



4

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

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

Ziele und Strategien

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

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

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

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

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

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

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

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

FÜNF MODULE DER STRATEGIE TOGETHER 2025⁺

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

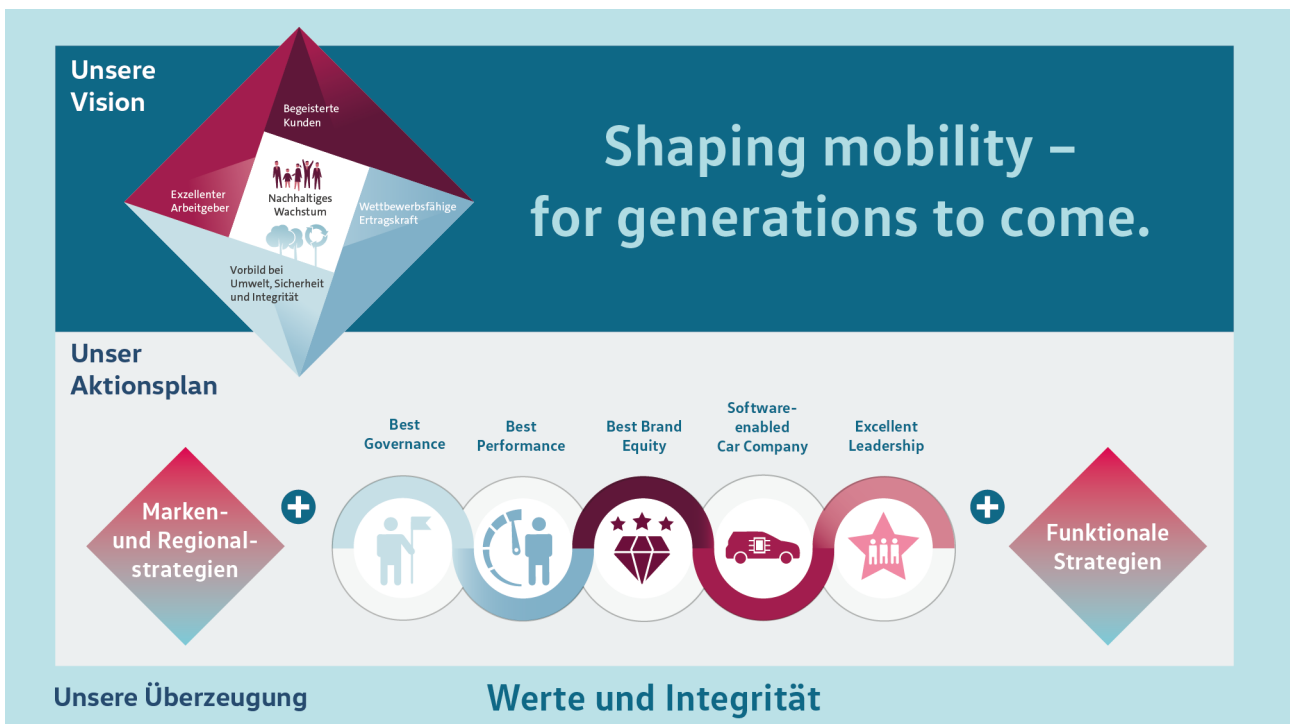
Die Module umfassen: Best Governance, Best Performance, Best Brand Equity, Software-enabled Car Company sowie Excellent Leadership. Den Status und Fortschritt überprüfen wir kontinuierlich, um die definierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, Bedeutsamkeit und Passgenauigkeit zu analysieren.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

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

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

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

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



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

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

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

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

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

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

Zieldimension: Begeisterte Kunden

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

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

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

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

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

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

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

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

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

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

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

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

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

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

STRATEGISCHE KENNZAHLEN:

WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

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

1. 2015 vor Sondereinflüssen.