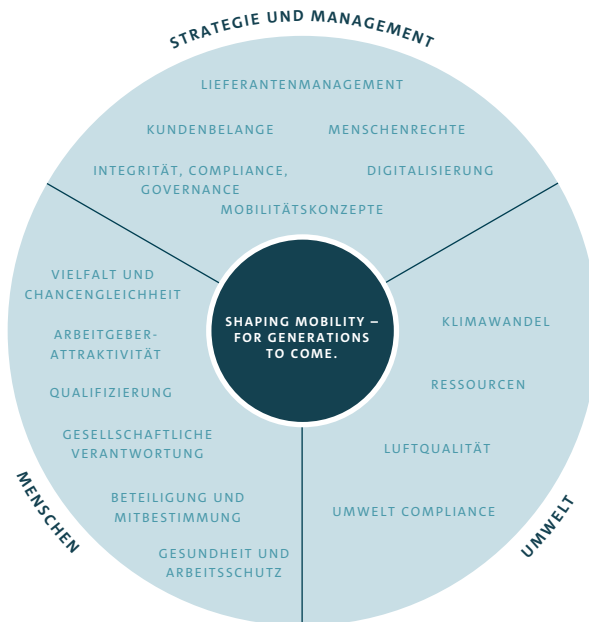
Strategisches Stakeholder-Management

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

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

Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir unser Stakeholder-Management über externe Gremien institutionalisiert. Auf Konzernebene sind dies der Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel. Das Panel besteht aus 300 nationalen und internationalen Meinungsführern. Ergänzend hierzu bieten wir unseren Stakeholdern ein breites Spektrum an Interaktionsangeboten und Feedback-Kanälen, zu denen

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationsprojekte zählen.

Nachhaltigkeitsbeirat

Zur Unterstützung beim Thema Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern im September 2016 einen Nachhaltigkeitsbeirat zunächst für die Zeit bis 2020 berufen. Er setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Die im Jahr 2018 gestarteten Projekte haben 2019 erste Ergebnisse erzielt:

- > Das Open Source Lab on Sustainable Mobility hat unter anderem Dialogveranstaltungen zum Einsatz von offenen Daten in der Mobilität organisiert und dazu Thesenpapiere erstellt.
- > Das internationale Programm zur vorhersagenbasierten Katastrophenschutzfinanzierung hat erste Mechanismen implementiert.
- > Das Forschungsprojekt zu verkehrspolitischen Instrumenten, um internationale Klimaziele zu erreichen, hat erste Kurzstudien veröffentlicht.
- > Die Gastprofessoren der Open Labs haben ihre Arbeit aufgenommen.

- > Das Projekt zur strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeit bei Volkswagen hat erste Meilensteine erreicht.

Ferner beschloss der Beirat drei neue Initiativen: Ein Forschungsprojekt zu Verteilungseffekten und Akzeptanz klimaschonender Fiskalpolitik, eine Studie zu Beschäftigungseffekten von Digitalisierung und E-Mobilität sowie ein Engagement für eine nachhaltige Kobalt-Lieferkette. Darüber hinaus hat der Nachhaltigkeitsbeirat weitere Empfehlungen formuliert, wie ein Technologie-, Politik- und Kulturwandel gestaltet sein sollte, um Vertrauen zurückzugewinnen und den Grundstein für zukünftigen Erfolg zu legen.

Wesentlichkeitsanalyse

Die Entwicklung der neuen Unternehmensvision „Shaping mobility – for generations to come.“ in 2019 hat maßgeblich mitbestimmt, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind. Mit unserer weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wollen wir Antworten auf die Herausforderungen von heute und morgen geben. Unser Ziel: Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen.

Als Ausgangspunkt unserer Wesentlichkeitsanalyse orientieren wir uns an den SDGs der Vereinten Nationen, die gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen formulieren. Als Ergebnis der im Berichtsjahr durchgeführten Analyse haben wir 16 zentrale Handlungsfelder abgeleitet. Wesentliche Handlungsfelder wurden im Geschäftsjahr überarbeitet, neu strukturiert und zusammengefasst. Zur Identifizierung wesentlicher Themen haben wir externe Studien, Branchen- und Medienanalysen, Ratings, Stakeholder-Befragungen, interne und externe Leitlinien und Kodizes, die Konzernstrategie TOGETHER 2025+ sowie die einzelnen Fachbereichsstrategien einbezogen.

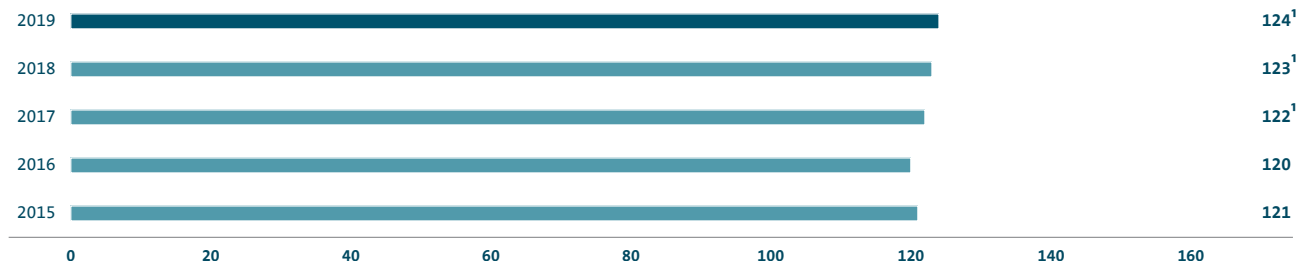
Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Kennzahlen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung unserer Konzernstrategie an.

Corporate Citizenship

Als guter Corporate Citizen wollen wir fortlaufend wirtschaftlicher Impulsgeber sein, der vor Ort zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber unseren Stakeholdern gehört seit jeher zu unserem Selbstverständnis. Die Schwerpunkte unseres gesellschaftlichen Engagements liegen in der Förderung von Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekten an vielen unserer Standorte weltweit. Im Jahr 2019 wurden weltweit mehr als 520 Projekte und Initiativen von den Marken und Gesellschaften aufgesetzt oder weitergeführt.

CSR-PROJEKTE

<https://csrprojekte.volkswagenag.com/csr-projekte.html#all>

CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU28) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS*in Gramm pro Kilometer*

1 Vorbehaltlich der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission im jährlichen CO₂-Flottenmonitoring.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

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

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

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

> CO₂-Flottenemissionen. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 124 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2019 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km unterschritten. Der geringe Anstieg im

Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der verstärkten Nachfrage nach SUVs. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung und lagen jeweils oberhalb ihres individuellen Zielwerts. Die Regulierung von Flottenemissionen in den USA unterscheidet sich von der in Europa, zum Beispiel beim zugrundegelegten Testverfahren, beim Erhebungszeitraum, der nicht dem Geschäftsjahr, sondern dem Modelljahr entspricht, sowie beim Verrechnungszeitraum, der drei Modelljahre umfasst. In den USA haben wir im Geschäftsjahr 2019 die dort geltenden Vorgaben für das Konzern-Konto – vorbehaltlich einer etwaigen behördlichen Rückmeldung – eingehalten.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Antriebs- und Fahrzeugportfolio: Wir haben uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid- oder reine Elektroantriebe handelt. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären.

Wir gehen davon aus, dass bereits im Jahr 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu drei Millionen Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2029 unseren Kunden weltweit bis zu 75 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes

Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch, als Hybrid- oder Mild-Hybrid-Fahrzeug. Dafür entwickeln wir neben dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) auch eine rein elektrische Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE).

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaschutzziele von Paris bekannt und verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2050 die komplette CO₂-Neutralität seines Fahrzeugbestands zu erreichen.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, bieten wir ein fokussiertes Antriebsspektrum mit Elektrifizierungen an. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren das Gros der Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, diesen Teil der Motorenpalette weiter zu verbessern sowie konsequent und marktspezifisch zu konsolidieren. Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder eine sogenannte Mild-Hybridisierung der Fahrzeuge, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände, erforderlich. Mit der Einführung des Golf 8 bieten wir effiziente und nachhaltige Mobilität verstärkt im Volumensegment an. Der neue Otto-Mild-Hybrid-Antriebsstrang des Golf führt zu einer signifikanten Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs. Mit der Funktion „Freilauf Motor aus“, worunter das Abschalten des Motors im Schubbetrieb zu verstehen ist, und einer elektrischen Unterstützung beim Anfahren stellt er attraktive Funktionen in Sachen Effizienz und Fahrkomfort zur Verfügung.

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 neuer Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

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

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

Synergien steigern die Effizienz

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

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Wir verfolgen das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu senken und zeitgleich die flächendeckende Breitenelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen wollen wir dies durch eine deutliche Verringerung der Komplexität – mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Straffung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung in den Zukunftsthemen Digitalisierung und autonomes Fahren. Die volumenstarken Pkw-Marken haben die Baureihenorganisation implementiert. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken für den Erfolg der Fahrzeugprojekte, verbessern die bereichsübergreifende Projektarbeit, beschleunigen Entscheidungen und verbessern die Ergebnisorientierung in den Projekten.

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

Nachhaltige Mobilität, Vernetzung und automatisiertes Fahren

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

Wir fokussieren uns darauf, ein markenübergreifendes Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen zu etablieren. Unser Mobilitätsunternehmen MOIA soll sich zu einem skalierbaren, profitablen Geschäftsmodell entwickeln.

Auf dem Weg zum autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2019 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Ziel ist es, als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation der Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für Kurz- und Langstreckenmobilität über Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Lieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Gebieten werden diese Fahrzeuge neue Mobilitätsformen ermöglichen – besonders für Nutzergruppen, denen der Zugang zu Mobilität bislang verwehrt geblieben ist.

Insbesondere das autonome Fahren im komplexen urbanen Raum stellt hohe Anforderungen an die Technologien, denen wir uns konzentriert widmen: Unsere Autonomous Intelligent Driving GmbH arbeitet an der Entwicklung eines konzernweiten Systems für selbstfahrende Fahrzeuge.

Im Rahmen von TOGETHER 2025⁺ arbeiten wir mit dem Modul Software-enabled Car Company daran, Software zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Seit dem 1. Januar 2020 bündeln wir in der Car.Software-Organisation, einer eigenständigen Gesellschaft mit Konzernverantwortung, alle Beteiligungen und Tochterunternehmen, die Software für Fahrzeuge und für digitale Ökosysteme entwickeln. In einem ersten Schritt sind das rund 3.000 Fachkräfte. Bis Mitte 2020 sollen unter dem Dach der Car.Software-Organisation dann auch Fachkräfte zusammenarbeiten, die bislang in den verschiedenen Konzernmarken und Regionen tätig sind.

Die Car.Software-Organisation entwickelt Software für fünf Themenfelder im Konzern: ein einheitliches Fahrzeug-Betriebssystem „vw.os“ für alle Konzernfahrzeuge sowie ihre Anbindung an die Volkswagen Automotive Cloud, eine standardisierte Infotainment-Plattform, alle Assistenzsysteme bis hin zum hochautomatisierten Fahren und Parken, Funktionen zur Verbindung von Antrieb, Fahrwerk und Ladetechnologie sowie Ökosysteme für alle Mobilitätsdienste und digitalen Geschäftsmodelle der Marken. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einheitlichen, markenübergreifenden Software-Lösungen aufsetzen. So wollen wir Skaleneffekte im Konzern generieren und damit die Kosten für Software im Fahrzeug für alle Marken senken.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Das Zukunftsprogramm TOGETHER 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 definiert sich stark über regionale Innovationsaktivitäten. Volkswagen fokussiert daher seine strategischen Venture-Capital-Aktivitäten und Partnerschaften im internationalen Innovationsökosystem des Konzerns und unterstützt die Marken zentral bei der Identifikation und Implementierung wettbewerbssichernder Technologien. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen.

passen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine Allianz gestartet: Es ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pick-ups vorgesehen. Darüber hinaus beabsichtigen wir, zusammen mit Ford in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI zu investieren. Die Allianz erlaubt beiden Unternehmen, unabhängig voneinander das Self-Driving System von Argo AI in eigene Modelle zu integrieren. Dieses System soll vollautomatisiertes Fahren ermöglichen und insbesondere Ridesharing-Anbietern und Lieferdiensten in Innenstädten neue Möglichkeiten durch vollautomatisierte Fahrzeuge eröffnen. Außerdem beabsichtigt Ford, den Modulare E-Antriebs-Baukasten (MEB) von Volkswagen für ein emissionsfreies Volumenmodell zu nutzen, das ab 2023 in Europa angeboten werden soll. Mit der Kooperation wollen Volkswagen und Ford ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, die Produkte noch besser auf die Wünsche der Kunden weltweit abstimmen und gleichzeitig Synergien bei Kosten und Investitionen heben. Der Vollzug der Argo Transaktion steht unter dem Vorbehalt verschiedener behördlicher Freigaben und weiterer Bedingungen.

Den Wandel hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit einer vollvernetzten Fahrzeugflotte und unserem digitalen

Ökosystem „Volkswagen We“ beschleunigen wir mit unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft. Gemeinsam wollen wir die Softwareentwicklung für das Automobil von morgen und neue Dienste für unsere Kunden vorantreiben. Unsere IT-Kompetenz und -Lösungen werden dadurch umfassend gestärkt und ausgebaut.

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

Im Rahmen der gemeinsamen Beteiligung unserer Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche am paneuropäischen High Power Charging (HPC) Joint Venture IONITY wird eine umfassende Ladeinfrastruktur zur Absicherung der Langstreckenmobilität aufgebaut: Nach 200 Schnellladestationen im Jahr 2019 und weiteren 65 Stationen im Aufbau sollen bis Ende 2020 entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa circa 380 von insgesamt 400 Stationen ausgebaut sein.

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

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir weltweit 7.614 (7.639) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon die Mehrzahl in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in

wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität, alternative Antriebe sowie Leichtbau entfällt, belegt die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr mit 14,3 (13,6) Mrd.€ um 4,9% höher als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,7 (6,8)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 36,1 (38,4)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 13,2 (12,1) Mrd.€.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2019 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 54.947 Mitarbeiter (+5,8%) tätig; das entspricht einem Anteil von 8,2% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2019	2018
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.171	5.234
Aktivierungsquote in %	36,1	38,4
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	4.064	3.710
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	13.199	12.116
Umsatzerlöse	212.473	201.067
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640
F&E-Quote	6,7	6,8

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2019 darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Darüber hinaus haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben.

Beschaffungsstrategie

Die weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ steht auch innerhalb der Beschaffung für mehr Geschwindigkeit, Fokus sowie Konsequenz und treibt den Wandel stärker voran. So stand das Jahr 2019 im Zeichen der Umsetzung der in der Beschaffungsstrategie erarbeiteten Konzepte. Im Rahmen eines gemeinsamen Zielsystems für die Konzernkomponente und die Beschaffung wurden die wesentlichen Steuerungsgrößen der Beschaffung überarbeitet. Neben den Material- und Investitionskostenzielen sowie einer termingerechten Vergabeabwicklung berücksichtigt das Zielsystem nun stärker Aspekte der Nachhaltigkeit und das Erreichen von CO₂-Neutralität in der Lieferkette.

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

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

Der zunehmende Anteil an Softwareumfängen und die damit einhergehenden neuen Partner und Lieferanten erfordern Anpassungen in der Prozesskette und in den Vergabekriterien der Beschaffung. Der neu eingerichtete Ausschuss „Corporate Sourcing Committee Digital Car“ steuert zukünftig die optimale Vergabe von Fahrzeug- und fahrzeugnahen Softwareumfängen. Damit bildet er auch eine zentrale Schnittstelle zum 2019 geschaffenen Vorstandsressort der Marke Volkswagen Pkw Digital Car & Services.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

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

Im Rahmen des im Jahr 2015 etablierten Programms ist die Anzahl der strategisch bedeutsamen Partner von Volks-

wagen auch im Berichtsjahr angestiegen. Mit den Partnern Microsoft, Infineon, Cree/Wolfspeed und AVL List stand das Jahr 2019 vor allem im Zeichen der Stärkung von Partnerschaften im Bereich der emissionsfreien und autonomen Mobilität.

FAST ermöglicht beiden Seiten einen regelmäßigen Austausch, um für die zukünftigen Herausforderungen der Automobilbranche stark aufgestellt zu sein. Anhand festgelegter Kriterien wird den Lieferanten eine umfassende Bewertung des vergangenen Jahres offengelegt, so dass gemeinsam Optimierungen erarbeitet werden können. Kernthemen dieses Austausches sind neben den bestehenden Lieferbeziehungen weiterhin strategische Abstimmungen zu Globalisierung und Innovation.

Im geschäftsbereichsübergreifenden Innovationsprozess werden FAST-Partner insofern priorisiert, dass sie die Möglichkeit erhalten, in den Strategie-Dialogen Vertretern aus Beschaffung und Technischer Entwicklung auf oberer Führungsebene Innovationen vorzustellen. Zu Innovationsveranstaltungen werden relevante FAST-Partner eingeladen, damit sie ihre Kompetenzen einbringen können. Auf dem jährlichen Treffen, dem FAST Summit, wurde über die strategische Ausrichtung der Elektromobilität und der emissionsfreien Zukunft berichtet. Um auch in Zukunft alle Potenziale der Initiative FAST voll ausschöpfen zu können, wird das Programm laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

Elektromobilität

Als zentrale Aufgabe der Beschaffung gilt es in Bezug auf die Elektromobilitätsoffensive, die rapide wachsenden Bedarfe bis 2025 nachhaltig abzusichern und dabei die Kostenstrukturen zu optimieren.

Durch angepasste Organisationsstrukturen in der Konzern-Beschaffung setzen wir dabei den Fokus auf die Themen Hochvolt-Batterie und E-Rohstoffe. Über Benchmarking und bedarfsgerechte Qualifizierung steigern wir die Einkaufskompetenz unserer Beschaffungsorganisation im Bereich der Elektromobilitätsoffensive.

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

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie soll uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern und konzernweit Synergien zu

heben, um eine führende Position bei Kosten- und Innovationen zu erreichen. Dafür schaffen wir eine gemeinsame Datenbasis und nutzen innovative Technologien, die eine effiziente, vernetzte Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen – im Konzern wie auch mit unseren Partnern. Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich der Beschaffung sollen Transaktionen mit unseren Lieferanten zukünftig standardisiert und wo möglich automatisiert werden, um nicht nur Transaktionskosten zu reduzieren, sondern auch Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Mögliche Versorgungsrisiken können automatisiert gemeldet werden, um Maßnahmen und Alternativen gemeinsam schneller zu identifizieren. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gelegt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Systemlandschaft der Beschaffung behoben, sondern auch Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

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

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

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Die systematische Versorgungsabsicherung von Kaufteilen ist eines der Ziele der Beschaffung. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern durch unvorhersehbare Ereignisse wie Naturkatastrophen konnten nach besten Möglichkeiten minimiert werden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das heutige Marktumfeld ist gekennzeichnet durch anhaltende Segmentierung, Diversifikation und Globalisierung. Diesen Herausforderungen stellen wir uns, in dem wir Lieferantenprozesse durch das Kaufteile- und Lieferantenmanagement begleiten und überwachen. Unser Fokus liegt darauf, den Industrialisierungsprozess der Kaufteile von ihrer Entwicklung bis zur Serienproduktion an den jeweiligen Lieferantenstandorten sicherzustellen. Die Komplexität der Bauteile erfordert dabei eine regelmäßige Kontrolle der Ferti-

gungskapazitäten. Es ist essenziell, dass wir mögliche Störungen frühzeitig identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen schnell ergreifen. Die enge Zusammenarbeit mit der Qualitätssicherung der Produktionsstandorte ist ausschlaggebend für eine stabile Anlauf- und Serienversorgung mit Kaufteilen für unsere Fahrzeugprojekte.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

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

In unserem neu eingeführten Nachhaltigkeitsrating ermitteln wir die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten mithilfe von Selbstauskünften und Vor-Ort-Überprüfungen. Bis Ende 2019 lagen uns 12.646 Selbstauskünfte und 1.331 Auditergebnisse vor. An Lieferanten, bei denen wir eine mangelhafte Umsetzung oder Verstöße feststellen, wird in der Regel kein Auftrag vergeben. Die Verknüpfung von Vergabeentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ist einer der stärksten Hebel, um diese durchzusetzen. Auf bestehende Nachhaltigkeitsrisiken und -verstöße, auch in der vorgelagerten Lieferkette, reagieren wir mit der systematischen Durchführung von Maßnahmen. Dazu gehören je nach Schwere etwa die Aufnahme von Spezifikationen und Maßnahmen in die Lastenhefte der Lieferanten. Im Kontext der Einführung des Nachhaltigkeitsratings haben wir den Fokus auf die Fort- und Weiterbildung der Lieferanten noch einmal erhöht: Im Geschäftsjahr 2019 haben rund 1.100 Lieferanten in sieben Ländern das Qualifizierungsangebot wahrgenommen.

Von besonderer Bedeutung waren 2019, bedingt durch den Wandel des Konzerns zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen, die zwei Themenschwerpunkte Dekarbonisierung und verantwortlicher Rohstoffbezug. Um hier eigenen und externen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir unsere Aktivitäten deutlich ausgeweitet. So haben wir konsequent die Nutzung regenerativer Energie bei Batterielieferanten im Lastenheft verankert und in einer Reihe von Workshops mit strategischen Lieferanten Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung vereinbart. Ebenso nachdrücklich verlief unser Engagement zum Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Rohstoffen. Mit einem Fokus auf die Batterierohstoffe und deren potenziell nachteilige Auswirkungen auf Mensch und Umwelt in der vorgelagerten Kette haben wir unsere Aktivitäten jenseits unserer direkten Vertragspartner deutlich ausgeweitet. Dazu gehörten als wesentliche Bestandteile die

Durchführung von Audits, die Arbeit mit zertifizierten Schmelzen und die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsstandards für Minen.

Grundlage für einen Großteil dieser Maßnahmen ist die Transparenz der Lieferkette. Um diese zu erhöhen, führten wir 2019 eine Reihe von Pilotprojekten durch. Dazu gehören etwa Blockchain-Projekte zur Nachverfolgung einzelner Lieferketten oder das Auditieren kritischer Unterlieferanten an neuralgischen Punkten von Hochrisiko-Lieferketten. Hervorzuheben ist an dieser Stelle das Responsible Sourcing Blockchain Network (RSBN), in dem wir gemeinsam mit anderen Großunternehmen die Kobalt-Lieferkette nachverfolgen und nachhaltig gestalten wollen.

KOMPONENTE

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

Die Komponente steuert weltweit rund 75.000 Mitarbeiter, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Group Components (Konzern-Komponente) unter dem Dach der Volkswagen AG zu bündeln.

Die Einheit ist in neu ausgerichteten Geschäftsfeldern organisiert: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Fahrwerk, Sitze und Batteriezellen. In jedem der Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch ein zukunftsfähiges und wirtschaftliches Produktportfolio gesteigert werden, mit einer kontinuierlich optimierten Produktpalette und Skaleneffekten, die über alle Geschäftsfelder hinweg ausgeschöpft werden. So übernimmt die Konzern-Komponente im Volkswagen Konzern neben der Entwicklung und Produktion von Batteriesystemen und Elektroantrieben für die neuen E-Fahrzeuge zusätzlich die Verantwortung für die Entwicklung und Pilotfertigung von Batteriezellen sowie die Steuerung von Produktionspartnerschaften. Zudem ist geplant, die Batteriezellen in innovativen Nachnutzungsanwendungen, wie der flexiblen Schnellladesäule, wiederzuverwenden und anschließend klimaschonend zu recyceln.

Im zentralen Strategieprogramm der Konzern-Komponente „ONE MISSION 2025“ werden darüber hinaus weitere Initiativen umgesetzt. Mit Hilfe innovativer Digitalisierungsansätze, wie zum Beispiel robotergesteuerte Prozessoptimierung, soll der Transformationsprozess in Zukunftsthemen beschleunigt werden.

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, zukunftsgerichteten Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2019 lag die weltweite Fahrzeugfertigung mit 10,8 Mio. Einheiten leicht unter dem Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 4,0 % zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

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

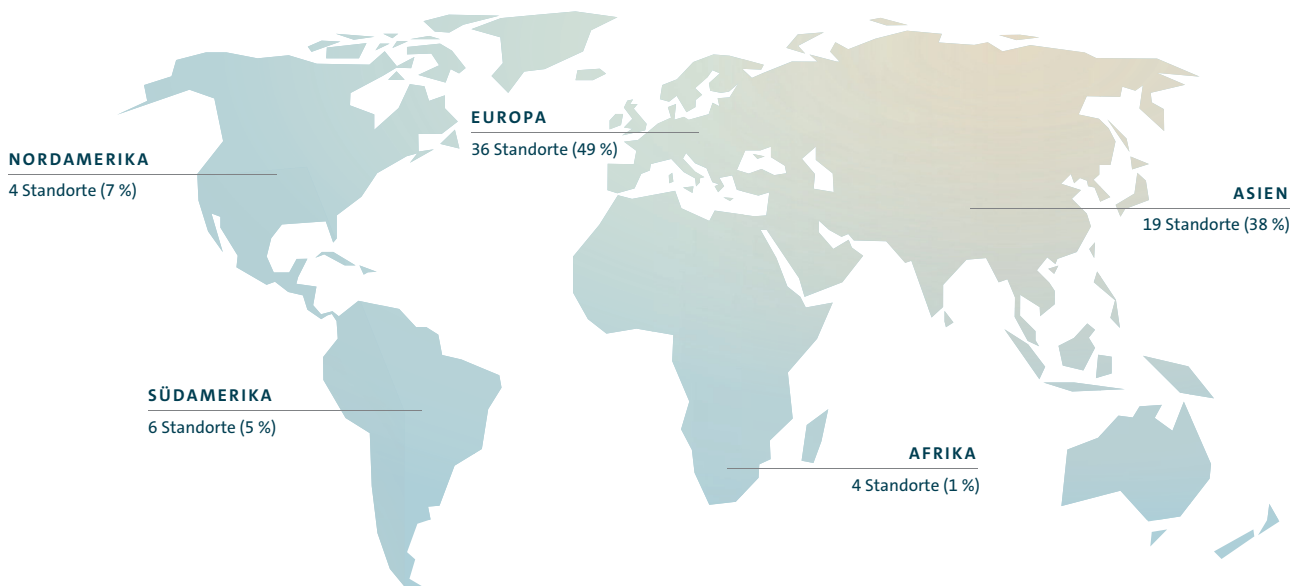
- > Wandlungsfähiges Produktionsnetzwerk
- > Effiziente Produktion
- > Intelligente Produktionsprozesse
- > Zukunftsfähige Produktionsarbeit

Mit geschäftsbereichsspezifischen Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sind ebenso Beispiele wie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. 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.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2019 in Prozent



Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 124 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse wichtige Bestandteile 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 45 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Das Musterbeispiel im Konzern bleibt weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB). Mit ihm ergänzen wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge. Seit 2019 werden in Zwickau, dem ersten Elektrostandort des Volkswagen Konzerns, batterieelektrische Fahrzeuge auf Basis des MEB gefertigt.

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 gleichen Teilen, Konzepten sowie Fertigungsprozessen ermöglicht die Redu-

zierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. Zukünftig werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten wie zum Beispiel in Zwickau und 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.

Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 124 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 72 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 33 Standorte. In Nordamerika sind es sechs und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

Im Jahr 2019 haben wir 89 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 29 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 60 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.

Das Konzern-Produktionssystem

Das Konzern-Produktionssystem verfolgt das Ziel, die Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern. Um exzellente Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld zu erreichen, ist das Konzern-Produktionssystem der zentrale Baustein, welchen wir stetig festigen und dessen Durchdringungsgrad wir erhöhen.

Unabdingbar sind dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, welche durch den wertschätzenden Umgang miteinander sichtbar werden und Teil unserer Kultur sind.

Die optimale Auslastung unserer Fabriken ermöglicht, Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu fertigen. Gewährleistet wird dies durch die frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Grundlage für die Standardisierung 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. Die Konzeptgleichheit ist das Fundament für effiziente Logistik- und Fertigungsprozesse.

Neue Technologien und Roadmap Digitalisierung

Der 3-D-Druck ist nach wie vor eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Er wird in ausgewählten Standorten im Volkswagen Konzern sowohl für die Bauteile- als auch für die Betriebsmittelherstellung erfolgreich eingesetzt. Das Verfahren eröffnet in den Bereichen Entwicklung, Design und Produktion völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters der Technologie, die keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile und Betriebsmittel flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen.

Entwicklungen in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau lassen für die Zukunft noch erhebliche Potenziale erkennen. Volkswagen nutzt hier durch die enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen. Neben den neuen Technologien ist in den nächsten Jahren die Umstellung der IT-Architektur auf eine cloudbasierte Plattformlösung die Kernaufgabe auf dem Weg zur digitalisierten Fertigung. Der Volkswagen Konzern nähert sich so dem Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Die cloudbasierte Plattform mit ihrem vereinfachten Datenaustausch ist eine entscheidende Voraussetzung, um Innovationen schnell und standortübergreifend bereitzustellen. Beispiele sind intelligente Robotik oder Funktionen der Datenanalytik, um werksübergreifende Prozesse zu analysieren und zu vergleichen. Neue Anwendungen können mit der cloudbasierten Plattform direkt auf alle Stand-

orte skaliert werden. Ziel ist es, konkrete Dienste und Funktionen im Umfeld der Produktion und Logistik des Volkswagen Konzerns in Betrieb zu nehmen. Die Umsetzung des Gesamtprojekts ist auf mehrere Jahre ausgelegt. Volkswagen legt seine Industrial Cloud als offene Plattform an mit dem Ziel, Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette zu integrieren. Langfristig geht es um die Integration der globalen Lieferkette des Volkswagen Konzerns: über 30.000 Standorte von mehr als 1.500 Zulieferern und Partnerunternehmen. So entsteht ein stetig wachsendes, weltweites Ökosystem.

Umwelteffiziente Fertigung

Mit der Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“ planen wir die Produktion von morgen. Ressourceneinsatz und Emissionen der Standorte des Volkswagen Konzerns erfordern dabei besondere Aufmerksamkeit. Das Programm „goTOzero Impact Factory“ entwickelt konkrete Schritte zu einer nachhaltigeren Produktion. Die Vision ist eine Fabrik ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt. Integraler Bestandteil des Programms sind die Themen Dekarbonisierung, Biodiversität und Zero Plastic Waste (Plastikvermeidung) in der Produktion.

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 Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.240 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, die beispielsweise in den Dekarbonisierungsindex (DKI) einfließen, und zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden.

GoTOzero Impact Logistics

Um zur Erreichung der Ziele des Konzern-Umweltleitbildes goTOzero in der Logistik beizutragen, arbeitet die Konzern-Logistik gemeinsam mit den Kollegen der Marken in der Initiative „goTOzero Impact Logistics“ zusammen. Diese knüpft an die bisherige Initiative Green Logistics an. Durch die kontinuierliche Optimierung des Produktions- und Transportnetzwerks werden Emissionen reduziert. Darüber hinaus wird der Einsatz neuer, emissionsarmer Technologien im Transport von Produktionsmaterialien und Fahrzeugen geprüft und forciert.

Die vom Volkswagen Konzern ergriffenen Maßnahmen für eine CO₂-neutrale Logistik umfassen die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die CO₂-Freistellung des Schienenverkehrs in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn AG. Darüber hinaus stellt die Konzern-Logistik die weltweit ersten mit Flüssigerdgas (LNG) betriebenen Roll-on-Roll-off (RoRo)-Charterschiffe für den Fahrzeugtransport über den Nordatlantik in Dienst und setzt sich dafür ein, dass für Volkswagen fahrende Expeditionen LNG-Lkw einsetzen.

MARKETING UND VERTRIEB

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

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

Die wirtschaftliche Kraft und Profitabilität des Volkswagen Konzerns basiert auf einem breiten Portfolio von starken Marken. Ziel unseres strategischen Moduls Best Brand Equity ist es, die Markenprofile stetig zu schärfen und die jeweiligen Fahrzeugsegmente, die die Marken bedienen, möglichst trennscharf abzugrenzen. So wollen wir eine hohe Marktabdeckung bei größter Effizienz und geringer Kannibalisierung der jeweiligen Marken erreichen. Die Markenpositionierung ist ein wesentliches Element, um Markenwerte zu erhöhen. Dazu etablieren wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Neben der Zufriedenheit mit unseren Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung unserer Kunden an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen.

Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die Pkw-produzierenden Marken zwei strategische Kennzahlen:

- > **Loyalitätsrate.** Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche und ŠKODA belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze in den europäischen Kernmärkten, auch wenn sich bei diesen Konzernmarken ein leichter Rückgang in der Loyalitätsrate zeigt. Im Vergleich zu anderen Herstellergruppen belegt der Volkswagen Konzern in den europäischen Kernmärkten bezüglich der Loyalität weiterhin einen Spitzenrang mit deutlichem Abstand zum Wettbewerb.
- > **Eroberungsrate.** Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegt der Volkswagen Konzern im Wettbewerbsvergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten haben sich 2019 die Werte der Marke Volkswagen Pkw für Markenimage und Markenvertrauen weiter stabilisiert. Porsche belegt im Image-ranking weiterhin einen Spitzenplatz.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

- > **Kundenzufriedenheit.** Die Zufriedenheit unserer Kunden resultiert neben einem kundenorientierten Produktangebot aus der Serviceorientierung unserer Mitarbeiter. Bei der jährlichen Messung sind die beiden Aspekte geeignete Indikatoren für die kritische Bewertung, ob wir unser Ziel von 90% Kundenzufriedenheit im Jahr 2025 realisieren werden. Im Jahr 2019 lagen wir mit einem Zufriedenheitswert von 83 (82)% im erwarteten Rahmen. Unser Anspruch ist, unsere Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Dafür erarbeiten wir auf Länderebene geeignete Maßnahmen.
- > **Kundenloyalität.** Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die bisher erhobenen Wiederabschlussquoten auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – werden vor dem Hintergrund sich verändernder Kundenbedürfnisse und der Weiterentwicklung des Produktangebots unserer Finanzdienstleistungsgesellschaften überarbeitet.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2029 unseren Kunden weltweit bis zu 75 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobil-

hersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb ganz neue Herausforderungen stellt.

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

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

Großkundengeschäft

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

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

In einem im Jahr 2019 um 5,0% gestiegenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen bei 14,8 (13,6)%. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment erhöhte sich auf 44,1 (44,0)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen leicht gestiegenen Konzernanteil von 25,6 (25,2)%. Die positive Entwicklung 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 Qualität, Sicherheit und Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 130 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.

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

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen, 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.

QUALITÄT

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

Im Berichtsjahr haben wir operative Aufgaben wie zum Beispiel die Schadenanalyse vom Konzern auf einzelne Marken übertragen und strategische Themen auf Konzernebene neu geordnet. Der Grundsatz „Der Konzern steuert die Marken, die Marken steuern die Regionen und die Regionen steuern die Werke“ soll damit eine größere Bedeutung gewinnen. Zugleich soll die markenübergreifende Vernetzung gestärkt werden.

Strategie der Konzern-Qualität

Im Zuge der Weiterentwicklung des Zukunftsprogramms haben wir auch die Funktionalbereichsstrategie eingehend überprüft und mit den Marken abgestimmt. Nach wie vor leben wir herausragende Qualität und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit. Wir richten unser Handeln an diesem strategischen Ziel aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen die Konzern-Qualität und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzaufwendungen.

Die voranschreitende Digitalisierung stellt uns weiterhin vor große Herausforderungen: Mit der immer stärkeren Ausrichtung auf intelligente Funktionen in unseren Produkten und Dienstleistungen rückt Software in den Fokus des Konzerns. Um uns im Bereich der Entwicklung software-basierter Systeme zukunftsfähig aufzustellen, haben wir im Berichtsjahr unsere Aktivitäten stärker als bisher auf die Bewertungsmethode „Automotive SPICE“ ausgerichtet, die wir zur Verbesserung unserer Prozesse einsetzen. Damit tragen wir der fortschreitenden Regulierung, unter anderem zu autonomen Fahrfunktionen, Rechnung.

Darüber hinaus erarbeiten wir konzernweit gültige Standards zum Thema Cyber Security, um die Nutzer unserer Fahrzeuge vor möglichen Angriffen zu schützen. Die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) sieht zukünftig sowohl eine entsprechende Zertifizierung als auch eine Homologation vor, mit denen sichergestellt werden soll, dass Unternehmen den richtigen Umgang mit diesen Aspekten gewährleisten können. Für Volkswagen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Organisationsstrukturen und Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. In diesem Zusammenhang haben wir begonnen, ein Automotive-Cyber-Security-Managementsystem (ACSMS) zu implementieren, das im Qualitätsmanagementsystem eingebunden sein wird.

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

- > Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- > Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- > 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 verschiedene Qualitätsinitiativen voran. Alle legen ihren Fokus auf Themen, die

für den Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

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

- > 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. Dazu zählen auch Fahrzeuge, bei denen nach einem Werkstattbesuch eine uneingeschränkte Weiterfahrt nicht möglich ist. In den letzten fünf Jahren ist die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland nahezu kontinuierlich zurückgegangen. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich alle sechs einbezogenen Marken positiv entwickelt. Die für das Herstelljahr 2018 verzeichneten Quoten der Marken liegen innerhalb beziehungsweise leicht oberhalb des jeweils angestrebten Korridors. Qualität hat für den Volkswagen Konzern oberste Priorität. Deshalb ist es das Ziel aller Konzernmarken, den Anteil der Liegenbleiber kontinuierlich zu senken.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir setzen in unseren Prozessen auf das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche. Bei allen Marken wird die Entwicklung von Software von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden nach dem Mehr-Augen-Prinzip alle Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die sich unmittelbar auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs auswirken und daher besonderer Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir zudem noch strenger als bisher 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 noch mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagementsystem im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001. Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits überprüft, ob unsere Standorte und Marken die Anforderungen der Norm erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagement-Berater achten darauf, dass diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften

umgesetzt und eingehalten werden; sie werden dabei von einer zentralen Stelle in der Konzern-Qualität unterstützt.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen tragen die Qualitätsorganisationen dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

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

Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich sicherzustellen, berücksichtigen wir regionale Kundenbedürfnisse in unseren Fahrzeug-Audits. Jede Marke legt gemeinsam mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken und investieren weniger in Merkmale, die von Kunden nicht wahrgenommen werden. Damit wir beim Audit vergleichbare Ergebnisse erhalten, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Wir passen sie laufend an die sich wandelnden Anforderungen an. Seit mehr als 40 Jahren sind weltweit Auditoren für uns im Einsatz; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

MITARBEITER

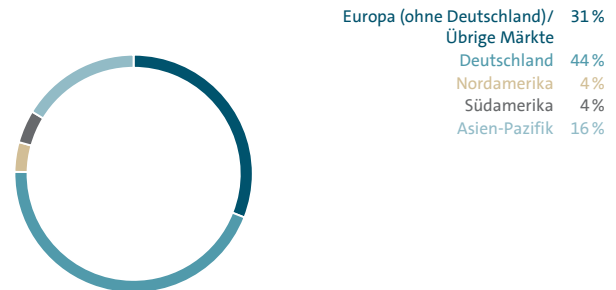
Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Am 31. Dezember 2019 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 671.205 Mitarbeiter, das sind 1,0% mehr als Ende 2018. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2019 arbeiteten 44,3 (44,1) % der Belegschaft in Deutschland.

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich Personal „Empower to transform“ führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch,

MITARBEITER NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2019



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.

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

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

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

- > Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 85,6 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 84,2 Punkte. Der Umfang dieser Befragung geht über die Pkw-produzierenden Marken hinaus.

- > Externe Arbeitgeberattraktivität. Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir jährlich die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen und Young Professionals. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für die einbezogenen Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen. Im Geschäftsjahr 2019 konnten die Marken Audi, Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge sich leicht gegenüber dem Vorjahr verbessern und die gesetzten Ziele teilweise erreichen, während Porsche, ŠKODA und SEAT sie vollständig erreichten und teilweise übertrafen.
- > Diversity-Index. Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl als Anteil der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr 2019 mit 14,3% über Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 18,4 (19,2)%.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

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

Flankierend zur Umsetzung der weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir mit dem Modul Excellent Leadership ein Arbeitspaket definiert, das unter

dem Motto „vielfältig, integer, führungsstark“ den Wandel zu einer kooperativen Führungskultur vorantreibt, die einen noch stärkeren Fokus auf das Thema Integrität legt. Hierbei werden die Managemententwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern die richtigen Talente auf den richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind.

Im Jahr 2019 haben wir unsere neue Systematik in der Personalentwicklung weiter konzernweit umgesetzt. Künftig zeichnen sich die Entwicklungswege ins Management durch mehr Eigenverantwortung, stärkere Transparenz sowie erhöhten Praxisbezug aus und beziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen bei der Beurteilung der Kandidaten mit ein.

Um die Herausforderungen der Transformation erfolgreich zu adressieren, verständigt sich der Konzern mit der Arbeitnehmervertretung auf Zukunftsvereinbarungen, die sowohl die einzelnen Marken des Konzerns effizienter aufstellen als auch die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter regeln. Exemplarisch dafür stehen die Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen Pkw sowie die Vereinbarung Audi.Zukunft der Marke Audi, die beide im Geschäftsjahr 2019 bekanntgegeben wurden.

Auch einen breit angelegten Kulturwandel in Richtung größere Offenheit und Transparenz treiben wir in Einklang mit unserer Unternehmensstrategie voran. Das gemeinsame Wertefundament und die Grundlage für den Kulturwandel in allen Marken und Gesellschaften bilden die sieben Volkswagen Konzerngrundsätze:

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

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

Qualifizierung und Weiterbildung

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

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird bei Volkswagen sehr systematisch betrieben und ist an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Hierzu gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die

fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben, an denen sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

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

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

Als Teil der Volkswagen Group Academy stellt die AutoUni dem Konzern zukunftsrelevantes Wissen zu den Schwerpunktthemen Digitalisierung und IT zur Verfügung. Sie bindet dafür externe und interne Top-Experten sowie Hochschulen ein.

Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2019 bildete der Volkswagen Konzern 19.399 junge Menschen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben

wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können. Besonders talentierte junge Fachkräfte fördern wir daher in Talentkreisen. In diese zweijährigen Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG aufgenommen. Darüber hinaus haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate bei einer Konzerngesellschaft im Ausland zu arbeiten. Im Berichtsjahr nahmen 33 Standorte des Volkswagen Konzerns in 16 Ländern an diesem Programm teil.

Nicht zuletzt haben wir das Programm AGEBI+ entwickelt: Es fördert Ausgebildete mit Hochschulzugangsberechtigung, die einen für Volkswagen zukunfts-kritischen Studiengang in enger Verbindung mit der Praxis absolvieren wollen.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees zwei Jahre lang – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion. 2019 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 246 Trainees eingestellt, davon waren 31,7% Frauen.

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

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2019	2018
Beschäftigte	16,8	16,5
Auszubildende ¹	24,1	25,6
Einstellung Hochschulabsolventen ²	31,7	28,7
Management gesamt ³	12,1	11,5
Management ³	13,7	13,1
Oberes Management ³	9,7	9,1
Top-Management ³	7,4	6,1

1 Deutschland, ohne Scania.

2 Volkswagen AG

3 Deutschland

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität; insbesondere trägt sie dazu bei, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2019 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 11,4 (10,7)% und in der zweiten bei 16,4 (15,4)%.

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

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

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit bereits 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil zum 31. Dezember 2019 in Prozent



Ende des Geschäftsjahres 2019 mehr als 23.000 Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

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

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze zu den Themen Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) und im Anschluss in einem Gespräch Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung, in die aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen. Eine weitere Aufgabe des Gesundheitswesens besteht in der Beratung des Unternehmens bei der Einführung neuer Produktionstechnologien entlang der gesamten Produktionskette und in allen Arbeitsprozessen, die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit haben können. Beispielhaft dafür stand 2019 ein Pilotprojekt der Audi BKK und der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) zur Reduktion der Risikofaktoren beim metabolischen Syndrom wie etwa hohe Werte bei Körperfett, Blutfetten und Blutdruck. Telemonitoring dieser Werte, Bewegungsprogramme, Ernährungsberatung sowie individuelle Betreuung haben hier in Kombination mit modernen Technologien wie beispielsweise Wearables (elektronische Hilfsmittel, die am Körper getragen werden) zu deutlichen Verbesserungen insbesondere bei Mitarbeitern im Schichtbetrieb geführt.

Beteiligung der Mitarbeiter

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

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

Mit dem Stimmungsbarometer, einer Mitarbeiterbefragung in 180 Gesellschaften des Konzerns, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten, fragt aber auch nach der Ausprägung unserer Unternehmenskultur und der Art und Weise, wie zum Beispiel Compliance-Anforderungen umgesetzt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Zur Befragung 2019 waren über 620.000 Mitarbeiter in 50 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 81%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Fragen des Stimmungsbarometers – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2019 bei 80,0 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2019 erreichte Wert über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 78,9 Punkte belief.

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

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2019 wurde dafür der Konzern-IT-Steuerkreis gegründet. Durch diesen Steuerkreis sollen Synergien effizienter gehoben, das Konzern-IT-Portfolio gesteuert und der Austausch mit Fachabteilungen zu IT-Projekten gefördert werden. Das konzernweite Planen und Steuern von Portfolios sorgt für den abgestimmten Einsatz von Budget und Ressourcen bei Entwicklung, Implementierung und Nutzung von IT-Lösungen im Konzern.

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

Zudem werden die IT-Labs genutzt, um den Wissenstransfer zu Themen wie Data Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und dezentrale Datenbanken, die Teilnehmern eines Netzwerks das gemeinsame Verarbeiten und Speichern von Daten erlauben (Distributed-Ledger-Technologien), im gesamten Unternehmen umzusetzen und neue Technologien für das Unternehmen nutzbar zu machen. So werden zum Beispiel zahlreiche „Bot“-Projekte umgesetzt, die Geschäftsabläufe automatisiert durchführen (Robotic Process Automation),

und sogenannte selbstlernende Systeme sollen durch intelligente Datenanalyse Mitarbeiter bei wiederkehrenden administrativen Arbeitsschritten unterstützen, indem sie diese Tätigkeiten selbstständig vorbereiten und den Mitarbeitern zur Entscheidung geben.

Chancen eröffnen sich auch durch das weitere Zusammenwachsen unterschiedlicher Geschäftsbereiche und der IT.

Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Des Weiteren werden Produktionsabläufe durch künstliche Intelligenz und Kamerasysteme abgesichert (Computer Vision). Die Systeme und Anlagen in den Fabriken werden zu einem integrierten Gesamtsystem verbunden. So lassen sich Effizienzsteigerungen realisieren und digitale Pilotprojekte deutlich einfacher in die bestehende Architektur integrieren. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns.

Im Hinblick auf Forschung und Entwicklung bringt die Konzern-IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. Beispielsweise machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess schneller und effizienter.

Die Wertschöpfung im Vertrieb wird mithilfe von Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von zukünftigen Ereignissen und Verhaltensweisen) unter anderem auf Distributionsparkflächen für Fahrzeuge und in der Vertriebsplanung erhöht.

Die Initiative „IT für alle“ soll allen Mitarbeitern der Volkswagen AG einen Zugang zu digitalen Medien und Arbeitsinstrumenten ermöglichen. Ziel ist es, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten in Fabrik und Büro weiter zu verbessern. Ein wichtiges Thema ist dabei die zunehmende Erledigung dienstlicher Tätigkeiten über das mobile Endgerät. Den Wissenstransfer und die Vernetzung aller Mitarbeiter fördert das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect. Die Plattform bringt Experten markenübergreifend und international miteinander in Kontakt. In den sogenannten Software Development Centern (Software-Entwicklungszentren) entwickeln wir markenübergreifend Software für die digitalen Ökosysteme und für neue Unternehmensprozesse im Konzern. Wir behalten damit die Kompetenz zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von Software und IT-Lösungen im eigenen Unternehmen. Diese Fähigkeit wird im Zuge der digitalen Transformation des Unternehmens immer wichtiger.

In dem im Berichtsjahr neu gegründeten Software Development Center in Lissabon arbeiten Software-Architekten, -Designer und -Entwickler Hand in Hand unter anderem an IT-Projekten der Bereiche Vertrieb und Marketing oder auch am vernetzten Fahrzeug. Die Projektarbeiten werden anhand eines schlanken und agilen Entwicklungsprozesses unterstützt, der auf der simultanen Arbeitsweise von Zweier-Teams basiert (Pair Programming).

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

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Um auch den Schutz unserer Kunden gegen Cyberangriffe zu gewährleisten und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften abzusichern, setzen wir im Rahmen des Programms „Protected Customer“ die Etablierung eines integrierten, marken- und regionsübergreifenden Informations-Sicherheits-Management-Systems (ISMS) weiter um. Mittels einer ISMS-Toolbox bietet der Konzern allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS an. Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen. Ein Ziel des bis 2021 laufenden Programms ist außerdem, den kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und die digitalen Mobilitätsdienste abzusichern.

Im Geschäftsjahr 2019 lag ein weiterer Fokus der IT auf der konsequenten Weiterführung der Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die in einem Konzernprogramm gebündelt und in allen Unternehmensbereichen ausgerollt wurde. Dabei werden im Zuge der nachhaltigen Umsetzung der DSGVO die in den Marken vorhandenen Prozesse und Vorgehensweisen zum Schutz von Daten weiter zusammengeführt und vereinheitlicht. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen fließen die Anforderungen von Beginn an ein. Die Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von Daten ist ein wesentliches Ziel, an dem wir kontinuierlich arbeiten. Zur Sicherstellung der nachhaltigen Einhaltung der DSGVO wird der im Berichtsjahr begonnene Aufbau des unternehmensweiten Datenschutzmanagementsystems sowie der Datenschutzorganisation systematisch weiter umgesetzt.

Im Jahr 2015 war die Volkswagen AG Mitgründer der Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO), die Schwerpunktwissen rund um das Thema Cybersicherheit aufbaut und sich zum bevorzugten Dienstleister der europäischen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln soll. Die DCSO ist Kompetenzzentrum und ein sogenannter Managed-Security-Service-Provider (Anbieter von ganzheitlichen IT-Sicherheitsleistungen) für den Schutz von Unternehmen gegen kriminelle Hacker, Wirtschaftsspionage, staatliche Angriffe und Sabotage.

UMWELTSTRATEGIE

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

Unser Fokus liegt auf vier priorisierten Handlungsfeldern:

- > **Klimawandel.** Wir bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Wir planen, unsere Treibhausgas-Emissionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen über den gesamten Lebenszyklus bis 2025 im Vergleich zu 2015 um 30% zu reduzieren. Unseren Fortschritt messen wir mit dem Dekarbonisierungsindex. Bis 2050 beabsichtigen wir, ein CO₂-neutrales Unternehmen zu werden.
- > **Ressourcen.** Wir wollen produktionsbezogene Umweltbelastungen reduzieren, unsere Ressourceneffizienz maximieren und fördern Kreislaufwirtschaftsansätze in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser.
- > **Luftqualität.** Wir treiben die Elektromobilität voran und wollen so die lokale Luftqualität verbessern. Bis 2025 soll der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen am Modellportfolio zwischen 20 und 25% betragen. Und bis 2030 soll der Anteil an Elektrofahrzeugen in unserer Neuwagenflotte in Europa und China auf mindestens 40% steigen.
- > **Umwelt Compliance.** Wir wollen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem wir effektive Managementsysteme installieren und kontrollieren, die die Umweltauswirkungen unserer Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken.

Mit unserem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ haben wir für die großen Pkw-produzierenden Marken bezogen auf die Regionen EU28, China und USA eine strategische Messgröße definiert:

- > **Dekarbonisierungsindex (DKI).** Er misst die durchschnittlichen Emissionen von CO₂ und CO₂-Äquivalenten (gemeinsam CO₂e) entlang des gesamten Lebensweges des Portfolios an Pkw und leichten Nutzfahrzeugen und wird in Tonnen pro Fahrzeug angegeben. Der DKI umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO₂e-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren vor- und nachgelagerten CO₂e-Emissionen im Lebenszyklus der verkauften Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über ihre Nutzung bis hin zur Verwertung der Altfahrzeuge (Scope 3). Als strategische Kennzahl erlaubt der DKI eine transparente, ganzheitliche Zielverfolgung auf dem Weg zu einer klimaverträglichen Mobilität. Der Wert für das Berichtsjahr lag im Durchschnitt bei 43,0 t CO₂e/Fahrzeug; bis zum Jahr 2025 soll der Dekarbonisierungsindex um rund 30% gesenkt werden.

Organisation des Umweltschutzes

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

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

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

Unser Anspruch ist es, gesetzliche und rechtliche Anforderungen einzuhalten. Darüber hinaus richten wir uns nach unseren Unternehmensstandards und -zielen. Unsere

Umwelt-Compliance-Managementsysteme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung, Täuschung oder Fehlverhalten werten wir als schwerwiegende Compliance-Verstöße. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Vorstand der Volkswagen AG, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289 b und 315 b HGB für das Geschäftsjahr 2019 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nonfinancial_Report_2019_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2020 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Zum Angebot für den vollständigen Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Stammaktien der Navistar International Corporation durch die TRATON SE vom 30. Januar 2020 verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel Ereignisse nach dem Bilanzstichtag auf Seite 328 des Konzernanhangs.

Prognosebericht

Das Wachstum der Weltwirtschaft wird sich 2020 voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres fortsetzen. Die weltweite Pkw-Nachfrage sollte sich regional uneinheitlich entwickeln und sich insgesamt in der Größenordnung des Berichtsjahres bewegen. Mit unserer Markenvielfalt, unserer breiten Produktpalette, unseren Technologien und unseren Dienstleistungen sind wir gut auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft vorbereitet.

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

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

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2020 auf dem Niveau des Vorjahres fortsetzen wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten sowie länder- und regionsübergreifenden Epidemien – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus – belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine ähnliche Dynamik verzeichnen werden wie 2019. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen außerdem damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2021 bis 2024 fortsetzen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa wird das Wirtschaftswachstum 2020 im Vergleich zum Berichtsjahr vermutlich leicht nachlassen. Große Herausforderungen stellen weiterhin die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU dar.

In Zentraleuropa erwarten wir 2020 in etwa gleichbleibende Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Die wirtschaftliche Lage Osteuropas sollte sich stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Das Wachstum der russischen Wirtschaft wird sich voraussichtlich nur leicht erhöhen.

Für die Türkei erwarten wir eine steigende Wachstumsrate bei gleichzeitig hoher Inflation. Die südafrikanische Wirtschaft dürfte auch im Jahr 2020 von politischen Unsicherheiten und sozialen Spannungen geprägt sein, die sich vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit ergeben. Das Wachstum sollte daher nur leicht ansteigen.

Deutschland

Wir erwarten, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2020 nur mit einer niedrigen Rate wachsen wird. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird voraussichtlich stabil bleiben und den privaten Konsum stützen.

Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2020 stabil bleibt. Im Vergleich zum Berichtsjahr sollte das BIP-Wachstum aber geringer ausfallen. Die US-Notenbank könnte im Laufe des Jahres 2020 den Leitzins weiter reduzieren. Das Wirtschaftswachstum in Kanada wird vermutlich nahezu konstant bleiben, in Mexiko wird es – ausgehend von einer Stagnation im Vorjahr – voraussichtlich leicht ansteigen.

Südamerika

Die brasilianische Wirtschaft wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2020 stabilisieren und etwas dynamischer wachsen als im Berichtsjahr. In Argentinien dürfte die wirtschaftliche Lage bei anhaltend hoher Inflation stark angespannt bleiben.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2020 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter wachsen, jedoch im Vergleich zu

den Vorjahren weniger dynamisch. Die getroffene Übereinkunft in Handelsfragen mit den USA sowie fiskalische Maßnahmen der Regierung dürften stabilisierend wirken, wohingegen sich eine weitere Ausbreitung des Coronavirus dämpfend auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken könnte. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung der Vorjahre. In Japan wird das Wachstum voraussichtlich schwach bleiben.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. Für die Jahre 2021 bis 2024 rechnen wir weltweit mit einer wachsenden Nachfrage nach Pkw.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2020 mit einer leicht sinkenden Nachfrage. Für die Jahre 2021 bis 2024 gehen wir von einer Rückkehr auf den Wachstumspfad aus.

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

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa rechnen wir für 2020 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das merklich unter dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Die ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU dürften die anhaltende Verunsicherung der Konsumenten noch verstärken und die Nachfrage weiter dämpfen. Für die Märkte in Großbritannien und Italien rechnen wir für 2020 mit einem moderaten Rückgang. In Frankreich und Spanien werden die Märkte voraussichtlich spürbar unter dem Niveau des Berichtsjahres liegen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen gehen wir in Westeuropa für das Jahr 2020 aufgrund der ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU sowie WLTP-bedingter Vorzieheffekte aus dem Jahr 2019 von einer Nachfrage merklich unter dem Vorjahresniveau aus. In Frankreich,

Großbritannien, Italien und Spanien rechnen wir zum Teil mit einem deutlichen Rückgang.

Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2020 den Vorjahreswert voraussichtlich leicht unterschreiten. In Russland erwarten wir ein Marktvolumen, das leicht über dem des Vorjahres liegt. Auf dem Großteil der übrigen Märkte dieser Region sollte die Zahl der Neuzulassungen sinken.

Die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden 2020 voraussichtlich spürbar unter dem Vorjahreswert liegen. Für Russland erwarten wir einen merklichen Rückgang des Marktvolumens.

Der Pkw-Markt in der Türkei wird 2020 voraussichtlich einen im Vergleich zum schwachen Vorjahr starken Marktanstieg verzeichnen. In Südafrika dürfte das Neuzulassungsvolumen 2020 auf dem des Vorjahresniveau liegen.

Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre für 2020 davon aus, dass die Nachfrage spürbar unter dem Vorjahresniveau liegt.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen erwarten wir, dass die Zulassungen leicht über denen des Vorjahres liegen werden.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2020 mit einem Nachfragevolumen leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird die Zahl der Neuzulassungen voraussichtlich ebenfalls leicht unter dem Niveau des Vorjahreswertes bleiben. Für Mexiko erwarten wir eine im Vergleich zum Berichtsjahr moderat sinkende Nachfrage.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden wegen ihrer Abhängigkeit von der globalen Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2020 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. In Brasilien wird das Nachfragevolumen nach dem Anstieg im Berichtsjahr voraussichtlich auch 2020 spürbar zunehmen. In Argentinien erwarten wir hingegen eine Nachfrage, die leicht unter dem Vorjahreswert liegt.

Asien-Pazifik

Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2020 voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen. Wir rechnen damit, dass sich die Nachfrage in China – vorbehaltlich der weiteren Ausbreitung des Coronavirus – leicht über der

Größenordnung des Vorjahres bewegen wird. Dabei dürften weiterhin vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment sehr gefragt sein. Der Handelskonflikt zwischen China und den USA wird – sofern sich keine Lösung abzeichnet – das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen weiter belasten. Für den indischen Markt erwarten wir gegenüber dem Vorjahr einen leichten Rückgang. In Japan hingegen dürfte das Marktvolumen 2020 merklich zurückgehen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen wird das Marktvolumen 2020 voraussichtlich moderat unter dem Vorjahr liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage merklich unter dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2020 ein Volumen moderat über dem des Berichtsjahres. Auf dem japanischen Markt gehen wir von einer Nachfrage deutlich unter dem Vorjahresniveau aus.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Ab dem Geschäftsjahr 2020 definieren wir die relevanten Märkte des Volkswagen Konzerns für Lkw und Busse anhand unserer Kernländer neu. Unsere relevanten Lkw-Märkte sind die 27 EU-Staaten ohne Malta, aber inklusive Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3), sowie Brasilien, Russland, die Türkei und Südafrika. Die für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkte sind die EU27+3, Brasilien und Mexiko.

Wir erwarten für 2020, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten merklich unter denen von 2019 liegen werden. In den rückläufigen Auftragseingängen des Jahres 2019 und einem erwarteten Rückgang der Transportmenge sehen wir Vorzeichen für einen Abschwung auf dem europäischen Lkw-Markt. Für die EU27+3 wird im Jahr 2020 ein Marktrückgang von 10 bis 20 % erwartet. In Russland rechnen wir mit einer merklichen Erholung der Nachfrage. In der Türkei erwarten wir – ausgehend von einem sehr niedrigen Vorjahresniveau – eine sehr starke Nachfrageerholung. In Südafrika rechnen wir mit einem moderaten Rückgang. Für Brasilien gehen wir davon aus, dass die Nachfrage deutlich über dem Vorjahresniveau liegen wird.

Für die Jahre 2021 bis 2024 rechnen wir im Durchschnitt mit soliden Wachstumsraten auf den relevanten Lkw-Märkten.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2020 insgesamt von einem leichten Anstieg der Nachfrage gegenüber dem Vorjahr aus. In der EU27+3 erwarten wir einen moderaten Marktrückgang, in Mexiko einen moderaten Anstieg, und in Brasilien werden die Neuzulassungen voraussichtlich deutlich über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2021 bis 2024 erwarten wir auf den relevanten Märkten insgesamt einen spürbaren Rückgang der Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Für 2020 erwarten wir im Bereich Power Engineering ein weiterhin schwieriges Marktumfeld, wobei sich die generellen Tendenzen des Jahres 2019 weiter fortsetzen sollten.

Das Marktvolumen für Zweitakt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2020 ein 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 Fähren, Kreuzfahrtschiffe, Bagger- und Behördenschiffe rechnen wir mit einer anhaltend stabilen Nachfrage. Im Offshore-Sektor zeichnen sich aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten nur wenige Neubestellungen von Spezialanwendungen ab. In Summe erwarten wir den Marinemarkt auf einem etwas höheren Niveau als im Berichtsjahr. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für das Jahr 2020 wird, insbesondere für den Gasbereich, eine leicht steigende Nachfrage erwartet, die sich jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bewegen wird. Dieses niedrige Nachfrageniveau stellt insgesamt eine große Herausforderung für den neuen Markt mit CO₂-neutralen Technologien dar.

Im Turbomaschinenbereich erwarten wir im Jahr 2020 weiterhin eine gute Nachfrage, die sowohl auf einen Nachholbedarf bei Investitionen als auch auf stabile Grundstoffpreise zurückzuführen ist. Es ist mit einer hohen Auslastung der Produktionsanlagen der Marktteilnehmer zu rechnen, die zu einer weiteren Beruhigung des Wettbewerbs führen sollte. Der Bereich Energieerzeugung ist noch durch Überkapazitäten bei den Stromproduzenten in den Industrieländern gekennzeichnet. Jedoch erwarten wir aufgrund der Zunahme der Investitionen für Stromerzeugung mit Biomasse und des Einsatzes von Erdgas als Transitionsenergieträger eine leicht steigende Nachfrage nach Dampf- und Gasturbinen. Wachstum wird vor allem durch erneuerbare Energiequellen erwartet, deren unregelmäßige Stromproduktion eine Erhöhung der Speicherkapazität erfordern wird. Deshalb wird der Bau von Pilotanlagen im Bereich thermischer Speicher vorangetrieben. Dies führt zu einer entsprechenden Erweiterung des Marktes für Turbokompressoren und Entspannungsturbinen.

Im After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte erwarten wir für 2020 eine stabile Entwicklung. Bei den Turbomaschinen gehen wir für das kommende Jahr von einer leicht steigenden Tendenz aus. Insbesondere im Öl- und Gas-Sektor sehen wir eine positive Entwicklung durch die Auflösung des Investitionsstaus der letzten Jahre.

In den Jahren 2021 bis 2024 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

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2020 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir gehen davon aus, dass in Schwellenmärkten mit bisher niedriger Marktdurchdringung die Nachfrage weiterhin steigen wird. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten wird sich der Trend fortsetzen, Mobilität zu möglichst geringen Gesamtkosten zu erwerben. Dabei werden integrierte Gesamtlösungen, die mobilitätsnahe Dienstleistungsmodule wie Versicherungen und innovative Servicepakete einschließen, weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich rechnen wir damit, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa Vermietmodellen, sowie nach integrierten Mobilitätsdienstleistungen, zum Beispiel Parken, Tanken und Laden, zunehmen wird. Auch in den Jahren 2021 bis 2024 wird sich dieser Trend unserer Einschätzung nach fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge sehen wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere in diesen Ländern unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Auf den entwickelten Märkten erwarten wir 2020 einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2021 bis 2024 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2019 gab der Euro im Jahresdurchschnitt gegenüber dem US-Dollar nach. Der Wechselkurs zwischen Euro und britischem Pfund blieb trotz zwischenzeitlicher Schwankungen insgesamt stabil bei nach wie vor hoher Unsicherheit über den Ausgang der Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der EU und der damit verbundenen Ausgestaltung der zukünftigen Beziehungen. Die Währungen asiatischer Schwellenländer sowie der russische Rubel und der mexikanische Peso konnten ebenfalls im Berichtsjahr gegenüber dem Euro zulegen. Der argentinische Peso, der brasilianische Real und der südafrikanische Rand verloren dagegen an Wert. Für 2020 rechnen wir mit einem stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum britischen Pfund und zum chinesischen Renminbi. Der brasilianische Real und die indische Rupie werden aller Voraussicht nach verhältnismäßig schwach bleiben. Der russische Rubel wird die zuletzt positive Entwicklung vermutlich nicht beibehalten können. Für die Jahre 2021 bis 2024 gehen wir von einem stabilen Euro im Verhältnis zu den wesentlichen Währungen aus,

während sich die relative Währungsschwäche in den oben erwähnten Schwellenländern vermutlich fortsetzen wird. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko nicht vorhersehbarer Marktentwicklungen – bleibt dabei jedoch grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die weltweit weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das Zinsniveau im Geschäftsjahr 2019 mit wenigen Ausnahmen verhältnismäßig niedrig blieb. Die Leitzinsen in den großen westlichen Industrieländern verharrten auf einem insgesamt niedrigen Niveau. Die US-Notenbank schwenkte im Sommer auf einen konjunkturstützenden Kurs um und senkte nach einigen Jahren sukzessiver Anhebungen den Leitzins. Die Europäische Zentralbank setzte ihren expansiven geldpolitischen Kurs weiter fort. Für 2020 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen einen Anstieg der Zinsen in den USA und im Euroraum derzeit nicht für wahrscheinlich. Für die Jahre 2021 bis 2024 erwarten wir jedoch, dass die Zinssätze – mit regional unterschiedlicher Geschwindigkeit – steigen werden.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Verschiedene geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten führten dazu, dass sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe im Jahr 2019 unterschiedlich entwickelten. Beispielsweise sanken die durchschnittlichen Preise für Rohstoffe wie Rohöl, Aluminium, Blei, Kupfer und Koks-kohle, während das Preisniveau unter anderem für Eisenerz, Seltene Erden, Naturkautschuk und die Edelmetalle Palladium und Rhodium anstieg. Die Preise der für die E-Mobilität relevanten Rohstoffe entwickelten sich ebenfalls nicht einheitlich: Lithium und Kobalt verzeichneten im Durchschnitt einen Preisrückgang, die Preise für Nickel lagen hingegen über dem Vorjahresniveau. Für 2020 erwarten wir auf Basis von Analysen der Einflussfaktoren und der Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten bei den meisten Rohstoffen einen Preisanstieg. Für die Jahre 2021 bis 2024 rechnen wir weiterhin mit einer volatilen Entwicklung auf den Rohstoffmärkten mit der Tendenz zu steigenden Preisen. Mit Hilfe systemgestützter Beschaffungsmethoden analysieren und begrenzen wir diese Risiken präventiv. Langfristige, stabile Lieferverträge sichern die Bedarfe des Konzerns und gewährleisten ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2020

Für die Marke Volkswagen Pkw geht 2020 die achte Generation des Bestsellers Golf an den Start, die mit einem geschärften Design, zahlreichen technischen Highlights und einem volldigitalen Cockpit wieder eine Spitzenposition in der Kompaktklasse für sich beansprucht. Der vollelektrische ID.3, das erste Fahrzeug auf Basis des Modulare E-Antriebs-Baukas-

tens, will seine Kunden mit einer alltagstauglichen Reichweite, einer zukunftsweisenden Formgebung und Ausstattungen wie dem Augmented Reality Head-up Display begeistern. Der T-Roc wird 2020 als Cabriolet angeboten. Der Arteon bekommt eine Produktaufwertung und wird darüber hinaus als Arteon Shooting Brake vorgestellt. Der up! und der Tiguan erhalten ebenfalls eine Modellpflege. Auf dem chinesischen Markt setzt Volkswagen seine Elektrooffensive mit dem elektrifizierten Tharu sowie dem Tayron als Plug-in-Hybrid fort. Daneben werden eine Großraumlimousine, die Coupé-Varianten von Tayron und Tiguan L sowie der überarbeitete Phideon auf den Markt kommen. In den USA verstärken neben dem aufgewerteten Atlas der neue Atlas Cross Sport und ein Elektro-SUV die Präsenz von Volkswagen. In Südamerika gehen sportliche Versionen von Polo und Virtus sowie das neue New Urban Coupé Nivus an den Start.

Audi bringt 2020 neben weiteren Varianten des e-tron den ebenfalls vollelektrischen e-tron Sportback auf den Markt. Mit den Nachfolgern von A3 und A3 Sportback möchte Audi außerdem seine Spitzenposition im Premiumsegment der Kompaktklasse verteidigen. Sowohl A3 Sportback als auch A6 Limousine und Avant werden 2020 als Plug-in-Hybride erhältlich sein. Die Modellreihen A5, Q2 und Q5 werden einer Modellpflege unterzogen.

Mit dem Citigo® IV und dem neuen SUV Enyaq bietet ŠKODA ab 2020 zwei Fahrzeuge mit reinem Elektroantrieb an. Daneben gehen die Nachfolger der Erfolgsmodelle Octavia und Octavia Combi an den Start. Darüber hinaus wird in den Baureihen Octavia und Superb ein Plug-in-Hybrid angeboten. In China, Indien und Russland wird ein auf die dortigen Anforderungen ausgelegter Rapid auf den Markt kommen.

SEAT wird im Geschäftsjahr 2020 mit dem el-Born ein vollelektrisches Fahrzeug mit sportlich emotionalem Design anbieten. Zudem steht der neue Leon in den Startlöchern. CUPRA wird darüber hinaus eine besonders leistungsstarke Version des Leon vorstellen und mit dem CUPRA Formentor seine Produktpalette um das erste eigenständige Modell erweitern.

Nach dem Start des Taycan in den USA zum Ende des Jahres 2019 führt Porsche den vollelektrischen Sportwagen 2020 sukzessive in weiteren Märkten ein.

Bentley stellt mit dem Continental GT Mulliner Convertible die luxuriöse Sperrspitze der Modellreihe vor.

Lamborghini bringt den überarbeiteten Huracán RWD auf den Markt.

Volkswagen Nutzfahrzeuge präsentiert den Nachfolger des sowohl bei Familien als auch bei Gewerbetreibenden beliebten Caddy.

Scania und MAN arbeiten auch im Jahr 2020 kontinuierlich an der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Ducati wird 2020 unter anderem die Streetfighter V4 und die Streetfighter V4 S sowie drei neue Modelle der Panigale-Modellfamilie auf den Markt bringen. Das Modell Icon Dark erweitert zudem die Scrambler-Modellfamilie.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Unsere Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns.

Ein möglicher Verkauf der RENK AG ist in der Planung nicht enthalten. Zudem ist der mögliche Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Stammaktien der Navistar International Corporation nicht eingeschlossen.

Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage sind in der Prognose des Volkswagen Konzerns nicht berücksichtigt.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um die Zukunftsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen, mobilisieren wir weiter unsere starken Innovations- und Technologiekräfte und treiben die Transformation des Volkswagen Konzerns voran. Dabei wollen wir unsere Skalenvorteile nutzen und größtmögliche Synergien heben.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2020 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. Der Fokus auf die Hybridisierung, die Elektrifizierung und die Digitalisierung unserer Fahrzeuge wurde nochmals verstärkt, insbesondere durch die Entwicklung des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB) und der rein elektrischen Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE). Außerdem investieren wir in die Umstellung ausgewählter Standorte auf die Produktion von Elektrofahrzeugen. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile (Sachinvestitionen in Prozent der Umsatzerlöse) wird sich voraussichtlich auf einem Niveau zwischen 6,0 bis 6,5 % bewegen.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Elektrifizierung und Erneuerung der Modellpalette wider.

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

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und gehen davon aus, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Wir rechnen für das Jahr 2020 mit weiteren Liquiditätsabflüssen aus der Dieselthematik und deutlich höheren aus Mergers & Acquisitions-Aktivitäten. In der Folge erwarten wir einen klar positiven, jedoch spürbar unter dem Vorjahreswert liegenden Netto-Cash-flow.

Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile wird voraussichtlich das Vorjahresniveau dennoch merklich übertreffen.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Ein möglicher Verkauf der RENK AG und damit verbundene Mittelzuflüsse sind nicht berücksichtigt. Zudem enthält die Planung keine Mittelabflüsse für den möglichen Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Stammaktien der Navistar International Corporation.

Unsere Joint Ventures in China werden nach der Equity-Methode einbezogen und sind damit nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Für 2020 planen die Gemeinschaftsunternehmen, in die Elektromobilität, die weitere Optimierung des Modellportfolios, die Entwicklung neuer Mobilitätslösungen sowie in Smart-City-Konzepte zu investieren. Die Sachinvestitionen werden dabei über dem Niveau von 2019 liegen und aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2020 Investitionen, die 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 zur Hälfte aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, die Ausgabe von Asset Backed Securities, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

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

Trotz der im Januar 2019 in Kraft getretenen Änderung der Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen (IFRS 16), die eine Erhöhung des investierten Vermögens im Geschäftsjahr 2019 zur Folge hatte, und weiterer Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen übertraf der RoI im Berichtszeitraum mit 11,2 (11,0)% sowohl den Vorjahreswert als auch unseren Mindestverzinsungsanspruch (siehe dazu auch Seite 126). Investitionen in neue Modelle, in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen sowie in Zukunftstechnologien werden 2020 dazu führen, dass das investierte Vermögen weiter steigt. Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile wird voraussichtlich oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs und leicht über der des Vorjahres liegen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2020 auf dem Niveau des Vorjahres fortsetzen wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten sowie länder- und regionsübergreifenden Epidemien – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus – belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine ähnliche Dynamik verzeichnen werden wie 2019. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

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

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2020 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das merklich unter dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre für 2020 davon aus, dass die Nachfrage spürbar unter dem Vorjahresniveau liegt. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2020 den Vorjahreswert voraussichtlich leicht unterschreiten. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika rechnen wir für 2020 mit einem Nachfragevolumen leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen auf den südamerikanischen Märkten 2020 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2020 voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2020 mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Wir erwarten für 2020, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den relevanten Märkten des Bereichs Nutzfahrzeuge merklich unter denen von 2019 liegen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2020 insgesamt von einem leichten Anstieg der Nachfrage gegenüber dem Vorjahr aus.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2020 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

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

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2020 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

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

Wir erwarten, dass im Jahr 2020 die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns um bis zu 4 % und die des Bereichs Pkw moderat über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2020 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,5 und 7,5 %. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei moderat rückläufigen Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 4,0 und 5,0 % aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse auf dem Niveau des Vorjahres und einen geringeren operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir mit Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung des Vorjahres.

Im Konzernbereich Automobile werden sich 2020 die F&E-Quote und die Sachinvestitionsquote voraussichtlich zwischen 6,0 und 6,5 % bewegen. Wir rechnen für das Jahr 2020 mit weiteren Liquiditätsabflüssen aus der Dieseldiagnostik und deutlich höheren aus Mergers & Acquisitions-Aktivitäten. In der Folge erwarten wir einen klar positiven, jedoch spürbar unter dem Vorjahreswert liegenden Netto-Cash-flow. Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile wird voraussichtlich das Vorjahresniveau dennoch merklich übertreffen. Die Kapitalrendite (RoI) erwarten wir leicht über dem Vorjahr. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

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

Risiko- und Chancenbericht

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

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

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

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

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

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

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

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

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem der Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement fordert. Diesem Konzept folgend verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

Die Mindestanforderungen an das RMS/IKS einschließlich des Konzepts der drei Verteidigungslinien sind konzernweit in einer Richtlinie festgelegt.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde das RMS/IKS weiterentwickelt. Es wurde ein neues Risikomanagement-IT-System „Riskradar“ in nahezu allen Marken eingeführt. Damit haben wir die Prozess- und Datensicherheit erhöht und den

manuellen Arbeitsaufwand durch automatisierte Workflows und durchgängige Systemunterstützung bei der Auswertung der Daten reduziert. Zugleich werden das Risikobewusstsein im Unternehmen weiter geschärft, die Risikotransparenz verbessert sowie Risiken durchgängig systemgestützt bewertbar. Das IKS wurde für risikobehaftete Geschäftsprozesse in wesentlichen Gesellschaften standardisiert. Wir werden unser RMS/IKS auch zukünftig weiterentwickeln.

Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche bilden die vorderste Verteidigungslinie. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, die verbleibenden potenziellen Auswirkungen bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Wesentliche Risiken werden anlassbezogen an die relevanten Gremien gemeldet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen. Parallel dazu fließen die Ergebnisse der Maßnahmen zur Bewältigung der Risiken zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

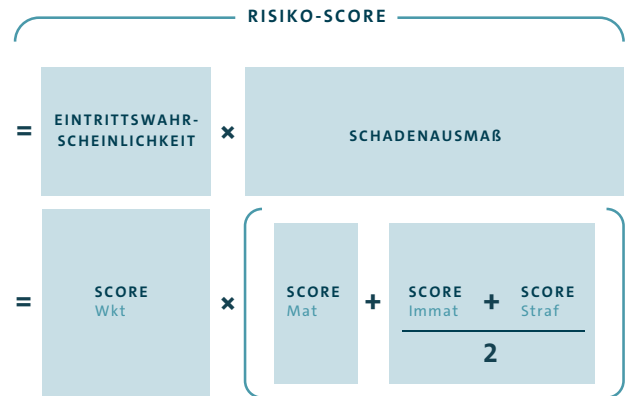
Das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem beinhaltet zudem die Einhaltung der sogenannten Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Diese Regeln stellen Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme dar.

Zweite Verteidigungslinie: Erfassung und Berichterstattung systemischer und akuter Risiken durch konzerneinheitliche Prozesse

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement richtet die Abteilung Konzern-Risikomanagement jährlich standardisierte Anfragen zur Risikosituation und zur Wirksamkeit des RMS/IKS an die wesentlichen Konzerngesellschaften und -einheiten weltweit (Governance, Risk & Compliance (GRC)-Regelprozess).

Im Rahmen dieses Prozesses wird jedes gemeldete systemische – prozess- und geschäftsinhärente – Risiko in unserem IT-System „RICORS“ erfasst und bewertet. Die Risikobewertung erfolgt dabei aus der Multiplikation des Kriteriums Eintrittswahrscheinlichkeit (Wkt) mit dem potenziellen Schadenausmaß. Das Schadenausmaß ergibt sich aus den Kriterien finanzieller Schaden (Mat) sowie Reputationsschaden (Immat) und strafrechtliche Relevanz (Straf). Für jedes dieser

ERMITTLUNG DES RISIKO-SCORE



Kriterien wird die getroffene Bewertung einem Score-Wert zwischen 0 und 10 zugeordnet. Dabei werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, bei der Risikobewertung berücksichtigt (Nettobetrachtung). Ergebnis ist ein sogenannter Risiko-Score, der das Risiko ausdrückt.

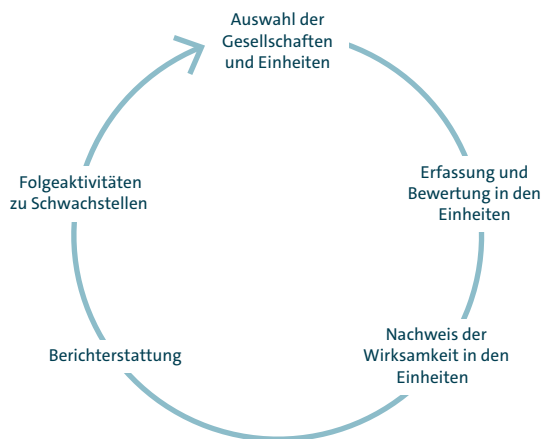
Der Score-Wert für die Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50% im Betrachtungszeitraum wird als hoch bezeichnet, bei einer mittleren Einstufung liegt die Eintrittswahrscheinlichkeit mindestens bei 25%. Für das Kriterium finanzieller Schaden steigt der Score-Wert mit zunehmendem Ausmaß an und erreicht ab 1 Mrd.€ den höchsten Score-Wert von 10. Das Kriterium Reputationsschaden kann Ausprägungen von lokaler Vertrauensstörung über den lokalen Vertrauensverlust bis hin zum regionalen oder internationalen Reputationsverlust annehmen. Die strafrechtliche Relevanz wird anhand des Einflusses auf die lokale Gesellschaft, die Marke oder den Konzern eingestuft.

Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken. Wesentliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte Schwachstellen werden berichtet und behoben.

Im Geschäftsjahr 2019 haben alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess durchlaufen.

Zusätzlich zur jährlichen Betrachtung werden quartalsweise Risikoberichte erstellt. In diesen wird die akute – kurz- bis mittelfristige – Risikolage des Volkswagen Konzerns abgebildet. Die Bewertung der Risiken aus diesem Risikoquartalsprozess (RQP) erfolgt im IT-System „Riskradar“ analog dem jährlichen GRC-Regelprozess. In den RQP sind alle Konzernmarken, die Porsche Holding Salzburg sowie die Volkswagen

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH einbezogen.

Darüber hinaus werden bedeutende Änderungen der Risikolage, die kurzfristig beispielsweise durch unerwartete externe Ereignisse – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus – entstehen können, anlassbezogen an den Vorstand berichtet. Dieses ist dann erforderlich, wenn unter anderem das Risiko einen finanziellen Schaden ab 1 Mrd. € annehmen kann.

Anhand der Rückmeldungen aus dem jährlichen GRC-Regelprozess und aus den quartalsweisen Risikoabfragen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

In einem gesonderten Vorstandsausschuss Risikomanagement werden vierteljährlich die wesentlichen Aspekte des RMS/IKS behandelt, um so

- > die Transparenz über die wesentlichen Risiken des Konzerns und deren Steuerung weiter zu erhöhen,
- > Einzelsachverhalte zu erörtern, sofern diese ein wesentliches Risiko für den Konzern darstellen,
- > Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RMS/IKS auszusprechen,
- > den offenen Umgang mit Risiken zu unterstützen und eine offene Risikokultur zu fördern.

Die Risikoberichterstattung an die Gremien der Volkswagen AG erfolgt abhängig von Wesentlichkeitsschwellen. Systemische Risiken ab einem Risiko-Score von 20 und akute Risiken ab einem Risiko-Score von 40 beziehungsweise ab einem potenziellen finanziellen Schaden von 1 Mrd. € werden dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG regelmäßig vorgelegt.

Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand dabei, die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern zu überwachen. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des Compliance-Managementsystems (CMS) regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite 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.

Darüber hinaus werden in den Unternehmen des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen turnusmäßige Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt. Als Kreditinstitut unterliegt die Volkswagen Bank GmbH mit ihren Tochterunternehmen der Aufsicht der Europäischen Zentralbank und die Volkswagen Leasing GmbH als Finanzdienstleistungsinstitut sowie die Volkswagen Versicherung AG als Versicherungsunternehmen der jeweiligen Fachaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen des turnusmäßigen 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.

Die Volkswagen Financial Services AG betreibt ein System zur Risikofrüherkennung und -steuerung. Dieses System gewährleistet, dass die jeweils lokal geltenden regulatorischen Anforderungen eingehalten werden, und ermöglicht zugleich eine angemessene und wirksame Risikosteuerung auf Gruppenebene. Wesentliche Bestandteile davon werden regelmäßig im Rahmen der Jahresabschlussprüfung überprüft.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Um die Wirksamkeit des RMS/IKS sicherzustellen, optimieren wir es im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig. Dabei tragen wir internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung. Fallweise begleiten externe Experten die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns sowie seiner Tochtergesellschaften maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die gewährleisten sollen, dass die Informationen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG notwendig sind, vollständig, richtig und zeitgerecht übermittelt werden. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der Vorschriften, die für das Mutterunternehmen anzuwenden sind. Es umfasst insbesondere Konkretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die Berichte, die der Abschlussprüfer vorgelegt hat, und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt. In den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG angewendet werden.

Der zusammengefasste Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG wird – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzern-einheiten und -gesellschaften erstellt.

Das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem wird zudem von der Konzern-Revision im In- und Ausland unabhängig geprüft.

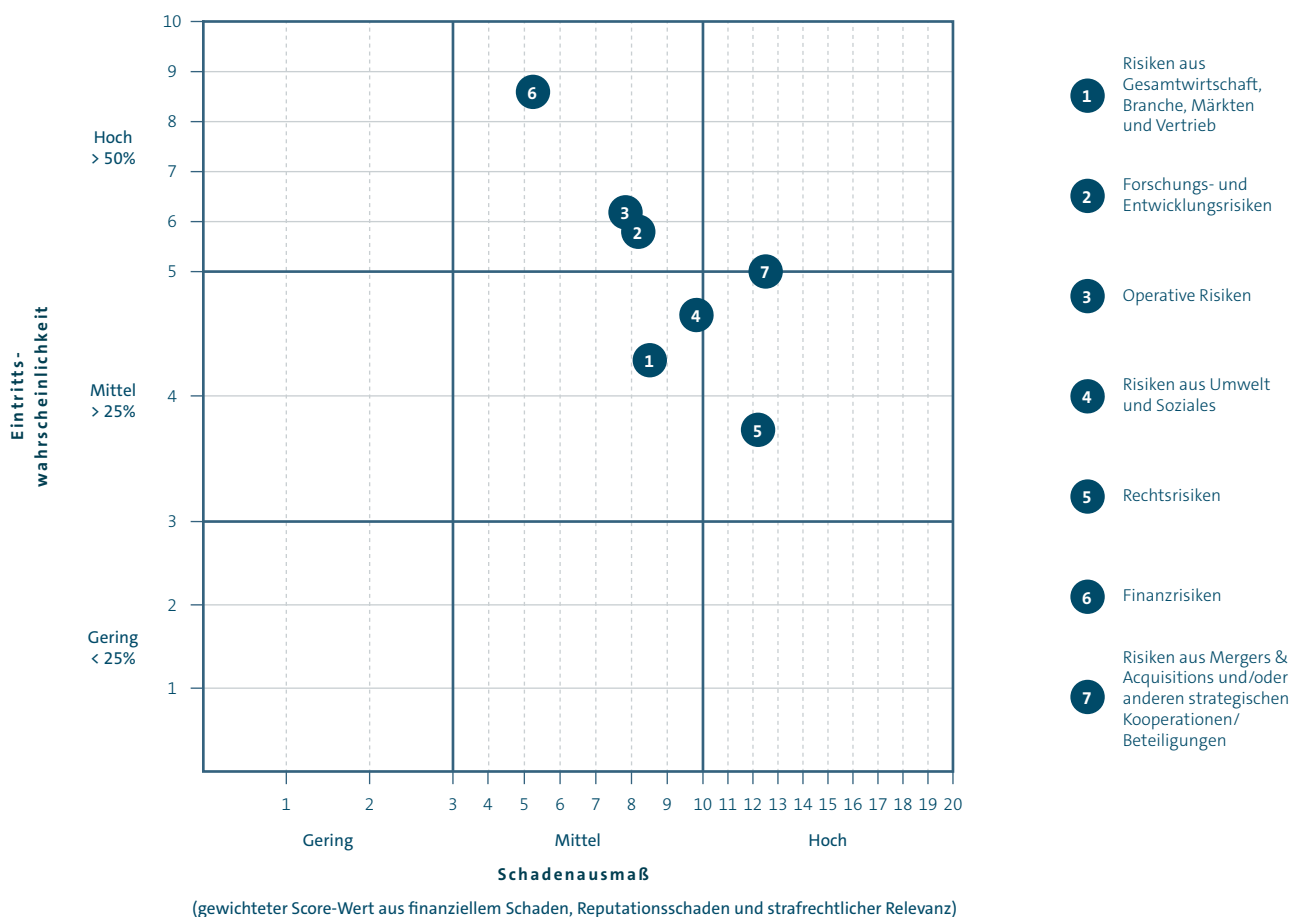
Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem Volkswagen Konsolidierungs- und Unternehmenssteuerungssystem (VoKUs) lassen sich im Volkswagen Konzern sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch Plandaten des Controllings konsolidieren und analysieren. VoKUs bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen, ein Berechtigungskonzept und größtmögliche Flexibilität im Hinblick auf Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen; es ist somit eine zukunftsichere technische Plattform, von der das Konzern-Rechnungswesen und das Konzern-Controlling gleichermaßen profitieren. Für die Überprüfung der Datenkonsistenz verfügt VoKUs über ein mehrstufiges Validierungssystem, das im Wesentlichen die inhaltliche Plausibilität zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang prüft.

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben. Zur besseren Übersicht haben wir die Risiken und Chancen in Kategorien zusammengefasst. Zu Beginn einer jeden Risikokategorie nennen wir die anhand der Risiko-Score-Bewertung aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ermittelten größten Risiken ihrer Bedeutung nach. Im Anschluss daran erfolgt die Beschreibung der Einzelrisiken, deren Reihenfolge keiner Bewertung unterliegt. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen, wenngleich das Gewicht einzelner Risiken mit dem Wandel der Branche zugenommen hat.

DURCHSCHNITTliche SCORE-WERTE DER RISIKOKATEGORIEN



In die Bewertung der Risikokategorien des Volkswagen Konzerns fließen die an Vorstand und Prüfungsausschuss berichteten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ein. Die grafische Darstellung der Risikokategorien erfolgt anhand der durchschnittlichen Score-Werte.

Mit Hilfe von Wettbewerbs- und Umfeldanalysen sowie Marktbeobachtungen erfassen wir nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihren Erfolg am Markt und unsere Kostenstruktur auswirken. Risiken und Chancen, von denen wir erwarten, dass sie eintreten, haben wir – soweit einschätzbar – in unserer Mittelfristplanung und unserer Prognose bereits berücksichtigt. Im Folgenden berichten wir daher über interne und externe Entwicklungen als Risiken und Chancen, die nach derzeitigem Kenntnisstand zu einer negativen beziehungsweise positiven Abweichung von unserer Prognose beziehungsweise von unseren Zielen führen können.

Risiken und Chancen aus Gesamtwirtschaft, Branche, Märkten und Vertrieb

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen in Handelsbeschränkungen und zunehmendem Protektionismus mit negativen Auswirkungen auf die Markt- und Absatzentwicklung.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen an den Finanz- und Rohstoffmärkten, zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer gefährden. Hinzu treten verstärkt ökologische Herausforderungen, die in unterschiedlicher Intensität belastend auf einzelne Länder und Regionen wirken. Auch der mögliche weltweite Übergang von einer expansiven zu einer restriktiveren Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirt-

schaftlichen Umfeld. Die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann ebenfalls zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und sind somit ein zentrales Risiko. Insbesondere würden sich ein ungeregelter Austritt Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt sowie weitere handelspolitische Maßnahmen wie zum Beispiel Zölle oder nichttarifäre Handelshemmnisse negativ auf den Volkswagen Konzern auswirken.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie von Kapitalimporten, aber auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sowie Anzeichen einer Fragmentierung der Weltwirtschaft sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor für die Entwicklung einzelner Länder und Regionen. Angesichts der bestehenden, starken globalen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Zusätzliche Belastungen können sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten, Cyber-Attacken oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt rechnen wir für 2020 nicht mit einer weltweiten Rezession. Aufgrund der genannten Risikofaktoren sowie von zyklischen und strukturellen Aspekten 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/-potenziale

Westeuropa, insbesondere Deutschland, und China sind unsere Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Nachfragerückgang in diesen Regionen würde das Ergebnis des Unternehmens, inklusive der Finanzdienstleistungen, in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen.

Außerhalb von Westeuropa und China ist das Auslieferungsvolumen über die wesentlichen Regionen Zentral- und Osteuropa, Nordamerika und Südamerika breit gestreut. Darüber hinaus sind wir in zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten entweder bereits stark vertreten oder

arbeiten zielstrebig darauf hin. Vor allem in kleineren Märkten mit Wachstumspotenzial erhöhen wir mit Hilfe strategischer Partnerschaften unsere Präsenz, um den dortigen Anforderungen gerecht zu werden.

Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten für Neu- und Gebrauchtwagen infolge der hohen Marktbedeckung. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche weiter unter Druck setzen.

Überkapazitäten bei der weltweiten Automobilproduktion können zur Ausdehnung der Lagerbestände führen und dadurch die Kapitalbindung erhöhen. Zusammen mit einem Rückgang der Nachfrage nach Fahrzeugen und Originalteilen kann es dazu kommen, dass die Automobilhersteller ihre Kapazitäten anpassen oder Verkaufsförderungsmaßnahmen intensivieren. Dies würde zu zusätzlichen Kosten und einem erhöhten Preisdruck führen.

Die Wachstumsmärkte in Zentral- und Osteuropa, Südamerika sowie in Asien sind für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen.

In Europa besteht das Risiko, dass weitere Kommunen und Städte ein Fahrverbot für Dieselfahrzeuge aussprechen, um so die Emissionsgrenzwerte einzuhalten. In China könnten künftig in weiteren Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. Außerdem gilt in China seit 2019 eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, nach der batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen müssen. Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben sicherzustellen, passen wir unser Angebot an Modell- und Motorvarianten kontinuierlich an die jeweiligen Marktgegebenheiten an. Diese Anforderungen können zu Kostensteigerungen und in der Folge zu Preiserhöhungen und Volumenrückgängen führen.

Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet.

Die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2019 unterschiedlich. Die Herausfor-

derungen, 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 Liquiditätsrisikomanagement installiert, um aufseiten der Händler Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen, wie zum Beispiel unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Aus regulatorischen Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und aufgrund der in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 sowie in der ab 1. September 2020 gültigen EU-Verordnung 858/2018 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

In Deutschland wird derzeit ein Gesetz vorbereitet, das eine Einschränkung beziehungsweise Aufhebung des Designschutzes bei Reparaturersatzteilen durch Einführung einer sogenannten Reparaturklausel zum Gegenstand hat. Zudem evaluiert die Europäische Kommission den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine mögliche Einschränkung oder Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das autonome Fahren sind für unseren Absatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit und angepassten Geschäftsmodellen erfordern. Der breite Einsatz von Elektrofahrzeugen und die Verfügbarkeit der notwendigen Ladeinfrastruktur ist mit Unsicherheiten verbunden.

Zudem lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass weltweit Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Nachfolgend stellen wir die Regionen und Märkte mit den größten Wachstumspotenzialen für den Volkswagen Konzern dar.

China

In China, dem größten Markt in der Region Asien-Pazifik, lag der Pkw-Markt im Berichtsjahr spürbar unter dem Vorjahr. Zwar ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität in den nächsten Jahren steigen wird, jedoch aufgrund des aktuellen Handelskonflikts mit den USA langsamer als zuvor. Zudem wird erwartet, dass sich die Nachfrage von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagert. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für die chinesischen Kunden entwickelten Modellen, um an den erheblichen Chancen dieses Marktes – auch im Hinblick auf die Elektromobilität – teilhaben und unsere starke Marktposition in China dauerhaft verteidigen zu können. Mit zusätzlichen Fertigungsstätten bauen wir unsere Produktionskapazitäten in diesem wachsenden Markt weiter aus.

Indien

Trotz politischer Stabilität hat die wirtschaftliche Dynamik Indiens im Jahr 2019 nachgelassen. Der Pkw-Markt konnte seinen Wachstumskurs nicht fortsetzen und sank deutlich. Wir gehen davon aus, dass der Markt im Jahr 2020 das Vorjahresniveau leicht unterschreiten und in den Folgejahren auf den Wachstumspfad zurückkehren wird. 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 2019 leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Und auch 2020 wird das Marktvolumen voraussichtlich leicht unter dem des Berichtsjahres liegen. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten – zukünftig auch mit einer Fertigungsstätte für Elektrofahrzeuge – kann der Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können.

Brasilien

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich im Berichtsjahr etwas entspannt, während sich der politische Kurs Brasiliens seit der Präsidentschaftswahl ungewiss darstellt. Das Nachfragenvolumen am Fahrzeugmarkt hat sich gegenüber den schwachen Vorjahren weiter deutlich erholt. Für 2020 erwarten wir eine weiterhin positive Entwicklung der Nachfrage. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller haben Preisdruck und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Für den Volkswagen Konzern spielt der brasilianische Markt eine wichtige Rolle. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt

entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Virtus.

Russland

Das Volumen des russischen Fahrzeugmarktes lag 2019 leicht unter dem des Vorjahres; für 2020 rechnen wir mit einem Pkw-Markt leicht über der Höhe des Berichtsjahres. Die hohe Abhängigkeit von den Öl- und Gaseinnahmen, steigende Steuern, die Volatilität der Währung und daraus resultierende, momentan 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

Politische und wirtschaftliche Unsicherheiten belasten die Hauptabsatzmärkte der Region, insbesondere die Türkei. Dort führten unter anderem die anhaltende Schwäche der türkischen Lira sowie die daraus resultierende hohe Inflation zu einem Rückgang der Kaufkraft und damit zu einer schwächeren Nachfrage in 2019. Trotz des instabilen Umfelds birgt die Region Nahost jedoch kurz- und langfristiges Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, wollen wir unsere Chance nutzen, dort zu wachsen, ohne bisher eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Weltwirtschaftliche Trends wie das zunehmende Interesse an Technologien zur Reduktion von Emissionen und die verstärkte internationale Arbeitsteilung werden sich voraussichtlich fortsetzen, auch wenn die geopolitischen und makroökonomischen Risiken im Vergleich zum Vorjahr zugenommen haben. Dies gilt auch für die daraus resultierenden Transportstrecken und -volumina sowie für die Nachfrage nach touristischen Angeboten wie Kreuzfahrten. Der global wachsende Energiebedarf erfordert Innovationskraft von der Industrie und wachsende Investitionsbereitschaft der Staaten im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, Marktchancen weltweit zu realisieren, beispielsweise durch die Positionierung als Lösungsanbieter für CO₂-reduzierte Antriebs- und Energieerzeugungs- sowie Speichertechnologien. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen darüber hinaus mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum.

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 Struktur Anpassungen entgegen.

Vertriebsrisiken

Infolge der Dieseldiagnostik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte oder unzureichende Kommunikation – zu Nachfragerückgängen kommen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital. Vor allem für die Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen hat der Volkswagen Konzern aus der Dieseldiagnostik Vorsorgen erfasst. Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus technischen Lösungen, Rückkaufverpflichtungen, kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zu Dieselfahrzeugen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Die Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns kann zur Schwächung einzelner Konzernmarken führen, wenn es Überlappungen der Kundensegmente oder des Produktportfolios gibt. Dieser Effekt kann durch die Gleichteilestrategie des Volkswagen Konzerns verstärkt werden, aufgrund derer die Unterschiede in der Produktsubstanz zwischen den Marken teils gering sind. In der Folge kann es zu interner Kannibalisierung zwischen den Konzernmarken, zu höheren Vermarktungskosten oder zu Repositionierungsaufwendungen kommen. Mit der Schärfung der Markenidentitäten im Rahmen unseres strategischen Moduls Best Brand Equity arbeiten wir daran, diese Risiken zu minimieren.

Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist das Geschäft mit Großkunden stabiler als das mit privaten Kunden; es war 2019 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 konstant hohe Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine

unerwartete Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir der Kaufzurückhaltung entgegen.

Eine krisenbedingte Kaufzurückhaltung in einigen Märkten sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in vielen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO₂-Ausstoß basieren, können zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren führen. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung die finanzielle Situation des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs- und Kraftstoffstrategie bildet die Grundlage dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, Handelsbeschränkungen oder protektionistische Tendenzen ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit. Maßnahmen zur Verkaufsförderung können zu zeitlichen Verschiebungen der Nachfrage führen.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. 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 Digitalmarke RIO im Nutzfahrzeugsegment anbieten.

Die Zweitakt-Motoren von Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Südkorea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffsneubau bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu rückläufigen Lizezeinnahmen 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 und verbesserter Technologien.

Sonstige Einflüsse

Über die in den einzelnen Risikokategorien beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar

und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Epidemien – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus –, gewaltsame Auseinandersetzungen und Terroranschläge.

Aus der Ausbreitung des Coronavirus können sich Risiken für das weltweite Wirtschaftswachstum und in der Folge Risiken für den Volkswagen Konzern im Wesentlichen im Hinblick auf Beschaffung, Produktion und Vertrieb ergeben.

Forschungs- und Entwicklungsrisiken

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP resultieren aus einer nicht bedarfs- und regelgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung.

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. Auf nationaler und internationaler Ebene bestehen eine Vielzahl von rechtlichen Vorgaben bezüglich der Verwendung, des Umgangs und der Lagerung von Stoffen und Gemischen (einschließlich Beschränkungen bezüglich Chemikalien, Schwermetallen, Bioziden, persistenten organischen Schadstoffen), die sowohl die Herstellung von Automobilen betreffen als auch das Automobil selbst.

Der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns hängen davon ab, inwiefern es uns gelingt, unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio zeitnah an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aufgrund der Intensität des Wettbewerbs und der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung oder des automatisierten Fahrens, kommt es entscheidend darauf an, relevante Trends frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Wir führen deshalb unter anderem Trendanalysen und Kundenbefragungen durch und überprüfen die Relevanz der Ergebnisse für unsere Kunden. Dem Risiko, dass Module, Fahrzeuge oder Services – insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung – nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen. Um Patentverletzun-

gen zu vermeiden, analysieren wir intensiv die Schutzrechte Dritter, zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien. Die Ergebnisse aller Analysen gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. So soll sichergestellt werden, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Risiken und Chancen aus der Baukastenstrategie

Unsere Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Mit höheren Volumina steigt jedoch das Risiko, dass Qualitätsprobleme eine zunehmende Zahl von Fahrzeugen betreffen.

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale zur vorderen Radmitte, sind immer gleich, sodass eine einheitliche Systematik des Vorderwagens gewährleistet ist. Aufgrund der Synergieeffekte, die sich daraus ergeben, sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu reduzieren. Darüber hinaus können wir dank der Baukästen in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle verschiedener Marken in unterschiedlicher Stückzahl produzieren. Das bedeutet, dass wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Dieses Prinzip der Vereinheitlichung bei größtmöglicher Flexibilität haben wir auf den Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) übertragen, der konzeptionell auf den reinen Elektroantrieb ausgelegt ist. Die Synergieeffekte und Effizienzvorteile der Baukastenstrategie eröffnen uns die Chance, mit dem Einsatz des ersten Fahrzeugs auf Basis des MEB die Elektromobilität weltweit in Großserie zu bringen.

Operative Risiken und Chancen

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen insbesondere im Bereich der Cyber-Sicherheit und neuer regulatorischer Vorgaben in der IT, in Qualitätsproblemen sowie in volatilen Rohstoffmärkten.

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 Liefere-

ranten, 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.

Die sich abschwächende weltwirtschaftliche Entwicklung und die anhaltenden Handelsstreitigkeiten sowie Verschiebungen in der Kundennachfrage – insbesondere der Technologiewandel hin zur Elektromobilität – und dadurch veränderte Abrufe beim Lieferanten stellen uns vor Herausforderungen.

Die veränderten Rahmenbedingungen haben die Finanzierungsmöglichkeiten der Lieferanten eingeschränkt und die allgemeine Unsicherheit erhöht, insbesondere in Bereichen, in denen bestehende Technologien auslaufen und alternative Technologien an Bedeutung gewinnen. Die Zahl der Krisen und Insolvenzen von Lieferanten weltweit ist 2019 gestiegen. Spezialisten für Restrukturierung und Versorgungssicherung in der Beschaffung beobachten kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreifen gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden. Der Ressourcenbedarf und mögliche Spekulationen am Markt sowie aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie der zunehmende Anteil elektrifizierter Fahrzeuge, können auch Auswirkungen auf die Verfügbarkeit und die Preise von bestimmten Rohstoffen haben. Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wurde im vergangenen Jahr kontinuierlich analysiert und fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Qualitätsprobleme können technische Eingriffe erfordern, die eine erhebliche finanzielle Belastung mit sich bringen können, sofern eine Weiterbelastung an den Lieferanten nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar ist. 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. Auch Epidemien wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus können zu Lieferengpässen führen. 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.

Risiken aus Kartellverstößen der Zulieferer werden in der Beschaffung durch Spezialisten systematisch untersucht und gegebenenfalls entstandene Schäden geltend gemacht.

Produktionsrisiken

Die volatilen Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten und Störungen in der Liefer-

kette verursachten bei einzelnen Fahrzeugmodellen Stückzahlsschwankungen in einigen Werken. Marktspezifisch verzeichneten wir darüber hinaus weiterhin einen Trend weg von Bestellungen dieselangetriebener Fahrzeuge, hin zu vermehrten Auftragseingängen von Fahrzeugen mit Ottomotoren. 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.

Gesetzliche Veränderungen, zum Beispiel im Rahmen der Umstellung auf das Testverfahren WLTP, können Auswirkungen auf die Produktion haben. Zum einen führt eine vorübergehend eingeschränkte Angebotsvielfalt dazu, dass sich die Bedarfe auf die verfügbaren Varianten fokussieren. Zum anderen kann es durch nicht freigegebene Modellvarianten zu Produktionslücken kommen. Diese Schwankungen erfordern Maßnahmen zur Stabilisierung der Produktion, beispielsweise das temporäre Zwischenlagern von Fahrzeugen bis zur behördlichen Freigabe.

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 deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann. Es könnte dazu kommen, dass Volkswagen oder seine wichtigen Zulieferer nicht in der Lage sein werden, die Produktionskapazität bei erhöhten, über die technische Flexibilität hinaus gehenden Nachfrageschwankungen ausreichend anzupassen.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, insbesondere mit der bevorstehenden Elektrooffensive, 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 bestmöglich 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 instand gehalten, sodass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Besondere Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen, Epidemien – derzeit die Ausbreitung des Coronavirus – 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.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten im Bereich Power Engineering können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, ungenauen oder unvollständigen Informationen mit Relevanz für die Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung 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.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen der modularen Baukastenstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Ursachen schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Die Nicht-Konformität intern oder extern bezogener Bauteile oder Komponenten kann zu zeit- und kostenintensiven Maßnahmen sowie zu Rückrufen

und in der Folge zu Imageschäden führen. Zudem können die dadurch verursachten finanziellen Auswirkungen die Rückstellungen übersteigen. Um die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen und die Garantie- und Kulanzkosten zu minimieren, optimieren wir kontinuierlich die Prozesse unserer Marken, mit denen wir diese Störungen verhindern können.

Der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen und Software steigt mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern. Um den zunehmend wichtiger werdenden Aspekt der Cyber Security künftig steuern zu können, etablieren wir in allen Marken ein Automotive Cyber-Security-Managementsystem (ASCMS) und integrieren es in das bestehende Qualitätsmanagementsystem. So sollen die ab 2021 geltenden gesetzlichen Anforderungen erfüllt werden.

Insbesondere in den Märkten USA, Brasilien, Russland, Indien und China, für die wir eigene Fahrzeuge entwickeln und in denen sich lokale Fertigungen und Zulieferer etabliert haben, ist die Absicherung der Qualität von elementarer Bedeutung, zumal regulatorische oder behördliche Einflüsse schwer abschätzbar sein können. Wir analysieren kontinuierlich die spezifischen Gegebenheiten der Märkte und passen die Qualitätsanforderungen individuell an. Den identifizierten lokalen Risiken begegnen wir, indem wir kontinuierlich Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln 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. Wir haben etablierte Qualitätsprozesse, damit die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte alle jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Kundenbeschwerden oder anderen negativen Konsequenzen.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichteten Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität sowie Verfügbarkeit, und sie umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmens- oder Kundendaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen. Der integrale Umgang mit Daten gewährleistet die Korrektheit und Unversehrtheit von Daten sowie die fehlerfreie Funktionsweise von Systemen.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt auch für den Umgang mit den Daten unserer Kunden und

Mitarbeiter. Insbesondere müssen die digitalen Services rund um unsere Mobilitätsdienstleistungen vor Cyber-Angriffen gesichert sein. Durch neue gesetzliche Vorgaben unter anderem aus der künftigen UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) Cyber-Sicherheitsregulierung (WP.29) ergeben sich neue Anforderungen an unsere Fahrzeug- sowie Softwareentwicklungen, die ebenfalls große Auswirkungen auf die IT-Systeme haben. Hierzu arbeiten wir fachbereichsübergreifend zusammen, um unsere vernetzten Fahrzeuge sowie die Mobilitätsdienste zu schützen. Dabei orientieren wir uns an den Werten Datensicherheit, Transparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmens- und Kundendaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien, zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen, sowie der mehrfachen Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall eintreten können.

Wir setzen im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards marktübliche Technologien zur Absicherung unserer IT-Landschaft ein. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, standardisieren und erneuern wir sie kontinuierlich. Die fortlaufende Steigerung der Automatisierung erhöht die Prozesssicherheit und Qualität der Verarbeitung.

Die Weiterentwicklung und der konzernweite Einsatz der IT-Governance-Prozesse, insbesondere die weitere Vereinheitlichung des IT-Risikomanagement-Prozesses, tragen zusätzlich dazu bei, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und Risiken effektiv zu reduzieren oder zu vermeiden.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der konzernweiten Sicherheitsmaßnahmen mit modernen Technologien und Maßnahmen, wie zum Beispiel der fortwährende Ausbau des IT-Sicherheitsleitstands zur frühzeitigen Erkennung und Abwehr auftretender Cyber-Attacken.

Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter.

Risiken aus medialer Wirkung

Das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung sowie unsere strategische Ausrichtung in Bezug auf Themen wie Integrität, Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlun-

gen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ auf das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Risiken aus Umwelt und Soziales

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ergeben sich aus der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die es dem Volkswagen Konzern ermöglichen, bei schwankender Auftragslage hinsichtlich des Personaleinsatzes flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle an das Produktionsvolumen anpassen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungsinstrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Dem Risiko, erforderliche Kompetenzen in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens nicht ausbauen zu können, begegnen wir mit unserer strategisch ausgerichteten und ganzheitlich angelegten Personalentwicklung, die allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen eröffnet. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Um dem möglichen Risiko einer Unterdeckung von qualifiziertem Fachpersonal – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und IT – entgegenzuwirken, bauen wir kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent Relationship Management, frühzeitig mit talentierten Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen. Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund oder der Fakultät 73 dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunfts kritischen Bereichen IT, Design und Social Media für uns. Mit Instrumenten wie diesen wollen wir sicherstellen,

dass wir unseren Bedarf an qualifizierten neuen Mitarbeitern auch in Zeiten eines Fachkräftemangels decken können.

Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir auch durch eine intensive und fachbereichsspezifische Nachfolgeplanung und Qualifizierung. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem Instrument nutzen wir das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter.

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Personalprozesse birgt Risiken aus der Verarbeitung personenbezogener Daten. Volkswagen ist sich seiner Verantwortung bei der Verarbeitung dieser Daten bewusst. Diesen Risiken begegnen wir im Rahmen unseres Datenschutzmanagementsystems mit umfassenden Maßnahmen.

Eine Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dem Monitor ist das in Teilen bestehende Spannungsverhältnis zwischen Informationsanforderungen durch den Monitor auf der einen und nationalen beziehungsweise internationalen datenschutzrechtlichen Vorgaben auf der anderen Seite. Dies insbesondere vor dem Hintergrund bestehender Wertungs- und Auslegungsspielräume dieser Vorschriften. Um Rechtsverstöße trotz der teils unklaren Rechtslage bestmöglich auszuschließen, wird Volkswagen von externen Kanzleien zu diesen Fragestellungen beraten.

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 CO₂-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 CO₂-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte den Wert von 130 g CO₂/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schrittweise zu erfüllen; seit dem Jahr 2015 gilt der Grenzwert für die gesamte Flotte.

Die CO₂-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO₂-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO₂/km nicht überschreiten.

Die EU hat am 17. April 2019 eine neue Regulierung für das CO₂-Regime für die Zeit ab 2020 verabschiedet und mit der EU-Verordnung Nr. 2019/631 für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge am 25. April 2019 veröffentlicht. Diese sieht vor, dass die durchschnittliche europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO₂/km betragen darf; im

Jahr 2020 betrifft es bereits 95 % der Flotte. Bis einschließlich 2020 erfolgt die Erfüllung der europäischen Flottengesetzgebung auf Basis des Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ), ab 2021 wird der NEFZ-Zielwert durch einen vom Gesetzgeber festgelegten Prozess in einen WLTP-Zielwert überführt, wobei durch die Zielwertüberführung keine zusätzliche Anspannung des Zielwertes entstehen soll. Bei den leichten Nutzfahrzeugen ist das Vorgehen ähnlich, wobei diese in 2020 einen Zielwert von 147 g CO₂/km mit der gesamten Flotte erfüllen müssen.

Eine weitere Zielverschärfung erfolgt ab 2025: Demnach wird für die europäischen Pkw-Neufahrzeugflotten eine Reduktion von 15 % ab 2025 sowie 37,5 % ab 2030 festgelegt und für die Neufahrzeugflotten leichter Nutzfahrzeuge von 15 % ab 2025 sowie 31 % ab 2030. Ausgangsbasis ist jeweils der Flottenwert im Jahr 2021. Diese Ziele können nur durch einen hohen Anteil von Elektrofahrzeugen erreicht werden. Bei Nichterfüllung der Flottenziele werden pro verkauftem Fahrzeug Strafzahlungen in Höhe von 95 € je überschrittenem Gramm CO₂ fällig.

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 unter anderem eine bestimmte Flotteneffizienz erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 ein durchschnittliches Flottenziel von 6,9 l/100 km vorsah, für den Zeitraum 2016 bis 2020 mit einem Ziel von 5,0 l/100 km weitergeführt. Vorbereitungen für eine Gesetzgebung bis 2025 haben begonnen. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, die jedem Hersteller steigende Anteile von elektrifizierten Fahrzeugen, die mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen, an seinen Verkäufen vorschreibt. In 2020 liegt die Quote bei 12 % und muss über batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride oder Brennstoffzellenfahrzeuge erfüllt werden. In den USA gelten durch die Fortschreibung der Greenhouse-Gas-Gesetzgebung – das Gesetz wurde 2012 unterzeichnet – im Zeitraum von 2017 bis 2025 einheitliche Kraftstoffverbrauchs- und Klimagasvorgaben in allen Bundesstaaten. Auch hier gibt es Diskussionen des Gesetzgebers, die Regulierung für den Zeitraum ab 2021 anzupassen.

Infolge der zunehmenden flottenbasierten CO₂- 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 Flottenver-

brauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO₂-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 widerspiegelt.

In der EU wird seit September 2018 für alle Neufahrzeuge mit WLTP ein neues, zeitlich aufwendigeres Testverfahren angewendet. Weitere Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zum WLTP, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation (Erlangung der Zulassungen).

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zu den Real Driving Emissions (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Seit September 2017 gelten für neue Fahrzeugtypen EU-weit neue einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen im realen Straßenverkehr. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Rollenprüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zu RDE, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- > EU-Typengenehmigungs-Rahmenrichtlinie (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; die Folgeregulierung „RED2“ enthält höhere Quoten für fortschrittliche Biokraftstoffe,
- > Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO₂-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 CO₂-Ausstoßes. Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO₂-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 (NO₂)-Immissionen nicht einhalten. Vielerorts wurden Klagen eingereicht und Urteile erlassen. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO₂-Immissionen bewirken. Die Diskussion kann weitere Absatzrückgänge von Dieselfahrzeugen sowie finanzielle Belastungen aus kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zur Folge haben.

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.

Nutzfahrzeuge unterliegen in zunehmendem Maße immer strengeren Umweltvorschriften auf der ganzen Welt, insbesondere Regulierungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen. Mit der Verordnung (EU) 2019/1242 vom 20. Juni 2019 zur Festlegung von CO₂-Emissionsnormen für neue schwere Lkw über 16 t zulässigem Gesamtgewicht hat die EU den Herstellern schwerer Nutzfahrzeuge sehr ambitionierte Ziele vorgegeben, den CO₂-Ausstoß innerhalb der nächsten Dekade zu verringern. So müssen die CO₂-Emissionen der entsprechenden Fahrzeuge bis 2025 um 15 % beziehungsweise bis 2030 um 30 % gegenüber einem Bezugswert eines Beobachtungszeitraums von Juli 2019 bis Juni 2020 gesenkt werden. Anderenfalls sind erhebliche Strafzahlungen durch die Fahrzeughersteller in Höhe von 4.250 €/g CO₂ je Tonnenkilometer (tkm) überschrittener Emissionen pro Fahrzeug für den Zeitraum 2025 bis 2029 und 6.800 €/g CO₂/tkm überschrittener Emissionen pro Fahrzeug ab 2030 zu leisten.

Die Einhaltung der Verordnungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen erfordert erheb-

liche Investitionen in neue Technologien, darunter alternative Antriebssysteme und Fahrzeuge, die mit alternativen Kraftstoffen angetrieben werden. Die zunehmende Vernetzung innerhalb der Transportnetzwerke kann dazu beitragen, Ineffizienzen wie ungenutzte Transportkapazitäten, Leerfahrten oder ineffiziente Streckenführungen in den bestehenden Transportnetzwerken zu reduzieren. In Verbindung mit vernetzten Verkehrsmanagementsystemen kann dies zu einem optimierten Warentransport und somit zu einer Reduzierung der CO₂-Emissionen führen.

Im Segment Power Engineering hat die Internationale Maritime Organisation (IMO) im Rahmen des internationalen Übereinkommens zur Reduzierung der Meeresverschmutzung die Umweltschutzregelung MARine POLLution (MARPOL) für Schiffsmotoren festgelegt, mit der stufenweise die zulässigen Emissionen abgesenkt werden. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde zum 1. Januar 2020 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). Wir setzen uns in Fachgremien und in der Öffentlichkeit nachdrücklich für eine „maritime Energiewende“ ein. Wir unterstützen in einem ersten Schritt den Umstieg auf verflüssigtes Erdgas (LNG) als Treibstoff für maritime Anwendungen und bieten zudem Dual-Fuel- und Gasmotoren sowohl im Neubau- wie im Nachrüstungsgeschäft an. Für einen langfristigen, klimaneutralen Betrieb von Hochseeschiffen befürworten wir die Power-to-X-Technologie, bei der aus nachhaltig erzeugtem Überschussstrom gasförmiger oder Flüssigtreibstoff hergestellt wird, der CO₂-neutral ist.

Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Diese sind zurzeit in Überarbeitung. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die Convention on Long-range Transboundary Air Pollution verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemissionen sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für

Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. 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 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 wurde. 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 nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung hat Ende 2017 offiziell ein nationales Emissionshandelssystem in Kraft gesetzt. Zunächst ist nur der Energieerzeugungssektor davon betroffen, eine schrittweise Erweiterung ist in Planung.

Rechtsrisiken

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP stehen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie unmittelbar oder mittelbar Anteile hält, sind national und

international an einer Vielzahl von Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten unter anderem im Verhältnis zu oder im Zusammenhang mit Arbeitnehmern, Behörden, Dienstleistungen, Händlern, Investoren, Kunden, Lieferanten, Produkten oder sonstigen Vertragspartnern auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungen wie zum Beispiel Bußgelder sowie andere Verpflichtungen und Folgen ergeben. Insbesondere können hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein und kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden. Dabei ist es häufig nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, die objektiv drohenden Auswirkungen konkret einzuschätzen.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Fall 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-Managementsystem 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 auf Basis des derzeitigen Kenntnisstands angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl wesentliche Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieseldiagnostik.

Dieseldiagnostik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs V6 mit 3.0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

Es wurden daraufhin in verschiedenen Ländern zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Seitdem ist es uns gelungen, wesentliche Fortschritte zu erzielen und zahlreiche Verfahren zu beenden.

In den USA erzielten die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Regierungsbehörden sowie mit diversen Privatkägern, die in einer im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ durch ein sogenanntes Steuerungskomitee (Plaintiffs' Steering Committee) vertreten waren. Mit diesen Vereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche sowie strafrechtliche Forderungen nach US-amerikanischem Bundesrecht und dem Recht einzelner Bundesstaaten im Zusammenhang mit der Dieselmaterie beigelegt. Als Bestandteil der mit dem US-Justizministerium und dem Bundesstaat Kalifornien geschlossenen Vereinbarungen (Plea Agreement und Third Partial Consent Decrees) wurde im Jahr 2017 ein Compliance Monitor und Compliance Auditor bei Volkswagen für eine Dauer von drei Jahren bestellt. Obwohl die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen fest zur Erfüllung der sich aus diesen Vereinbarungen ergebenden Verpflichtungen entschlossen sind, ist eine Verletzung dieser Verpflichtungen nicht vollständig auszuschließen. Eine etwaige Verletzung könnte nach Maßgabe der Vereinbarungen erhebliche Strafen nach sich ziehen sowie gegebenenfalls weitere Geldbußen, strafrechtliche Sanktionen und Unterlassungsverpflichtungen.

Die Dieselmaterie hatte ihren Ursprung in einer – nach Rechtsauffassung der Volkswagen AG nur nach US-amerikanischem Recht unzulässigen – Veränderung von Teilen der Software der betreffenden Motorsteuerungseinheiten für das seinerzeit von der Volkswagen AG entwickelte Diesellagerat 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 den Monaten nach Veröffentlichung einer Studie des International Council on Clean Transportation im Mai 2014 wurden die dieser Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen durch die Abteilung Aggregateentwicklung der Volkswagen AG plausibilisiert und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten US-Fahrzeugen mit 2.0l Dieselmotoren des Typs EA 189 bestätigt. Dieses Ergebnis wurde dem California Air Resources Board (CARB) – einer Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin in den USA geplanten Servicemaßnahme eine Rekalibrierung der Motorsteuerungssoftware 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 mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei.

Im Laufe des Sommers 2015 wurde für einzelne Mitglieder des Vorstands der Volkswagen AG sukzessive erkennbar, dass die Auffälligkeiten in den USA durch eine Veränderung von Teilen der Motorsteuerungssoftware verursacht wurden, welche später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ gegenüber der EPA und der CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Volkswagen Konzern (Rückruftkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur „Notice of Violation“ durch die EPA im November 2015 keine Kenntnis von dem Einsatz einer nach US-amerikanischem Recht unzulässigen „Defeat Device Software“ in 3.0l TDI-Motoren des Typs V6 hatten.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Typ EA 189, und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechs- und Achtzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Dieselmotoren der Typen V6 3.0l und V8 4.2l.

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren vom Typ EA 189, in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden, technische Maßnahmen zur Verfügung. Das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) innerhalb seiner Zuständigkeit festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO₂-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Anknüpfend an die Untersuchungen der AUDI AG von relevanten Dieselmotoren auf etwaige Unregelmäßigkeiten

und Nachrüstungsprozesse hat das KBA von der AUDI AG vorgeschlagene Maßnahmen in verschiedenen Rückrufbescheiden zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet. Die AUDI AG geht gegenwärtig von insgesamt überschaubaren Kosten für das seit Juli 2017 laufende überwiegend softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Seitens der AUDI AG wurden inzwischen für viele betroffene Aggregate Software-Updates entwickelt und nach erfolgter Freigabe durch das KBA bereits in einem Großteil der Fahrzeuge der betroffenen Kunden umgesetzt. Die noch ausstehenden Freigaben werden für 2020 erwartet.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

In einigen Ländern sind strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt.

Im April 2019 hat die Staatsanwaltschaft Braunschweig unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik betreffend Motoren des Typs EA 189 auch gegen einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG Anklage erhoben.

Ferner hat die Staatsanwaltschaft Braunschweig im September 2019 Anklage gegen den amtierenden und einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden sowie ein ehemaliges Vorstandsmitglied (heutiger Aufsichtsratsvorsitzender) der Volkswagen AG wegen des Vorwurfs der Marktmanipulation im Hinblick auf kapitalmarktrechtliche Informationspflichten im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik erhoben und die Nebenbeteiligung der Volkswagen AG im Verfahren beantragt.

Die Staatsanwaltschaft München II hat im Juli 2019 unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik betreffend 3.0 TDI-Motoren auch gegen den vormaligen Vorstandsvorsitzenden der AUDI AG Anklage erhoben.

Aus diesen Anklageerhebungen ergibt sich nach vorliegender Kenntnislage zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Veränderung der Risikolage für den Volkswagen Konzern.

Die Staatsanwaltschaft Stuttgart führt bezüglich der Dieseldiagnostik strafrechtliche Ermittlungen auch gegen ein Vorstandsmitglied der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG wegen des Verdachts des Betrugs und der unzulässigen Werbung.

Die jeweiligen Konzerngesellschaften haben renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauf-

tragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

Durch Bußgeldbescheid vom 7. Mai 2019 hat die Staatsanwaltschaft Stuttgart unter Feststellung einer fahrlässigen Aufsichtspflichtverletzung in der Organisationseinheit Prüffeld Entwicklung Gesamtfahrzeug/Qualität das gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik geführte Ordnungswidrigkeitenverfahren beendet. Der Bußgeldbescheid sieht eine Geldbuße in Höhe von insgesamt 535 Mio. € vor, die sich aus einer Ahndung in Höhe von 4 Mio. € sowie einer Abschöpfung wirtschaftlicher Vorteile von 531 Mio. € zusammensetzt. Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG hat die Geldbuße nach eingehender Prüfung akzeptiert und diese vollständig bezahlt, womit der Bußgeldbescheid rechtskräftig geworden ist. Eine weitere Sanktionierung oder Einziehung gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG ist daher in Europa im Zusammenhang mit dem einheitlichen Lebenssachverhalt, der dem Bußgeldbescheid zugrunde liegt, nicht mehr zu erwarten.

Das KBA als zuständige Typgenehmigungsbehörde untersucht zudem fortlaufend Fahrzeugmodelle der Marken Audi, VW und Porsche auf kritische Funktionen. Sofern das KBA bestimmte Funktionen als unzulässig betrachtet, werden die betroffenen Fahrzeuge im Wege einer angeordneten Maßnahme zurückgerufen oder deren Konformität in einer freiwilligen Serviceaktion wieder hergestellt.

Darüber hinaus laufen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik international weitere Verwaltungsverfahren.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns kooperieren weiterhin mit den staatlichen Behörden.

Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe aus Straf- und Verwaltungsverfahren am Ende Geldbußen oder sonstige Konsequenzen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung mit nicht über 50 % ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurde. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden oder die Geltendmachung von Regressansprüchen von Importeuren und Händlern gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Dabei gibt es neben der Möglichkeit individueller Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen auch unterschiedliche Instrumente an Sammelverfahren, das heißt der kollektiven oder stellvertretenden Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umwelt-

verbände vermeintliche Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Sammelverfahren von Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden sind gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Australien, Belgien, Brasilien, Deutschland, Italien, den Niederlanden, Portugal, Südafrika und dem Vereinigten Königreich anhängig. Mit ihnen werden unter anderem behauptete Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Insbesondere sind die nachfolgenden Verfahren anhängig:

In Australien sind derzeit verschiedene Sammelklagen mit Opt-Out-Mechanismus gegen die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften, einschließlich der australischen Tochtergesellschaften, anhängig. Aufgrund des Opt-Out-Mechanismus sind potenziell alle Fahrzeuge des Motortyps EA 189 automatisch durch die Sammelklagen erfasst, es sei denn, es wird aktiv der Austritt aus der Sammelklage erklärt. Insgesamt sind circa 100 Tsd. Fahrzeuge des Motortyps EA 189 im australischen Markt betroffen. Im Dezember 2019 hat sich die Volkswagen AG mit den Sammelklägern auf eine vergleichsweise Beendigung der Verfahren geeinigt. Das Gericht muss dem Vergleich noch zustimmen. Die Volkswagen AG geht davon aus, dass die Vergleichssumme zur Beilegung der Sammelklagen – abhängig von der Anzahl der Anmeldungen zum Vergleich – bei bis zu 127,1 Mio. AUD zuzüglich Verfahrenskosten liegen wird. Zwei Zivilklagen der Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) gegen die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften wurden im zweiten Halbjahr 2019 durch einen Vergleich beendet. Der Vergleich ist allerdings noch nicht rechtskräftig, da eine Berufungsentscheidung über die Bußgeldhöhe noch aussteht. Die Volkswagen AG geht davon aus, dass das Bußgeld – je nach Entscheidung des Berufungsgerichts – bei bis zu 125 Mio. AUD zuzüglich Verfahrenskosten liegen wird.

In Belgien hat die belgische Verbraucherorganisation Test Aankoop VZW eine Sammelklage erhoben, für welche der Opt-Out Mechanismus für anwendbar erklärt wurde. Die Sammelklage erfasst Fahrzeuge, die nach dem 1. September 2014 von Verbrauchern im belgischen Markt erworben wurden. Die geltend gemachten Ansprüche stützen sich auf die vermeintliche Verletzung von Wettbewerbs- und Verbraucherschutzrecht sowie auf vertragliche Pflichtverletzungen.

In Brasilien sind zwei Sammelklagen anhängig. Davon bezieht sich eine auf rund 17 Tsd. Fahrzeuge. In diesem Verfahren erging im Mai 2019 ein nur teilweise aufrechterhaltendes Berufungsurteil. Die Schadensersatzverpflichtung von Volkswagen do Brasil wurde in diesem Urteil deutlich auf zunächst rund 172 Mio. BRL nebst Zinsen reduziert. Dieser Betrag kann sich durch die ausgeurteilte Teuerungsrate und die individuelle Geltendmachung behaupteter Wertverluste betroffener Amarok-Fahrzeuge erhöhen. Das Urteil ist weiterhin nicht rechtskräftig. In der zweiten Sammelklage werden behauptete Ersatzansprüche aufgrund vermeintlicher

Verstöße gegen umweltrechtliche Vorschriften geltend gemacht.

Der Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. hat im November 2018 eine Musterfeststellungsklage beim Oberlandesgericht Braunschweig gegen die Volkswagen AG eingereicht. Ziel der Klage ist, bestimmte Voraussetzungen von etwaigen Ansprüchen von Verbrauchern gegen die Volkswagen AG festzustellen, jedoch resultieren aus etwaigen Feststellungen des Gerichts keine konkreten Zahlungsverpflichtungen. Individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in separaten Folgeprozessen durchgesetzt werden. Im September 2019 hat die mündliche Verhandlung in der Musterfeststellungsklage begonnen. Die Volkswagen AG beabsichtigt, Verbrauchern, die sich zur Musterfeststellungsklage angemeldet haben und die Vergleichskriterien erfüllen, Einzelvergleiche anzubieten. Das Vergleichsvolumen beträgt insgesamt 830 Mio. €.

Zudem wurden von der financialright GmbH verschiedene Klagen aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt rund 45 Tsd. Kunden aus Deutschland, Slowenien und der Schweiz gegen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns vor mehreren deutschen Landgerichten erhoben.

In England und Wales haben verschiedene Kanzleien Klagen bei Gericht eingereicht, die zu einem Sammelverfahren (Group Litigation) verbunden wurden. Aufgrund des Opt-In-Mechanismus sind nicht alle Fahrzeuge des Motortyps EA 189 automatisch von der Group Litigation erfasst, sondern potenzielle Anspruchsteller müssen sich aktiv an der Group Litigation beteiligen. Derzeit haben etwa 90 Tsd. Kläger Ansprüche im Rahmen der Group Litigation angemeldet. Die Opt-in-Periode für die Group Litigation ist abgelaufen.

In Italien ist eine Sammelklage des Verbraucherverbands Altroconsumo stellvertretend für italienische Kunden vor dem Regionalgericht Venedig anhängig. In diesem Verfahren werden Schadensersatzansprüche wegen vermeintlicher Vertragsverletzung sowie Ansprüche wegen vermeintlichen Verstößen gegen italienisches Verbraucherschutzrecht geltend gemacht. Es haben sich rund 82 Tsd. Kunden für die Sammelklage angemeldet, wobei die Wirksamkeit rund der Hälfte der Anmeldungen noch unklar ist. Darüber hinaus wurde im Berichtsjahr in Italien die Entscheidung des Gerichts, die Sammelklage der Verbraucherorganisation Codacons als unzulässig abzuweisen, rechtskräftig.

In den Niederlanden ist eine auf Feststellung gerichtete Sammelklage der Stichting Volkswagen Car Claim mit Opt-Out-Mechanismus anhängig. Mögliche individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in einem separaten Prozess durchgesetzt werden. Im November 2019 hat das Regionalgericht in Amsterdam einen Teil der Klageanträge für unzulässig erklärt. Zum Inhalt der Sammelklage wird im Jahr 2020 mündlich verhandelt.

In Portugal ist eine Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus durch eine portugiesische Verbraucherorganisation anhängig. Es sind potenziell bis zu circa 139 Tsd. Fahrzeuge

im portugiesischen Markt betroffen. Klageziele sind die Rücknahme der Fahrzeuge sowie vermeintliche Schadensersatzansprüche.

In Südafrika ist eine auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus anhängig, die nicht nur rund 72 Tsd. Fahrzeuge des Motortyps EA 189 umfasst, sondern auch circa 8 Tsd. Fahrzeuge mit V6 und V8 TDI-Motoren.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind. In Deutschland sind dies über 70 Tsd. Verfahren.

In der weit überwiegenden Zahl der Sammelverfahren von Kunden und Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden und der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen auf nicht über 50 % eingeschätzt. Für diese Verfahren werden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich einzuschätzen sind. Aufgrund des frühen Stadiums der meisten dieser Verfahren lässt sich ein realistisches Belastungsrisiko in vielen Fällen noch nicht beziffern. Darüber hinaus wurden, basierend auf der aktuellen Bewertung, soweit erforderlich Rückstellungen gebildet.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung auch vor dem Hintergrund der Musterfeststellungsklage in Deutschland Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche Automobil Holding SE (Porsche SE) als Gesamtschuldner, Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste in Folge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Im August 2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheidungen 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 ist für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden. Die mündliche Verhandlung im Musterverfahren vor dem Oberlandesgericht Braunschweig hat im September 2018 begonnen und wird in weiteren Terminen fortgesetzt.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, erhoben worden.

Das Oberlandesgericht Stuttgart hat im März 2019 die Durchführung weiterer ihm vom Landgericht Stuttgart vorgelegter Kapitalanleger-Musterverfahren (auch gegen die Porsche SE) mit der Begründung abgelehnt, dass der gegenständliche Lebenssachverhalt im Wesentlichen bereits von dem insoweit vorrangigen Musterverfahren vor dem Oberlandesgericht Braunschweig umfasst sei, welches gegenüber weiteren Musterverfahren eine Sperrwirkung entfalte. Gegen eine dieser Entscheidungen hat die Klägerseite Rechtsbeschwerde zum Bundesgerichtshof erhoben.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland und den Niederlanden eingereicht worden. Insgesamt sind gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von circa 9,6 Mrd. € rechthängig. Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada

In den USA und Kanada sind die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge Gegenstand von Klagen und Auskunftersuchen verschiedener Art, die insbesondere von Kunden, Investoren, Vertriebsmitarbeitern sowie verschiedenen Behörden in Kanada und den USA, wie die Attorneys General einzelner US-Bundesstaaten, gegen die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns gerichtet sind.

Im Geschäftsjahr haben die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen einen Vergleich zur Beilegung der durch den Attorney General des US-Bundesstaates New Mexico geltend gemachten verbraucherschutzrechtlichen Forderungen erzielt. New Mexico war der letzte verbleibende Bundesstaat, der verbraucherschutzrechtliche Forderungen geltend gemacht hat.

Vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten führen die Attorneys General von fünf US-Bundesstaaten (Illinois, Montana, New Hampshire, Ohio und Texas) sowie einige Kommunen Klagen gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group

of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Im Geschäftsjahr wurden die umweltrechtlichen Klagen von zwei US-Bundesstaaten – Alabama und Tennessee – wegen Vorrangigkeit des Bundesrechts von Prozess- oder Berufungsgerichten vollumfänglich abgewiesen; die Klageabweisungen sind rechtskräftig. Der Attorney General des US-Bundesstaates New Mexico hat seine umweltrechtliche Klage freiwillig zurückgenommen. Die vom US-Bundesstaat Illinois, Hillsborough County (Florida) sowie Salt Lake County (Utah) geltend gemachten Forderungen sind vollumfänglich abgewiesen worden, wogegen jedoch Rechtsmittel eingelegt wurde. Bestimmte Forderungen, die die US-Bundesstaaten Ohio und Texas sowie zwei Landkreise in Texas geltend gemacht haben, wurden ebenfalls abgewiesen; hinsichtlich der verbleibenden Forderungen werden die gerichtlichen Verfahren fortgesetzt.

Im März 2019 hat die US-Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission) gegen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America Finance, LLC, die VW Credit, Inc. sowie einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG eine Klage eingereicht, in der Ansprüche nach US-Bundeswertpapierrecht unter anderem aufgrund vermeintlich unrichtiger und unvollständiger Angaben im Zusammenhang mit dem Angebot und Verkauf bestimmter Anleihen und Asset Backed Securities geltend gemacht werden.

Des Weiteren hat die kanadische Bundesumweltbehörde – nach Abschluss ihrer Untersuchung in Bezug auf strafrechtliche Maßnahmen hinsichtlich der Dieselthematik – im Dezember 2019 Anklage gegen die Volkswagen AG wegen 2.0l und 3.0l Dieselfahrzeugen der Marken Volkswagen und Audi erhoben. Die Volkswagen AG hat bei der Untersuchung mitgewirkt und zur Beilegung sämtlicher Vorwürfe einem Vergleich (Plea Resolution) zugestimmt. Im Januar 2020 hat sich die Volkswagen AG im Sinne der Anklage schuldig bekannt und zur Zahlung einer Strafe in Höhe von 196,5 Mio. CAD verpflichtet, die das Gericht auch genehmigt hat. Infolge dieser Genehmigung hat die Umweltbehörde der Provinz Ontario ihre Klage auf Verhängung quasi-strafrechtlicher Sanktionen gegen die Volkswagen AG hinsichtlich bestimmter 2.0l Dieselfahrzeuge der Marken Volkswagen und Audi zurückgezogen. Darüber hinaus ist in Quebec eine umweltrechtliche Sammelklage im Namen der Einwohner von Quebec anhängig. Die Klage wurde allein im Hinblick auf die Frage zugelassen, ob ein Anspruch auf Strafschadensersatz bestehe. Die von Volkswagen eingelegten Rechtsmittel wurden zurückgewiesen. Das Verfahren befindet sich weiterhin in einem frühen Stadium.

Soweit ein Sachverhalt vorstehend nicht gesondert beschrieben wird, ist eine Bewertung im derzeitigen Verfahrensstand noch nicht möglich beziehungsweise wird gemäß IAS 37.92 nicht dargestellt, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

5. 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. Der vom Oberlandesgericht Celle eingesetzte Sonderprüfer hat nach der formal rechtskräftigen Entscheidung des Oberlandesgerichts mitgeteilt, dass er aus Altersgründen für die Durchführung der Sonderprüfung nicht zur Verfügung stehe. Im Juni 2019 hat das Landgericht Hannover den daraufhin gestellten Antrag der US-Fonds auf Austausch des Sonderprüfers zurückgewiesen. Gegen diese Entscheidung hat die Gegenseite Beschwerde zum Oberlandesgericht Celle erhoben, über die noch nicht entschieden ist.

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.

6. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik enthalten die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken zum 31. Dezember 2019 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag von rund 2,9 (2,4) Mrd. €. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 3,7 (5,4) Mrd. € im Anhang angegeben, auf die Anlegerverfahren in Deutschland entfallen davon rund 3,4 (3,4) Mrd. €. Aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Sachverhaltsaufklärung sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und der noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden, unterliegen die im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Sollten sich diese Rechtsbeziehungsweise Einschätzungsrisiken verwirklichen, kann dies zu weiteren erheblichen finanziellen Belastungen führen. Insbesondere lässt sich nicht ausschließen, dass aufgrund von zukünftigen Erkenntnissen oder Ereignissen die gebildeten Rückstellungen möglicherweise angepasst werden müssen.

Es liegen dem Vorstand der Volkswagen AG basierend auf den vorhandenen und gewonnenen Informationen nach wie vor keine belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich der beschriebenen Sachverhalte vor, die zu einer anderen Bewertung der damit verbundenen Risiken führen würden.

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 SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch die Porsche SE im Jahr 2008 erhoben. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd. € nebst Zinsen. Im April 2016 hatte das Landgericht Hannover eine Vielzahl von Feststellungszielen formuliert, über die der Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahren nach dem Kapitalanlegermusterverfahrensgesetz entscheiden wird. Der Senat hat bereits in der ersten mündlichen Verhandlung im Oktober 2017 erkennen lassen, dass er Ansprüche gegen die Volkswagen AG sowohl mangels substantiierten Vortrags als auch aus Rechtsgründen derzeit als nicht begründet ansieht. Die Volkswagen AG sieht sich durch die Ausführungen des Senats in der Einschätzung bestätigt, dass die geltend gemachten Ansprüche jeglicher Grundlage entbehren.

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.

In Brasilien leitete die brasilianische Finanzverwaltung ein Steuerverfahren gegen MAN Latin America ein, in dem es um die Bewertung steuerlicher Auswirkungen der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America geht. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil hat MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 Klage erhoben. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit

behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 0,7 Mrd. € für den streitgegenständlichen Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts eines unzulässigen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 verhängte die Europäische Kommission gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen.

Im September 2017 verhängte die Europäische Kommission gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gerichtshof in Luxemburg eingelegt und wird sich umfassend verteidigen. Scania bildete bereits im Jahr 2016 eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. €.

Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Im April 2019 hat die Europäische Kommission im Rahmen der kartellrechtlichen Untersuchungen in der Automobilindustrie der Volkswagen AG sowie der AUDI AG und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG die Beschwerdepunkte übermittelt. Mit diesen informiert die Europäische Kommission über ihre vorläufige Bewertung des Sachverhalts und gibt Gelegenheit zur Stellungnahme. Der Gegenstand des Verfahrens beschränkt sich auf die Kooperation deutscher Automobilhersteller zu technischen Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung von SCR-Systemen und Otto-partikelfiltern für Pkw, die im Europäischen Wirtschaftsraum verkauft worden sind. Andere Verhaltensweisen wie Preisabsprachen oder die Aufteilung von Märkten und Kunden werden den Herstellern nicht vorgeworfen. Volkswagen hat ab Juli 2019 Einsicht in die Untersuchungsakte erhalten und im Dezember 2019 auf die Beschwerdepunkte der Europäischen Kommission erwidert. Zudem hat die chinesische Wettbewerbsbehörde in dieser Angelegenheit Auskunftersuchen an die Volkswagen AG sowie die AUDI AG und die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG gerichtet und ein Verfahren eingeleitet.

Im Verfahren wegen möglicher wettbewerbswidriger Absprachen (vermeintlicher Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen) gegen mehrere herstellereigene

Automobilfinanzierungsgesellschaften hat die italienische Wettbewerbsbehörde im Januar 2019 eine Geldbuße in Höhe von 163 Mio. € gegen die Volkswagen AG und die Volkswagen Bank GmbH verhängt. Es wurden bei der Volkswagen Bank GmbH Rückstellungen gebildet. Die Volkswagen AG und die Volkswagen Bank GmbH haben im März 2019 gegen diese Entscheidung Rechtsmittel eingelegt. Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang eine kartellrechtliche Sammelklage von Kunden in Italien unter anderem gegen die Volkswagen Bank GmbH eingegangen.

Im Juni 2019 hat der US District Court des Northern District von Kalifornien zwei vermeintliche Sammelklagen abgewiesen, in denen Käufer deutscher Luxusfahrzeuge behauptet hatten, dass mehrere Automobilhersteller, unter anderem die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften, sich seit den 1990er-Jahren zwecks unrechtmäßiger Erhöhung der Preise deutscher Luxusfahrzeuge abgestimmt und damit gegen US-amerikanische Kartell- und Verbraucherschutzgesetze verstoßen hätten. Nach Auffassung des Gerichts waren die Klagen unschlüssig, weil dem klägerischen Vortrag keine plausible Begründung der behaupteten wettbewerbswidrigen Absprachen zu entnehmen war. Die Kläger reichten überarbeitete Klageschriften ein, Volkswagen hat deren Abweisung beantragt. Mit ähnlicher Begründung reichten Kläger in Kanada im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Group Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiterer Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Darüber hinaus haben wenige nationale und internationale Behörden kartellrechtliche Ermittlungen eingeleitet. Volkswagen arbeitet mit den zuständigen Behörden in diesen Untersuchungen eng zusammen; eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums noch nicht möglich.

Volkswagen hat Auskunftersuchen der US-Umweltschutzbehörde (EPA) und des CARB betreffend Automatikgetriebe in bestimmten Fahrzeugen mit Benzinmotor beantwortet. Im Zuge dieser Untersuchung durch die EPA hat sich Volkswagen im August 2019 gegenüber der EPA mit dem Verlust von rund 220 Tsd. sogenannten Greenhouse Gas Emission Credits einverstanden erklärt. Ebenfalls im August 2019 haben Volkswagen und das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger (Plaintiffs' Steering Committee) eine Vereinbarung zur Beilegung zivilrechtlicher Forderungen betreffend rund 98 Tsd. Fahrzeuge der Marken Volkswagen, Audi, Porsche und Bentley bekannt gegeben. Für diese Fahrzeuge führten Prüfungen von Volkswagen im Zusammenhang mit den Auskunftersuchen – gemäß den Rundungsregelungen der EPA – zu Abweichungen des Kraftstoffverbrauchs von 1 Meile pro Gallone von

den im „Monroney Label“ nach US-amerikanischem Recht anzugebenden Werten. Im Oktober 2019 hat das Gericht der Vergleichsvereinbarung seine vorläufige Genehmigung erteilt.

Für mögliche Ansprüche im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen gegenüber Verbrauchern waren im Bereich der Volkswagen Bank GmbH sowie der Volkswagen Leasing GmbH Rückstellungen zu bilden.

Im Februar 2020 wurde der Volkswagen AG, neben einem weiteren Beklagten, eine Klage der GT Gettaxi Ltd. zugestellt. In der Klage werden insbesondere vermeintliche, hohe Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Volkswagen wird die behaupteten Ansprüche bewerten und sich gegen diese verteidigen.

Darüber hinaus sind weltweit, insbesondere in den USA verschiedene Verfahren anhängig, in denen Kunden vermeintliche Ansprüche einzeln oder im Wege von Sammelklagen geltend machen. Diese Ansprüche werden regelmäßig mit behaupteten Mängeln an Fahrzeugen – einschließlich der dem Volkswagen Konzern zugelieferten Fahrzeugteile (beispielsweise im Fall Takata) – begründet.

Risiken können sich auch aus Verfahren ergeben, in denen die Verletzung geistiger Eigentumsrechte einschließlich Patente, Warenzeichen oder anderer Drittrechte vor allem in Deutschland und den USA geltend gemacht werden. Diese Verfahren haben zum Beispiel Patente im Bereich der Halbleitertechnologie in Fahrzeugen zum Gegenstand, können sich aber auch auf Steuerungs-, Regelungs- und Antriebstechnik sowie Kommunikationstechnologie erweitern. Sollte der Vorwurf erhoben oder die Feststellung getroffen werden, Volkswagen habe geistige Eigentumsrechte Dritter verletzt, könnte Volkswagen zur Leistung von Schadensersatz, Änderung von Fertigungsverfahren, Umgestaltung von Produkten oder Unterlassung des Vertriebs bestimmter Produkte verpflichtet werden. Volkswagen könnte auch in kostspielige rechtliche Auseinandersetzungen verwickelt werden. Aus diesen Risiken könnten sich Liefer- und Produktionsbeschränkungen oder -unterbrechungen ergeben.

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.

Steuerrechtliche Risiken

Die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften sind weltweit tätig und werden laufend von lokalen Finanzbehörden geprüft. Änderungen der Steuergesetze, der Rechtsprechung

und deren Interpretation durch die Finanzbehörden in den jeweiligen Ländern können zu gegenüber den im Abschluss getroffenen Einschätzungen abweichenden Steuerzahlungen führen.

Risiken ergeben sich insbesondere in der steuerlichen Bewertung der grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen. Durch organisatorische Maßnahmen, wie der Durchführung eines Vorabverständigungsverfahrens sowie dem Monitoring von Verrechnungspreisen, überwacht Volkswagen die Entwicklung der steuerlichen Risiken sowie deren Auswirkungen auf den Konzernabschluss laufend.

Für mögliche künftige Steuernachzahlungen wurden Steuerrückstellungen beziehungsweise für in diesem Zusammenhang anfallende steuerliche Nebenleistungen sonstige Rückstellungen passiviert.

Finanzrisiken

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP resultieren aus volatilen Devisenmärkten.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit können durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen Finanzrisiken entstehen. Das Management dieser Finanz- und von Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente reduziert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

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 im Wesentlichen Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen. Mit ihnen begrenzen wir das Währungsrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit, aus konzerninternen Finanzierungen sowie aus Liquiditätspositionen, die von der jeweiligen funktionalen Währung, zum Beispiel aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen, abweichen. Die Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen können eine Laufzeit von bis

zu zehn Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Risiken bei der Rohstoffsicherung bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Mögliche Risiken aus der Rohstoff- und Energiepreisentwicklung analysieren wir fortlaufend, um bei etwaigen Veränderungen im Markt umgehend reagieren zu können. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle und Kupfer haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sechs Jahren abgesichert, im Fall von Nickel bis zu neun Jahren. Die Edelmetalle Platin, Palladium und Rhodium sind mit kürzeren Sicherungslaufzeiten versehen, in der Regel bis maximal drei Jahre. Ähnliche Geschäfte haben wir abgeschlossen, um die Zuteilungen von CO₂-Emissionszertifikaten zu ergänzen und zu optimieren.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 293 bis 314. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, würde die Ergebnisrechnung und die Liquidität des Volkswagen Konzerns negativ beeinflussen. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 117 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten ergeben sich neben den Kontrahentenrisiken auch bilanzielle Risiken, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang ab Seite 293 weiterführend erläutert.

Liquiditätsrisiken

Volkswagen ist auf die Fähigkeit angewiesen, seinen Finanzierungsbedarf angemessen zu decken. Ein Liquiditätsrisiko besteht darin, möglicherweise nicht in der Lage zu sein, den vorhandenen Kapitalbedarf über die Aufnahme von Finanzmitteln sicherzustellen oder sich zu angemessenen Konditionen zu finanzieren, was sich wiederum erheblich negativ auf die Geschäfts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Volkswagen auswirken kann.

Der Konzernbereich Automobile und der Konzernbereich Finanzdienstleistungen refinanzieren sich grundsätzlich unabhängig voneinander, unterliegen jedoch weitestgehend vergleichbaren Refinanzierungsrisiken. Im Konzernbereich Automobile wird im Wesentlichen aus einbehaltenen, nicht ausgeschütteten Erträgen, der Inanspruchnahme von Kreditlinien sowie durch die Begebungen von Finanzierungsinstrumenten an den Geld- und Kapitalmärkten die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit gewährleistet. Der Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft wird überwiegend durch Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft gedeckt.

Für Projektfinanzierungen nutzt Volkswagen unter anderem Darlehen, die von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oder von supranationalen Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB) zur Verfügung gestellt werden.

Neben bestätigten Kreditlinien ergänzen auch unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken die breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Die Finanzierungsmöglichkeiten können durch eine Verschlechterung der finanziellen und allgemeinen Marktbedingungen, eine Verschlechterung des Kreditprofils und des Ausblicks sowie eine Herabstufung oder Rücknahme des Ratings beeinträchtigt werden. In diesen Fällen kann die Nachfrage der Kapitalmarktteilnehmer nach von Volkswagen ausgegebenen Wertpapieren sinken, was sich zusätzlich nachteilig auf die zu zahlenden Zinssätze auswirken und zu einem eingeschränkten Kapitalmarktzugang führen kann.

Infolge der Dieseldematik 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 112 dieses Berichts.

Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Rahmen unserer Finanzdienstleistungsaktivitäten sind wir im Wesentlichen Restwertrisiken sowie Kreditrisiken ausgesetzt.

Ein Restwertrisiko entsteht dadurch, dass der prognostizierte Marktwert bei Verwertung des Leasing- beziehungsweise Finanzierungsgegenstands geringer sein kann als der bei Vertragsabschluss kalkulierte Restwert. Demgegenüber besteht die Chance, durch die Verwertung mehr als den kalkulierten Restwert zu erhalten.

Bezogen auf den Träger der Restwertrisiken wird zwischen direkten und indirekten Restwertrisiken unterschieden. Von einem direkten Restwertrisiko wird gesprochen, wenn das Restwertrisiko durch unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften direkt (vertraglich geregelt) getragen wird. Ein indirektes Restwertrisiko liegt vor, wenn das Restwertrisiko aufgrund einer Restwertgarantie auf einen Dritten, zum Beispiel Händler, übergegangen ist. In diesen Fällen besteht zunächst hinsichtlich dieses Dritten (Restwertgaranten) ein Adressenausfallrisiko. Fällt der Restwertgarant aus, geht das Restwertrisiko auf unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften über.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Für die Restwertrisiken werden im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge sowie das Restwertrisikopotenzial überprüft. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Aus dem sich ergebenden Restwertrisikopotenzial werden verschiedene Maßnahmen zur Begrenzung des Restwertrisikos ergriffen. Hinsichtlich des Neugeschäfts müssen dabei aktuelle Marktgegebenheiten und zukünftige Einflussfaktoren in der Restwertempfehlung berücksichtigt werden.

Das Kreditrisiko beschreibt die Gefahr der Entstehung von Verlusten durch Ausfälle in Kundengeschäften, konkret durch Ausfall des Kredit- beziehungsweise des Leasingnehmers. Der Ausfall ist hierbei durch die Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise Zahlungsunwilligkeit des Kredit- beziehungsweise Leasingnehmers bedingt. Dies umfasst, dass der Vertragspartner Zins- und Tilgungszahlungen nicht termingerecht oder nicht in voller Höhe leistet.

Wesentliche Grundlage für Kreditentscheidungen ist die Bonitätsprüfung von Kreditnehmern. Dabei werden Rating- und Scoring-Verfahren eingesetzt, die eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Kredit- und Leasingvergabe liefern.

Die Risikosteuerung und -überwachung erfolgt im Rahmen entsprechender Prozesse hinsichtlich wirtschaftlicher Verhältnisse und Sicherheiten sowie der Einhaltung von

Limits, vertraglichen Verpflichtungen und externen und internen Auflagen. Dafür werden Engagements, entsprechend ihrem Risikogehalt, in eine geeignete Betreuungsform (Normal-, Intensiv- oder Problemkreditbetreuung) überführt.

Weitere Informationen zu Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft finden Sie in den Geschäftsberichten 2019 der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH.

Chancen und Risiken aus Mergers & Acquisitions und/oder anderen strategischen Kooperationen/Beteiligungen

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern.

Chancen und Risiken aus Kooperationen

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms TOGETHER 2025⁺ streben wir – sowohl bei der Transformation des Kerngeschäfts als auch beim Aufbau des neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen – verstärkt Kooperationen an.

Auf dem Gebiet der Batteriezellen könnten mögliche Risiken durch eventuelle Nichteinigkeit mit unseren Partnern, durch mögliche Verzögerungen in der Batteriezellentwicklung oder eine verzögerte Batteriezellproduktion entstehen.

Mit der Vermarktung des Modularen E-Antriebs-Baukastens an Dritte, wie beispielsweise im Rahmen der strategischen Allianz mit Ford denkbar, könnten bei Beschaffungs-, Produktions- und Qualitätsproblemen Schadensersatzansprüche entstehen.

Mit Hilfe lokaler Partnerschaften wollen wir regionale Kundenbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. 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. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die Interessen der Geschäftspartner sich von unseren unterscheiden.

Volkswagen besitzt eine große Anzahl von Patenten und anderen gewerblichen Schutz- und Urheberrechten. Im Rahmen von Kooperationen kann es zu Patent- und Lizenzverletzungen und damit zu einer unerlaubten Weitergabe

von unternehmensspezifischem Know-how kommen. Volkswagen beobachtet die Absatzmärkte und schützt sein Know-how auch durch rechtliche Schritte.

Risiken aus der Werthaltigkeit von Goodwills beziehungsweise Markennamen

Volkswagen überprüft mindestens einmal jährlich auf Basis der zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob der Wert des Goodwills oder der Markennamen gemindert sein könnte. Gibt es objektive Hinweise darauf, dass der erzielbare Betrag niedriger als der Buchwert des betreffenden Vermögenswertes ist, nimmt Volkswagen eine nicht liquiditätswirksame Wertminderung vor. Eine Wertminderung kann unter anderem durch einen Anstieg der Zinssätze oder verschlechterte Geschäftsaussichten ausgelöst werden.

Risiken aus dem Verkauf von Beteiligungen

Ein unerwarteter Finanzmittelbedarf, zum Beispiel aus der Dieseldiagnostik, kann dazu führen, dass Vermögenswerte lagebedingt veräußert werden müssen, die in der Folge einen nichtäquivalenten Erlös erzielen.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken über alle Risikokategorien hinweg bestehen für den Volkswagen Konzern in einer negativen Markt- und Absatzentwicklung, Qualitätsproblemen sowie einer nicht bedarfs- und regelgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung. Aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung zählen wir zusätzlich die Cyber-Sicherheit und die Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben dazu. Weiterhin verbleiben für den Volkswagen Konzern Risiken aus der Dieseldiagnostik. Anlassbezogen können sich für das Jahr 2020 aus der Ausbreitung des Coronavirus negative Auswirkungen ergeben. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, Wirtschaftsräume und Märkte insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen aus den für den Volks-

wagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen oder Rohstoffen 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 2020

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2020 auf dem Niveau des Vorjahres fortsetzen wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten sowie länder- und regionsübergreifenden Epidemien – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus – belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine ähnliche Dynamik verzeichnen werden wie 2019. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2020 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das merklich unter dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre für 2020 davon aus, dass die Nachfrage spürbar unter dem Vorjahresniveau liegt. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2020 den Vorjahreswert voraussichtlich leicht unterschreiten. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika rechnen wir für 2020 mit einem Nachfragevolumen leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen auf den südamerikanischen Märkten 2020 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2020 voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2020 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2020 mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Wir erwarten für 2020, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den relevanten Märkten des Bereichs Nutzfahrzeuge merklich unter denen von 2019 liegen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten

gehen wir für das Jahr 2020 insgesamt von einem leichten Anstieg der Nachfrage gegenüber dem Vorjahr aus.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2020 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie unsere Technologien und unsere Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts positionieren wir die Konzernmarken noch trennschärfer und optimieren unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio. Im Fokus stehen dabei vor allem die CO₂-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerne noch gezielter zu nutzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2020 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

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

Wir erwarten, dass im Jahr 2020 die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns um bis zu 4% und die des Bereichs Pkw moderat über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2020 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei moderat rückläufigen Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 4,0 und 5,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse auf dem Niveau des Vorjahres und einen geringeren operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir mit Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung des Vorjahres.

Wolfsburg, 18. Februar 2020

Der Vorstand