VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Mobilität für kommende Generationen.

GESCHÄFTSBERICHT 2019

Wesentliche Zahlen

VOLKSWAGEN KONZERN

	2019	2018	%
Mengendaten[1] in Tsd.			
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	10.975	10.834	+ 1,3
Absatz (Fahrzeuge)	10.956	10.900	+ 0,5
Produktion (Fahrzeuge)	10.823	11.018	− 1,8
Belegschaft am 31.12.	671,2	664,5	+ 1,0
Finanzdaten nach IFRS in Mio. €			
Umsatzerlöse	252.632	235.849	+ 7,1
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	19.296	17.104	+ 12,8
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen (%)	7,6	7,3	
Sondereinflüsse	− 2.336	− 3.184	− 26,6
Operatives Ergebnis	16.960	13.920	+ 21,8
Operative Umsatzrendite (%)	6,7	5,9	
Ergebnis vor Steuern	18.356	15.643	+ 17,3
Umsatzrendite vor Steuern (%)	7,3	6,6	
Ergebnis nach Steuern	14.029	12.153	+ 15,4
Konzernbereich Automobile[2]			
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640	+ 4,9
F&E-Quote (%)	6,7	6,8	
Cash-flow laufendes Geschäft	30.733	18.531	+ 65,8
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft[3]	19.898	18.837	+ 5,6
davon: Sachinvestitionen	14.007	13.218	+ 6,0
Sachinvestitionsquote (%)	6,6	6,6	
Netto-Cash-flow	10.835	− 306	x
Netto-Liquidität am 31.12.	21.276	19.368	+ 9,9
Kapitalrendite (RoI) in %	11,2	11,0	
Konzernbereich Finanzdienstleistungen			
Eigenkapitalrendite vor Steuern[4](%)	10,8	9,9	

VOLKSWAGEN AG

	2019	2018	%
Mengendaten in Tsd.			
Belegschaft am 31.12.	119,2	119,4	− 0,2
Finanzdaten nach HGB in Mio. €			
Umsatzerlöse	80.621	78.001	+ 3,4
Jahresüberschuss	4.958	4.620	+ 7,3
Dividende (€)			
je Stammaktie	6,50	4,80	
je Vorzugsaktie	6,56	4,86	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund statistischer Fortschreibung aktualisiert.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 19.182 (18.242) Mio. €.
4 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Alle Zahlen im Bericht sind jeweils für sich gerundet; dies kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen. Die Vergleichswerte des Vorjahres werden neben den Werten des aktuellen Geschäftsjahres in Klammern dargestellt.
Reichweitenangaben zu Fahrzeugen wurden auf dem Rollenprüfstand über das Durchfahren der Zyklen nach der Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure (WLTP) ermittelt. WLTP-Reichweitenwerte für Serienfahrzeuge können ausstattungsbedingt abweichen. Die tatsächliche Reichweite variiert in der Praxis abhängig von verschiedenen weiteren Faktoren.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

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

2

KONZERNBEREICHE

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

3 4 5

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

KONZERNABSCHLUSS

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

WEITERE INFORMATIONEN

346 Fünf-Jahres-Übersicht
347 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
348 Glossar
350 Index
352 Termine

Dieser Geschäftsbericht ist zur Jahrespressekonferenz am 17. März 2020 erschienen. Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Verständnis, dass wir aus Gründen der Sprachvereinfachung die maskuline grammatische Form verwenden.

1

An unsere Aktionäre

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

Brief an unsere Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

die Finanzmärkte sind ein Seismograf für den tiefgreifenden gesellschaftlichen und technologischen Umbruch unserer Zeit. Für Investoren weltweit gewinnen Nachhaltigkeit und Klimaschutz rasant an Bedeutung. Zugleich überflügeln die großen Tech-Unternehmen die klassischen Industriekonzerne in der Marktkapitalisierung. Bewertet wird das Potenzial und nicht die Substanz eines Unternehmens.

Volkswagen ist die klügste Wahl für all jene Anleger, die gezielt auf die Kombination aus beidem setzen: Potenzial und Substanz. Wir haben die Ressourcen eines starken Industriekonzerns. Und wir nutzen sie gezielt, um zu einem führenden Tech-Unternehmen zu werden.

Unsere große Chance liegt darin, dass unser Kernprodukt Auto zum wichtigsten Internet-Device der Zukunft wird. In einer datenbasierten Ökonomie bietet das Auto große neue Wertschöpfungspotenziale. Schon heute hat ein moderner Volkswagen das zehnfache Softwarevolumen eines Smartphones. In wenigen Jahren wird es das zwanzig- bis dreißigfache sein. Das vollvernetzte Auto der Zukunft empfängt Daten für immer neue digitale Nutzeranwendungen. Und zugleich sendet es Daten von hohem Wert – über Verkehrsdichte, Luftqualität, Gefahrensituationen und vieles mehr. Hieraus entstehen neue Geschäftsfelder. Wir wollen sie für uns erschließen.

Als erster Automobilhersteller haben wir ein eigenes Vorstandsressort für Software eingerichtet und mit der Car.Software-Organisation eine Einheit geschaffen, die die konzernweite Digitalexpertise bündelt. Sie hat 2019 die operative Arbeit aufgenommen. Die neue Organisation vereint rund 3.000 IT-Experten aus den Beteiligungen und Tochterunternehmen des Konzerns. Bis 2025 sollen es mehr als 10.000 Digitalexperten werden. Sie entwickeln mit „vw.os“ ein einheitliches eigenes Betriebssystem, das künftig in allen Konzernfahrzeugen zum Einsatz kommen wird.

Ebenfalls als erster Autokonzern hat sich Volkswagen zu den Pariser Klimaschutzzielen bekannt. Bis 2025 wollen wir bereits 30 Prozent CO_2-Emissionen in unserer Flotte einsparen. 2050 wollen wir klimaneutral sein. Dazu treiben wir den Wechsel zur Elektromobilität mit Hochdruck voran. Das elektrische Fahren ist die einzig verfügbare Alternative zum Verbrennungsmotor, die sich in großer Stückzahl zu vertretbaren Kosten herstellen lässt. Elektrisches Fahren bringt dem Kunden Vorteile beim Nutzwert, bei den Betriebskosten und beim Fahrspaß. Volkswagen hat mit dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) eine eigene Plattform rein für das elektrische Fahren entwickelt. 2020 bringt die Marke Volkswagen Pkw mit dem ID.3 und dem ID.4 erste MEB-Modelle im Rahmen ihrer Elektrooffensive auf die Straße. Die Konzernmarken Porsche und Audi haben mit dem Taycan und dem e-tron im vergangenen Jahr bereits erfolgreich bewiesen, dass Elektromobilität auch im Premiumsegment die Kunden begeistern kann. Erfahrungen in Märkten wie den Niederlanden oder Norwegen zeigen: Wenn die Infrastruktur und das Steuersystem stimmen, dann steigen die Kunden auf E-Mobilität um. Es ist keine Frage mehr, ob die E-Mobilität sich durchsetzt. Es ist nur noch eine Frage, wann und wo zuerst.

Unsere große Chance liegt darin, dass unser Kernprodukt Auto zum wichtigsten Internet-Device der Zukunft wird.

– Herbert Diess –

Genauso sicher ist: Das Automobil hat eine große Zukunft. Es bedient den Wunsch nach individueller Mobilität weiterhin besser als jedes andere Verkehrsmittel. Das erste eigene Auto bleibt für Millionen Menschen gerade in aufstrebenden Gesellschaften ein ersehntes Freiheitsversprechen und Wohlstandssymbol. Und nicht zuletzt verliert das Auto seine negativen Eigenschaften. Es wird sauberer, sicherer, leiser und voll vernetzt.

Genau daran arbeitet der Volkswagen Konzern mit seinen Marken jeden Tag. Und wir mobilisieren dafür enorme finanzielle Ressourcen. Allein in den kommenden fünf Jahren fließen 60 Milliarden Euro in Zukunftsthemen. Davon gehen 33 Milliarden Euro in die E-Mobilität und über 14 Milliarden Euro in die Digitalisierung.

Das Besondere an Volkswagen ist also: Wir haben die Stärke, um die grüne und digitale Transformation selbst zu finanzieren. Die Investitionen in unsere neuen Technologien sichern wir durch das erfolgreiche Geschäft mit unseren bestehenden Technologien ab. Wir werden sie gerade in der Phase der Transformation auf Spitzenniveau halten. Hocheffiziente Verbrenner, Hybride oder rein batterieelektrische Antriebe – der Kunde hat die Wahl. Vom ŠKODA Kamiq bis zum Bentley Bentayga Hybrid haben wir über alle Segmente attraktive und faszinierende neue Modelle, die weltweit überzeugen. Ein besonderes Highlight im vergangenen Jahr war für uns zudem der Anlauf der achten Generation des Volkswagen Golf.

2019 war ein sehr erfolgreiches Jahr für unseren Konzern. Trotz großer wirtschaftlicher Unsicherheiten hat sich unser Markenverbund global glänzend geschlagen. In China haben wir in einem zurückgehenden Markt unseren Marktanteil gesteigert. In Südamerika sind wir erstmals seit vielen Jahren wieder in die Gewinnzone vorgestoßen. Das Geschäft in Russland ist ebenfalls profitabel und nimmt weiter Fahrt auf. Und in Nordamerika haben wir unser Ergebnis deutlich verbessert.

Ein strategischer Meilenstein war 2019 der Börsengang von TRATON. Volkswagen zeigt damit: Wir sind in der Lage, unser Portfolio konsequent zu überprüfen und entschlossen zu handeln. Dazu gehört, dass wir Teile unseres Unternehmens in die Freiheit entlassen, um uns stärker auf unser Kerngeschäft Auto zu konzentrieren.

Zudem verbessern wir die Qualität unseres Geschäfts. Umsatz und Ertrag wuchsen schneller als der Absatz. Der Umsatz stieg auf 252,6 Milliarden Euro. Das Operative Ergebnis kletterte auf 17,0 Milliarden Euro beziehungsweise vor Sondereinflüssen auf 19,3 Milliarden Euro. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen lag mit 7,6 % leicht oberhalb unseres Zielkorridors. Der Netto-Cash-flow fiel mit 10,8 Milliarden Euro deutlich höher aus als 2018. Diesen Weg des qualitativen Wachstums wollen wir fortsetzen. Dafür richten wir unser Geschäft noch stärker auf unsere finanziellen Spitzenkennzahlen aus.

Das erfolgreiche Jahr 2019 wäre nicht möglich gewesen ohne den hohen Einsatz unserer 670.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihnen möchte ich herzlich danken. Und es wäre auch nicht möglich gewesen ohne Sie – unsere Anteilseignerinnen und Anteilseigner. Selbstverständlich sollen Sie nun auch von diesem Erfolg profitieren. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher eine deutliche Erhöhung der Dividende auf 6,50 Euro je Stammaktie und auf 6,56 Euro je Vorzugsaktie vor.

Für das neue Jahr wird es vor allem darum gehen, die neuen CO_2-Flottengrenzwerte in der Europäischen Union einzuhalten und zugleich die Profitabilität zu halten. Wir werden die Synergien im Konzernverbund noch deutlich konsequenter nutzen. Mit einer noch besser gesamthaft optimierten Markenstrategie sorgen wir dafür, dass der Konzern insgesamt die Profitpotenziale des Marktes noch effizienter abschöpft. Zudem braucht es weitere Fortschritte bei der Produktivität. In allen Marken laufen Kostensenkungsprogramme. Vor allem die deutschen Standorte haben noch hohes Potenzial.

Es gibt viel zu tun. Unsere Industrie wandelt sich radikal. Wir treiben den Wandel an. Volkswagen ist auf dem Weg zum klimaneutralen Tech-Konzern. Ich freue mich, wenn Sie uns dabei begleiten!

Herzlichst

Ihr

Herbert Diess

Der Vorstand

der Volkswagen Aktiengesellschaft

Dr.-Ing. Herbert Diess
Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG und
Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw,
Markengruppe Volumen,
China

Hiltrud Dorothea Werner
Integrität & Recht

Andreas Renschler
Vorstandsvorsitzender der TRATON SE,
Markengruppe Truck & Bus

Gunnar Kilian
Personal

Oliver Blume
Vorstandsvorsitzender der
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Markengruppe Sport & Luxury

Frank Witter
Finanzen & IT

Bram Schot
Vorstandsvorsitzender der AUDI AG,
Markengruppe Premium

Dr.-Ing. Stefan Sommer
Komponente & Beschaffung

Bericht des Aufsichtsrats

(nach § 171 Abs. 2 AktG)

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Geschäftsjahr 2019 lag der Schwerpunkt der Arbeit des Aufsichtsrats der Volkswagen AG und seiner Ausschüsse auf der strategischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns. Der Aufsichtsrat beschäftigte sich im Berichtsjahr regelmäßig mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens. Den Aufgaben entsprechend, die uns nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegen, überwachten und unterstützten wir den Vorstand bei der Geschäftsführung und berieten ihn in Fragen der Unternehmensleitung. Dabei berücksichtigten wir stets die diesbezüglichen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). In sämtliche Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, wurde der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Turnusmäßig erörterten wir zudem strategische Überlegungen mit dem Vorstand.

Der Vorstand kam seinen Informationspflichten nach und unterrichtete uns sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form möglichst zeitnah und umfassend, insbesondere über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Planung und der Unternehmenssituation. Dazu gehörten auch die Risikolage und das Risikomanagement. Insofern informierte der Vorstand auch über weitere Verbesserungen des Risiko- und des Compliance-Managementsystems. Zudem erhielt der Aufsichtsrat vom Vorstand fortlaufend Informationen über die Compliance und weitere aktuelle Themen. Entscheidungsrelevante Unterlagen erreichten uns rechtzeitig vor den Sitzungen. Zu festen Terminen erhielten wir darüber hinaus einen detaillierten Bericht des Vorstands über die aktuelle Geschäftslage und die Vorausschätzung für das laufende Jahr. Im Falle von Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen gab uns der Vorstand ausführliche Erläuterungen dazu in schriftlicher oder mündlicher Form. Gemeinsam mit dem Vorstand analysierten wir die Ursachen der Abweichungen und leiteten daraus gegensteuernde Maßnahmen ab. In den Sitzungen des Sonderausschusses Dieselmotoren berichtete der Vorstand regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats traf sich zwischen den Sitzungsterminen zusätzlich regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden zu Gesprächen, in denen sie wichtige aktuelle Themen erörterten. Dazu gehörten neben der Aufarbeitung der Dieselthematik unter anderem die Konzernstrategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement einschließlich der Fragen zu Integrität und Compliance des Volkswagen Konzerns.

Der Aufsichtsrat trat im Geschäftsjahr 2019 zu insgesamt acht Sitzungen zusammen, dabei belief sich die durchschnittliche Präsenzquote auf 94,3%. Zudem wurden besonders eilige Angelegenheiten schriftlich oder unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats haben an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, denen sie angehören, teilgenommen.

ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Um die ihm obliegenden Aufgaben zu erfüllen, hat der Aufsichtsrat fünf Ausschüsse gebildet: das Präsidium, den Nominierungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG, den Prüfungsausschuss und seit Oktober 2015 den Sonderausschuss Dieselmotoren. Das Präsidium und der Sonderausschuss Dieselmotoren setzen sich aus jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen. Die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium bilden den Nominierungsausschuss. Den übrigen beiden Ausschüssen gehören je zwei Vertreter der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite an. Die personelle Zusammensetzung dieser Ausschüsse zum 31. Dezember 2019 ist auf Seite 91 dieses Geschäftsberichts ersichtlich.

Das Präsidium des Aufsichtsrats kam im Berichtsjahr zu 14 Sitzungen zusammen. In seinen Sitzungen bereitete das Präsidium die Beschlüsse des Aufsichtsrats sorgfältig vor, beriet die personelle Besetzung des Vorstands und entschied unter anderem über dessen nicht vergütungsbezogene vertragliche Angelegenheiten sowie über die Zustimmung zu Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zu nennen. Im Jahr 2019 traf sich dieser Ausschuss ein Mal.

Der Vermittlungsausschuss musste im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

Der Prüfungsausschuss kam im abgelaufenen Geschäftsjahr zu sechs Sitzungen zusammen. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Themen Jahres- und Konzernabschluss, Risikomanagementsystem einschließlich der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems und des internen Revisionssystems sowie Arbeit der Compliance-Organisation des Unternehmens. Zusätzlich befasste sich der Prüfungsausschuss mit den Quartalsberichten und dem Halbjahresfinanzbericht des Volkswagen Konzerns sowie mit aktuellen Fragen und der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses und deren Kontrolle durch den Abschlussprüfer.

Der Sonderausschuss Dieselmotoren hat die Aufgabe, sämtliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Dieselthematik zu koordinieren und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats vorzubereiten. Dazu wird der Sonderausschuss Dieselmotoren regelmäßig vom Vorstand unterrichtet. Zudem ist dieser Ausschuss mit der Prüfung etwaiger Konsequenzen aus den gewonnenen Erkenntnissen betraut. Der Vorsitzende des Sonderausschusses Dieselmotoren berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig über dessen Arbeit. Im Jahr 2019 ist der Sonderausschuss Dieselmotoren zu zwei Sitzungen zusammengetreten, in denen unter anderem Berichte des Vorstands über den Stand zur Dieselthematik und das durch Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft Stuttgart beendete Bußgeldverfahren gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG erörtert wurden.

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

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten bei der Amtseinführung sowie bei der Aus- und Fortbildung im Zusammenhang mit ihrer Mitgliedschaft im Aufsichtsrat Unterstützung durch das Unternehmen; das Unternehmen unterstützt insbesondere bei der Organisation von Seminaren und übernimmt die Kosten der Seminare. Erstmals bestellte Aufsichtsratsmitglieder erhalten zudem die Gelegenheit, eingehend in spezifische Themen des Aufsichtsrats der Volkswagen AG eingeführt zu werden.

BERATUNGSPUNKTE IM AUFSICHTSRAT

Die erste Aufsichtsratssitzung des Berichtsjahres fand am 11. Januar 2019 statt, in der wir uns schwerpunktmäßig mit dem Börsengang der TRATON SE (damals TRATON AG) beschäftigten.

Am 22. Februar 2019 kam der Aufsichtsrat zu seiner nächsten Sitzung zusammen. Nach eingehender Prüfung billigten wir den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Volkswagen AG des Jahres 2018. Wir prüften den zusammengefassten Lagebericht, den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht 2018 sowie den vom Vorstand vorgelegten Bericht über die Beziehungen der Volkswagen AG zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht). Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung des Abhängigkeitsberichts kamen wir zu dem Schluss, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Ende des Abhängigkeitsberichts keine Einwendungen zu erheben waren. Zu den weiteren Tagesordnungspunkten gehörten unter anderem der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik, Finanzierungsmaßnahmen im Volkswagen Konzern sowie die Tagesordnung für die 59. ordentliche Hauptversammlung der Volkswagen AG, insbesondere die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats.

In der Aufsichtsratssitzung am 23. April 2019 befassten wir uns überwiegend mit strategischen Themen des Konzerns.

Hans Dieter Pötsch

Am 13. Mai 2019 traf sich der Aufsichtsrat zu einer weiteren Sitzung. Neben der Vorbereitung der 59. ordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 14. Mai 2019 standen unter anderem der Börsengang der TRATON SE, der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik sowie der Bericht des Monitors auf der Tagesordnung. Zudem erörterten wir mit dem Vorstand Überlegungen zur Entscheidung zum Aufbau eines neuen Produktionsstandortes.

Im Mittelpunkt der Aufsichtsratssitzung am 11. Juli 2019 standen Grundsatzentscheidungen zum Aufbau eines neuen Produktionsstandortes und zur geplanten Kooperation mit Ford.

Am 25. September 2019 fanden zwei Sitzungen statt: In der ersten Sitzung beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit der Anklageerhebung der Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen den früheren Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Herrn Prof. Dr. Martin Winterkorn, sowie gegen den Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Hans Dieter Pötsch und den Vorstandsvorsitzenden Herrn Dr. Herbert Diess wegen des Vorwurfs einer angeblichen Marktmanipulation und entschied einstimmig, dass Herr Dr. Diess und Herr Pötsch ihre Ämter fortführen. Zentrale Themen der zweiten Sitzung dieses Tages waren der Aufbau einer Software-Organisation, der Abschluss einer syndizierten Kreditlinie sowie der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik.

In der Aufsichtsratssitzung am 15. November 2019 erörterten wir eingehend die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns für die Jahre 2020 bis 2024. Weitere Schwerpunkte der Sitzung bildeten personelle Veränderungen im Vorstand sowie der Aufbau einer Software-Organisation. Darüber hinaus gaben wir zusammen mit dem Vorstand die jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK ab.

Durch Umlaufbeschlüsse haben wir im Berichtsjahr unter anderem eine Kooperation mit der Northvolt AB zum Aufbau einer Batteriezellfertigung beschlossen.

INTERESSENKONFLIKTE

Herr Hans Dieter Pötsch war bis Oktober 2015 Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG. Sein Wechsel in den Aufsichtsrat war unabhängig von der Dieselthematik bereits geplant. Um denkbare Interessenkonflikte zu vermeiden, hat Herr Pötsch zu Diskussionen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats, die sein Verhalten im Zusammenhang mit der Dieselthematik betreffen könnten, grundsätzlich den Sitzungsraum verlassen. Herr Pötsch nahm insbesondere nicht an der Sitzung des Präsidiums am 24. September 2019 und der Sitzung des Aufsichtsrats am 25. September 2019 teil, in der sich das Präsidium und der Aufsichtsrat mit der Anklageerhebung der Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen den früheren Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Herrn Prof. Dr. Martin Winterkorn, sowie gegen den Aufsichtsratsvorsitzenden Herrn Pötsch und den Vorstandsvorsitzenden Herrn Dr. Herbert Diess wegen des Vorwurfs einer angeblichen Marktmanipulation befassten. Ferner nahm Herr Pötsch an Beratungen und Entscheidungen des Aufsichtsrats nicht teil, soweit seine persönlichen Belange betroffen waren, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Ersatz seiner Auslagen als Aufsichtsratsvorsitzender.

Die Staatsanwaltschaft Braunschweig leitete ab Herbst 2016 Ermittlungsverfahren gegen mehrere Personen ein aufgrund einer nach den Maßstäben des Betriebsverfassungsgesetzes möglicherweise überhöhten Vergütung des Vorsitzenden des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG, Herrn Bernd Osterloh, sowie weiterer Mitglieder des Betriebsrats. Um denkbare Interessenkonflikte zu vermeiden, hat Herr Osterloh zu Diskussionen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats, die im Zusammenhang mit einer ihm gewährten nach den Maßstäben des Betriebsverfassungsgesetzes möglicherweise überhöhten Vergütung stehen, grundsätzlich den Sitzungsraum verlassen.

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

Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Sitzungen des Plenums und der Ausschüsse sowie die individuelle Teilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats im Jahr 2019:

	Sitzungen des Plenums	Sitzungen der Ausschüsse
Hans Dieter Pötsch	7 von 8	13 von 15
Jörg Hofmann	6 von 8	12 von 14
Dr. Hussain Ali Al Abdulla	5 von 8	–
Dr. Hessa Sultan Al Jaber	8 von 8	–
Dr. Bernd Althusmann	8 von 8	2 von 2
Birgit Dietze (bis 31.05.2019)	3 von 4	2 von 2
Dr. Hans-Peter Fischer	8 von 8	–
Marianne Heiß	8 von 8	5 von 6
Uwe Hück (bis 08.02.2019)	1 von 1	–
Johan Järvklo	8 von 8	–
Ulrike Jakob	7 von 8	–
Dr. Louise Kiesling	8 von 8	–
Peter Mosch	8 von 8	15 von 16
Bertina Murkovic	8 von 8	2 von 2
Bernd Osterloh	8 von 8	22 von 22
Dr. Hans Michel Piëch	8 von 8	–
Dr. Ferdinand Oliver Porsche	8 von 8	8 von 8
Dr. Wolfgang Porsche	8 von 8	15 von 17
Conny Schönhardt (seit 21.06.2019)	4 von 4	3 von 4
Athanasios Stimoniaris	8 von 8	–
Stephan Weil	7 von 8	13 von 15
Werner Weresch (seit 21.02.2019)	7 von 7	–

CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

Die Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK im Volkswagen Konzern war ein Schwerpunktthema in der Aufsichtsratssitzung am 15. November 2019. Wir diskutierten eingehend die derzeit geltende Fassung des DCGK vom 7. Februar 2017 und gaben zusammen mit dem Vorstand die jährliche Erklärung nach § 161 AktG zu den Empfehlungen des DCGK ab. Ferner befassten wir uns mit den Empfehlungen im Entwurf zur Novelle des DCGK, den die Regierungskommission am 9. Mai 2019 veröffentlichte, sowie mit Maßnahmen zu deren Umsetzung.

Die gemeinsamen Entsprechenserklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat sind auf der Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html dauerhaft zugänglich. Weitere Ausführungen zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK finden Sie im Corporate-Governance-Bericht ab Seite 60 und im Anhang zum Konzernabschluss auf Seite 334 dieses Geschäftsberichts.

BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Mit Wirkung zum 8. Februar 2019 hat Herr Uwe Hück sein Amt als Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG niedergelegt. Auf Antrag des Aufsichtsratsvorsitzenden hat das Registergericht Braunschweig gemäß § 104 AktG mit Wirkung zum 21. Februar 2019 Herrn Werner Weresch als Nachfolger zum Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt.

Mit Ablauf der 59. ordentlichen Hauptversammlung endeten turnusgemäß die Amtszeiten von Frau Dr. Hessa Sultan Al Jaber, Herrn Dr. Hans Michel Piëch sowie Herrn Dr. Ferdinand Oliver Porsche im Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Die Hauptversammlung wählte am 14. Mai 2019 alle drei für eine weitere volle Amtszeit in den Aufsichtsrat.

Mit Wirkung zum 31. Mai 2019 hat Frau Birgit Dietze ihr Amt als Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG niedergelegt. Auf Antrag des Aufsichtsratsvorsitzenden hat das Registergericht Braunschweig gemäß § 104 AktG mit Wirkung zum 21. Juni 2019 Frau Conny Schönhardt, Gewerkschaftssekretärin beim IG Metall Vorstand, als Nachfolgerin zum Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt. Am 11. Juli 2019 wählte der Aufsichtsrat Frau Schönhardt zum Mitglied des Prüfungsausschusses.

Im Rahmen einer Altersregelung ist Herr Prof. Dr. Jochem Heizmann am 10. Januar 2019 aus dem Vorstand der Volkswagen AG ausgeschieden. Die Verantwortung für den Geschäftsbereich China übernahm im Konzernvorstand ab dem 11. Januar 2019 Herr Dr. Herbert Diess.

Herr Abraham Schot scheidet einvernehmlich mit Wirkung zum 31. März 2020 aus dem Vorstand der Volkswagen AG aus. Als Nachfolger von Herrn Schot hat der Aufsichtsrat am 15. November 2019 Herrn Markus Duesmann mit Wirkung ab dem 1. April 2020 zum Mitglied des Vorstands bestellt. Herr Duesmann wird im Vorstand der Volkswagen AG insbesondere für die Markengruppe Premium sowie für den Geschäftsbereich Konzernforschung und Entwicklung zuständig sein. Den Geschäftsbereich Konzernvertrieb übernimmt zum 1. April 2020 Herr Dr. Herbert Diess.

Allen ausgeschiedenen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern danken wir ausdrücklich für ihre geleistete Arbeit.

Am 25. August 2019 verstarb der langjährige Vorsitzende des Vorstands und des Aufsichtsrats der Volkswagen AG, Herr Prof. Dr. Ferdinand K. Piëch, im Alter von 82 Jahren. Während seines Wirkens hat Herr Prof. Dr. Piëch die Entwicklung des Automobils, der Industrie und insbesondere von Volkswagen zum globalen Mobilitätskonzern maßgeblich gestaltet, vorangetrieben und geprägt. Das Unternehmen und seine Menschen verneigen sich mit großem Dank und Respekt vor seinen Verdiensten. Wir werden ihn und sein Lebenswerk immer im ehrenden Angedenken bewahren.

Herr Dr. Werner P. Schmidt, ehemaliges Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG, verstarb am 3. Januar 2020 im Alter von 87 Jahren. Herr Dr. Schmidt gehörte dem Vorstand von 1975 bis 1994 an und hatte durch sein unermüdliches Engagement während dieser Zeit einen wesentlichen Anteil an der Gestaltung unseres Unternehmens. Wir werden seine Verdienste in bester Erinnerung behalten.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Unserem Vorschlag folgend, wählte die Hauptversammlung der Volkswagen AG am 14. Mai 2019 die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2019. Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der Volkswagen AG und den Volkswagen Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

Der Aufsichtsrat hat PwC auch mit einer externen inhaltlichen Überprüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2019 beauftragt.

Darüber hinaus analysierte der Abschlussprüfer das Risikomanagement- und das Interne Kontrollsystem. Er stellte abschließend fest, dass der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen getroffen hat, um Risiken, die den

Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Der vom Vorstand vorgelegte Bericht über die Beziehungen der Volkswagen AG zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht) für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 wurde ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit folgendem Vermerk versehen: „Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind und bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war."

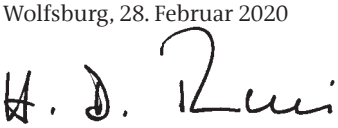
Für die Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats am 27. beziehungsweise 28. Februar 2020 erhielten die Mitglieder dieser Gremien jeweils rechtzeitig die Jahres- und Konzernabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts, die Unterlagen zum zusammengefassten Lagebericht sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und den Bericht von PwC zur externen inhaltlichen Überprüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2019. In beiden Sitzungen berichtete der Abschlussprüfer umfassend über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung und stand für ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Der Prüfungsausschuss hat unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und des Gesprächs mit ihm sowie auf Basis eigener Feststellungen die Unterlagen für die Prüfung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der Volkswagen AG, des zusammengefassten Lageberichts, des Abhängigkeitsberichts sowie des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2019 durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 28. Februar 2020 berichtet. Im Anschluss daran hat er dem Aufsichtsrat empfohlen, den Jahres- und den Konzernabschluss zu billigen. In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts des Abschlussprüfers sowie in Gespräch und Diskussion mit dem Abschlussprüfer haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass die Unterlagen ordnungsgemäß sind und die im zusammengefassten Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen.

In unserer Sitzung am 28. Februar 2020, an der auch der Abschlussprüfer bei den Tagesordnungspunkten mit Bezug zum Jahres- und Konzernabschluss, zum Abhängigkeitsbericht und zum zusammengefassten Lagebericht teilnahm, stimmten wir deshalb dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt. Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung des Abhängigkeitsberichts sind gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts keine Einwendungen zu erheben. Den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands haben wir unter Berücksichtigung insbesondere der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre geprüft und uns dem Vorschlag angeschlossen. PwC hat eine externe inhaltliche Überprüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2019 zur Erlangung begrenzter Sicherheit durchgeführt und einen uneingeschränkten Vermerk erteilt. PwC nahm in unserer Sitzung am 28. Februar 2020 auch bei den Tagesordnungspunkten mit Bezug zum zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht 2019 teil. Der Aufsichtsrat hatte nach seiner eigenständigen Prüfung des zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts 2019 keine Einwendungen.

Dem Vorstand, dem Betriebsrat, dem Management sowie allen Mitarbeitern der Volkswagen AG und den Beschäftigten der mit ihr verbundenen Unternehmen sprechen wir für die im Jahr 2019 geleistete Arbeit unseren Dank und unsere besondere Anerkennung aus. Sie alle haben mit hohem persönlichen Einsatz, großer Loyalität sowie der Bereitschaft, die eingeleiteten Veränderungen mitzutragen, einen entscheidenden Beitrag dazu geleistet, dass das Geschäftsjahr des Volkswagen Konzerns trotz zahlreicher Herausforderungen erfolgreich war.

Wolfsburg, 28. Februar 2020



Hans Dieter Pötsch
Vorsitzender des Aufsichtsrats

2
Konzernbereiche

KONZERNBEREICHE

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

Marken und Geschäftsfelder

Im Geschäftsjahr 2019 konnte der Volkswagen Konzern in einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld Absatz, Umsatz und Ergebnis steigern. Aus der Dieselthematik resultierten Sondereinflüsse, die das Ergebnis belasteten.

DIE KONZERNSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern gliedert sich in die zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Dabei setzt sich der Konzernbereich Automobile aus den Bereichen Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering zusammen. Die Aktivitäten des Konzernbereichs Automobile umfassen vor allem die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw, Bussen und Motorrädern sowie das Geschäft mit Originalteilen, Großdieselmotoren, Turbomaschinen, Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen. Das Angebot wird sukzessive durch Mobilitätslösungen ergänzt. Die Marke Ducati ist der Marke Audi und somit dem Bereich Pkw zugeordnet. Die Tätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Fahrzeug-Leasing, das Direktbank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement und Mobilitätsangebote.

BERICHTSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Bereich Pkw
Volkswagen Pkw
Audi
ŠKODA
SEAT
Bentley
Porsche Automobile
Volkswagen Nutzfahrzeuge
Sonstiges

Bereich Nutzfahrzeuge
Scania Vehicles and Services
MAN Nutzfahrzeuge

Bereich Power Engineering
Power Engineering

KONZERNBEREICH FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Händler- und Kundenfinanzierung
Leasing
Direktbank
Versicherungen
Flottenmanagement
Mobilitätsangebote

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

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

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN

Der Volkswagen Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2019 ein Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen in Höhe von 19,3 (17,1) Mrd. €. Sondereinflüsse aus der Dieselthematik belasteten das Ergebnis mit –2,3 (–3,2) Mrd. €.

Der Absatz des Volkswagen Konzerns stieg 2019 auf 11,0 (10,9) Mio. Fahrzeuge und erreichte damit, trotz eines herausfordernden und wettbewerbsintensiven Marktumfelds, einen neuen Höchstwert. Die Umsatzerlöse verbesserten sich um 7,1 % auf 252,6 Mrd. €.

Mit 4,9 Mio. Fahrzeugen war der Absatz in der Region Europa/Übrige Märkte um 2,5 % höher als im Vorjahr. Die Umsatzerlöse legten volumen- und mixbedingt auf 154,0 (143,1) Mrd. € zu.

In Nordamerika konnten wir den Absatz um 3,4 % auf 1,0 Mio. Fahrzeuge steigern. Die Umsatzerlöse beliefen sich auf 43,4 (37,7) Mrd. €; der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem höheren Volumen sowie positiven Wechselkurseffekten.

Auf den Märkten der Region Südamerika setzten wir im Berichtsjahr 0,6 Mio. Fahrzeuge ab; das waren 1,9 % mehr als ein Jahr zuvor. Die Umsatzerlöse verbesserten sich trotz einer ungünstigen Wechselkursentwicklung mixbedingt um 8,6 % auf 11,3 Mrd. €.

In der Region Asien-Pazifik belief sich der Absatz des Volkswagen Konzerns – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – auf insgesamt 4,5 (4,6) Mio. Fahrzeuge. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 44,0 (43,2) Mrd. € dank eines verbesserten Mix und positiver Wechselkurseinflüsse das Niveau des Vorjahres. Die Umsatzerlöse unserer chinesischen Joint Ventures sind nicht enthalten, da diese At Equity konsolidiert werden.

Sicherungsgeschäfte zur Absicherung von Umsatzerlösen in Fremdwährung erhöhten im abgelaufenen Geschäftsjahr die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns um 11 Mio. €; im Vorjahr waren es 1,5 Mrd. €.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MARKEN UND GESCHÄFTSFELDERN

	ABSATZ		UMSATZERLÖSE		OPERATIVES ERGEBNIS	
Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Volkswagen Pkw	3.677	3.715	88.407	84.585	3.785	3.239
Audi[1]	1.200	1.467	55.680	59.248	4.509	4.705
ŠKODA[1]	1.062	957	19.806	17.293	1.660	1.377
SEAT	667	608	11.496	10.202	445	254
Bentley	12	10	2.092	1.548	65	−288
Porsche Automobile[2]	277	253	26.060	23.668	4.210	4.110
Volkswagen Nutzfahrzeuge	456	469	11.473	11.875	510	780
Scania Vehicles and Services[3]	101	97	13.934	12.981	1.506	1.207
MAN Nutzfahrzeuge	143	137	12.663	12.104	402	332
Power Engineering	–	–	3.997	3.608	159	193
VW China[4]	4.048	4.101	–	–	–	–
Sonstiges[5]	−685	−912	−30.931	−34.029	−917	−1.418
Volkswagen Finanzdienstleistungen	–	–	37.957	32.764	2.960	2.612
Volkswagen Konzern vor Sondereinflüssen	**–**	**–**	**–**	**–**	**19.296**	**17.104**
Sondereinflüsse	–	–	–	–	−2.336	−3.184
Volkswagen Konzern	**10.956**	**10.900**	**252.632**	**235.849**	**16.960**	**13.920**
Konzernbereich Automobile[6]	10.956	10.900	212.473	201.067	13.748	11.127
davon: Bereich Pkw[7]	10.713	10.666	182.031	172.678	12.188	10.000
Bereich Nutzfahrzeuge[7]	243	234	26.444	24.781	1.653	1.191
Bereich Power Engineering	–	–	3.997	3.608	−93	−64
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	–	–	40.160	34.782	3.212	2.793

1 2019 entsprechend neuer Zuordnung von Gesellschaften; die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.
2 Porsche (einschließlich Finanzdienstleistungen): Umsatz 28.518 (25.784) Mio. €, Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen 4.396 (4.291) Mio. €.
3 Scania (einschließlich Finanzdienstleistungen): Umsatz 14.391 (13.360) Mio. €, Operatives Ergebnis 1.648 (1.346) Mio. €.
4 Die Umsatzerlöse und Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten. Diese chinesischen Gesellschaften werden At Equity konsolidiert und erzielten ein anteiliges Operatives Ergebnis von 4.425 (4.627) Mio. €.
5 Im Operativen Ergebnis im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen, inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögenswerte im Rahmen der Kaufpreisallokationen sowie den Marken nicht zugeordnete Gesellschaften.
6 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
7 Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge wird seit dem 1. Januar 2019 im Bereich Pkw berichtet, die Vorjahreswerte wurden angepasst.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN

	ABSATZ		UMSATZERLÖSE	
Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	2019	2018	2019	2018
Europa/Übrige Märkte	4.856	4.739	153.999	143.089
Nordamerika	956	925	43.351	37.656
Südamerika	607	596	11.297	10.405
Asien-Pazifik[1]	4.538	4.640	43.974	43.166
Sicherungsgeschäfte Umsatzerlöse	–	–	11	1.535
Volkswagen Konzern[1]	**10.956**	**10.900**	**252.632**	**235.849**

1 Die Umsatzerlöse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns und des Marktes Asien-Pazifik nicht enthalten.

Volkswagen Pkw bricht in eine neue Ära auf und präsentiert sich mit neuem Erscheinungsbild moderner, menschlicher und authentischer. Die achte Generation des Golf geht an den Start, der vollelektrische ID.3 feiert seine Weltpremiere.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Volkswagen Pkw will „Menschen bewegen, Menschen voranbringen". Im Mittelpunkt der Strategie TRANSFORM 2025+ steht daher eine weltweite Modelloffensive, mit der die Marke die Führungsrolle im Volumensegment bei Innovationen, Technologie und Qualität anstrebt.

Auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt präsentierte die Marke Volkswagen Pkw ihren neuen Markenauftritt, der weltweit ein neues Markenerlebnis schaffen soll. Zentraler Bestandteil ist das neue Logo, das – in flacher 2D-Optik und auf seine essenziellen Bestandteile reduziert – besonders flexibel für digitale Anwendungen einsetzbar ist. Mit seinem neuen Erscheinungsbild präsentiert sich Volkswagen moderner, menschlicher und authentischer. Es markiert für Volkswagen den Start in eine neue Ära, für die auf der Produktseite der vollelektrische ID.3 steht. Als erstes Modell aus der ID.-Baureihe basiert er auf dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) und ist ab 2020 emissionsfrei, höchst effizient und voll vernetzt unterwegs. Volkswagen gab 2019 bekannt, seinen MEB auch anderen Herstellern zur Verfügung stellen zu wollen. Das Lifestyle-orientierte T-Roc Cabriolet erweiterte im Berichtsjahr die Palette des beliebten Crossover-Modells. Das seit mehr als vier Jahrzehnten erfolgreichste europäische Automobil ist der Golf. Zum Ende des Berichtsjahres ging die achte Generation des Bestsellers an den Start: digitalisiert, vernetzt und intuitiv bedienbar. Mit gleich fünf Hybridversionen elektrisiert er die Kompaktklasse. Assistiertes Fahren ist bis zu einer Geschwindigkeit von 210 km/h möglich.

Im Geschäftsjahr 2019 lieferte die Marke Volkswagen Pkw weltweit 6,3 Mio. Fahrzeuge aus (+0,5%). In Italien (+8,7%), Frankreich (+6,8%), Deutschland (+5,3%), den USA (+2,6%) und Brasilien (+16,7%) gab es Zuwächse. Die Modelle T-Cross, T-Roc, Tiguan, Touareg und Atlas waren besonders beliebt.

Die Marke Volkswagen Pkw setzte im Berichtsjahr 3,7 (3,7) Mio. Fahrzeuge ab. Die Differenz zwischen Auslieferungen und Absatz beruht im Wesentlichen darauf, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht den Gesellschaften der Marke Volkswagen Pkw zugerechnet werden.

Im Jahr 2019 fertigte die Marke Volkswagen Pkw weltweit 6,2 (6,3) Mio. Fahrzeuge. Im Werk Wolfsburg rollte der fünfmillionste Tiguan vom Band. In Emden wurde der 30-millionste Passat gefertigt; kein anderes Konzernmodell der Mittelklasse wurde häufiger produziert.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Volkswagen Pkw waren 2019 mit 88,4 Mrd.€ um 4,5% höher als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen legte auf 3,8 (3,2) Mrd.€ zu. Belastungen aus dem geringeren Absatz von Volkswagen Pkw Modellen, Anlaufkosten und Wechselkursen konnten insbesondere durch Verbesserungen im Mix und in der Preispositionierung kompensiert werden. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen stieg auf 4,3 (3,8)%. Aus der Dieselthematik ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von –1,9 (–1,9) Mrd.€.

30 Mio.

Produzierte Fahrzeuge des Modells Passat

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Tiguan	910.926	861.331
Polo/Virtus	706.052	855.179
Golf	679.351	805.752
Jetta/Sagitar	610.327	770.447
Passat/Magotan	543.706	656.249
Lavida	514.698	513.556
Bora	345.077	269.390
T-Roc	328.069	236.977
T-Cross	274.071	–
Santana	244.132	272.080
Atlas/Teramont	183.648	166.034
Gol	151.241	156.410
Tharu	136.899	26.986
up!	108.676	136.512
Lamando	92.903	141.076
Touran	90.366	130.417
Saveiro	54.941	59.233
Touareg	52.859	40.387
Arteon/CC	51.868	49.735
Fox	43.675	40.596
Sharan	25.681	30.459
Beetle	20.580	37.846
Phideon	13.750	24.102
Suran	600	16.356
ID.3	50	–
	6.184.146	**6.297.110**

MARKE VOLKSWAGEN PKW

	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	6.278	6.245	+ 0,5
Absatz	3.677	3.715	–1,0
Produktion	6.184	6.297	–1,8
Umsatzerlöse (Mio. €)	88.407	84.585	+ 4,5
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	3.785	3.239	+ 16,9
Operative Umsatzrendite (%)	4,3	3,8	

T-Cross

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent

Europa/Übrige Märkte 30,4 %
Nordamerika 9,0 %
Südamerika 7,8 %
Asien-Pazifik 52,7 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen.de

Audi folgt seiner strategischen Ausrichtung und schlägt konsequent den Weg nachhaltiger Premium-Mobilität ein. Der elektrisch angetriebene e-tron ist das Highlight der Produktoffensive 2019.

GESCHÄFTSVERLAUF

„Vorsprung" ist für Audi ein weltweit gelebtes Versprechen, das die Marke mit den Vier Ringen aktuell neu ausrichtet: Weg vom rein technisch Machbaren, hin zum Ansatz „alles beginnt beim Kunden". Im Jahr 2019 erweiterte Audi sein Fahrzeugangebot und feierte mehr als 20 Markteinführungen. Höhepunkt des Geschäftsjahres war die Markteinführung des Audi e-tron. Der rein elektrisch angetriebene SUV 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. Auf dem chinesischen Markt debütierte der rein elektrisch angetriebene Q2L e-tron. Mit Konzeptfahrzeugen wie dem e-tron GT concept, dem Q4 e-tron concept, dem AI:TRAIL und dem AI:ME zeigte Audi unter anderem weitere Potenziale in Sachen Elektromobilität und künstliche Intelligenz auf. Bis zum Jahr 2025 will Audi mehr als 30 elektrifizierte Modelle auf den Markt bringen, darunter 20 rein elektrisch angetriebene. Damit folgt Audi seiner strategischen Ausrichtung und schlägt konsequent den Weg nachhaltiger Premium-Mobilität ein. Neben den elektrifizierten Modellen stellte Audi 2019 unter anderem die vierte Generation des Bestsellers A6 sowie den dynamischen RS 7 Sportback vor.

Das schwierige Marktumfeld und das Testverfahren WLTP stellten insbesondere im ersten Halbjahr 2019 Herausforderungen für Audi dar. Dennoch lieferte die Marke Audi insgesamt 1,9 Mio. Fahrzeuge an Kunden aus (+1,8%). Insbesondere in Westeuropa (+4,0%) und in China (+4,1%) stiegen die Auslieferungen.

Audi setzte im Berichtsjahr 1,2 (1,5) Mio. Fahrzeuge ab. Der Absatz des chinesischen Gemeinschaftsunternehmens FAW-Volkswagen belief sich auf weitere 620 (620) Tsd. Audi Fahrzeuge. Die Modelle Q2, e-tron und Q8 wurden besonders stark nachgefragt. Der Absatz der Automobili Lamborghini S.p.A. belief sich auf 8.290 (6.333) Fahrzeuge. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der hohen Nachfrage nach dem Urus.

Im Berichtsjahr produzierte Audi weltweit 1,8 (1,9) Mio. Einheiten. Lamborghini fertigte im Jahr 2019 insgesamt 8.664 (6.571) Fahrzeuge.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Zur Erhöhung der Transparenz und Vergleichbarkeit werden ab 2019 die Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften aus der Marke Audi herausgelöst und in der Zeile „Sonstiges" ausgewiesen. In der Folge gingen die Umsatzerlöse der Marke Audi im Geschäftsjahr 2019 auf 55,7 (59,2) Mrd. € zurück. Das Operative Ergebnis (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) lag bei 4,5 (4,7) Mrd. €. Belastungen aus Modellan- und -ausläufen, höheren Vorleistungen für neue Produkte und Technologien, einer ungünstigen Wechselkursentwicklung sowie Personalkostensteigerungen standen Mix- und Produktkostenverbesserungen gegenüber. Die operative Umsatzrendite (im Vorjahr vor Sondereinflüssen) belief sich auf 8,1 (7,9)%. In den Finanzkennzahlen der Marke Audi sind auch die Werte der Marken Lamborghini und Ducati enthalten.

1,9 Mio.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2019

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Audi		
A4	323.387	344.623
Q5	286.365	298.645
A3	240.795	304.903
A6	232.569	254.705
Q3	195.566	167.707
Q2	130.225	108.386
A5	93.077	111.544
A1	81.287	80.387
Q7	63.633	110.593
Q8	44.727	22.414
e-tron	43.376	2.425
A8	23.826	24.541
A7	17.068	20.058
TT	14.999	12.118
R8	2.121	1.764
	1.793.021	**1.864.813**
Lamborghini		
Urus	5.233	2.565
Huracán Coupé	1.495	1.669
Huracán Spyder	931	1.121
Aventador Coupé	786	578
Aventador Roadster	219	638
	8.664	**6.571**
Marke Audi	**1.801.685**	**1.871.384**
Ducati, Motorräder	51.723	53.320

MARKE AUDI

	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.854	1.818	+ 2,0
Audi	1.846	1.812	+ 1,8
Lamborghini	8	6	+ 42,7
Absatz	1.200	1.467	−18,2
Produktion	1.802	1.871	−3,7
Umsatzerlöse (Mio. €)	55.680	59.248	−6,0
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	4.509	4.705	−4,2
Operative Umsatzrendite (%)	8,1	7,9	

e-tron

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent

Europa/Übrige Märkte 43,5 %
Nordamerika 14,7 %
Südamerika 0,9 %
Asien-Pazifik 40,9 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.audi.de

ŠKODA stellte im Jahr 2019 neue Fahrzeuge mit alternativen Antrieben vor, darunter die G-Tec Erdgasmodelle. Mit dem Citigo^{e} iV, dem ersten rein elektrischen Serienmodell, bricht ŠKODA in das Zeitalter der Elektromobilität auf.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Modelle von ŠKODA stehen für „Smart Understatement“: ein überlegenes Raumangebot, ein Höchstmaß an Funktionalität, ein überzeugendes Preis-Wert-Verhältnis und ein charaktervolles Design. Hinzu kommen die zahlreichen praktischen „Simply Clever“-Ideen sowie neue digitale Services, die das Leben der Kunden leichter machen. ŠKODA stellte im Geschäftsjahr 2019 die Erdgasmodelle Scala G-Tec und Kamiq G-Tec vor, die die Palette besonders umweltbewusster und effizienter Erdgasvarianten erweitern. Außerdem präsentierte ŠKODA den Nachfolger des erfolgreichen Octavia sowie den City-SUV Kamiq für den europäischen Markt. Zudem brach ŠKODA 2019 in das Zeitalter der Elektromobilität auf. Mit iV bündelt ŠKODA künftig sowohl den Aufbau seiner elektrifizierten Produktfamilie als auch ein ganzheitlich vernetztes Ökosystem für Mobilitätslösungen. Der ŠKODA Citigo^{e} iV ist das erste rein elektrisch angetriebene Fahrzeug der tschechischen Marke. Ein weiteres elektrifiziertes Fahrzeug feierte 2019 sein Debüt: Der Superb^{e} iV ist das erste Serienmodell von ŠKODA mit Plug-in-Hybridantrieb. Einen Ausblick gab ŠKODA im Berichtsjahr mit der Präsentation der rein elektrischen Konzeptstudie Vision iV. Das Modell mit sportlicher, emotionaler Linienführung ist das erste Fahrzeug von ŠKODA, das auf dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) basiert.

Die Marke ŠKODA lieferte 2019 weltweit 1,2 (1,3) Mio. Fahrzeuge aus. China blieb der größte Einzelmarkt, jedoch gingen die Auslieferungen dort um 17,3 % zurück. In Westeuropa (+7,0 %) und in Zentral- und Osteuropa (+4,1 %) konnten hingegen Zuwächse verzeichnet werden.

ŠKODA setzte im Berichtszeitraum 1,1 (1,0) Mio. Fahrzeuge ab. Der Zuwachs resultierte insbesondere aus Erstkonsolidierungen nach der Übernahme der Regionsverantwortung für Indien. Die Modelle Karoq und Kodiaq wurden besonders stark nachgefragt. Der Unterschied zwischen den Auslieferungszahlen und den Absatzzahlen ergibt sich im Wesentlichen daraus, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht zu den Gesellschaften der Marke ŠKODA zählen.

Im Jahr 2019 fertigte ŠKODA weltweit 1,2 (1,3) Mio. Fahrzeuge. Mitte April 2019 lief das 22-millionste Fahrzeug der Marke vom Band; es wurde im Werk Changsha des Joint Ventures SAIC VOLKSWAGEN produziert.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke ŠKODA stiegen 2019 um 14,5 % auf 19,8 Mrd. €, unter anderem infolge der Erstkonsolidierungen nach der Übernahme der Regionsverantwortung für Indien. Das Operative Ergebnis verbesserte sich um 0,3 Mrd. € auf 1,7 Mrd. €. Negative Effekte aus Kostensteigerungen und höheren Vorleistungen für neue Produkte konnten durch Volumensteigerungen, Mixoptimierungen und Preismaßnahmen mehr als ausgeglichen werden. Die operative Rendite lag bei 8,4 %; im Vorjahr waren es 8,0 %.

22 Mio.

Produzierte Fahrzeuge der Marke ŠKODA

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Octavia	358.356	400.210
Rapid/Scala	207.724	195.270
Karoq/Kamiq/Yeti	203.688	173.816
Kodiaq	177.163	155.499
Fabia	166.237	186.213
Superb	102.592	136.985
Citigo	27.306	37.095
	1.243.066	**1.285.088**

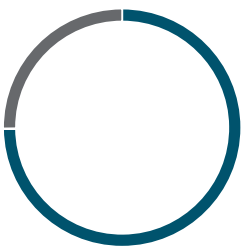
MARKE ŠKODA

	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.243	1.254	−0,9
Absatz	1.062	957	+ 11,0
Produktion	1.243	1.285	−3,3
Umsatzerlöse (Mio. €)	19.806	17.293	+ 14,5
Operatives Ergebnis	1.660	1.377	+ 20,6
Operative Umsatzrendite (%)	8,4	8,0	

Scala G-Tec

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	74,8 %
Nordamerika	0,0 %
Südamerika	0,1 %
Asien-Pazifik	25,1 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.skoda.de

SEAT blickt auf ein weiteres erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Mit dem Mii electric präsentiert die Marke ihr erstes vollelektrisches Serienmodell. Ein Fahrzeug auf Basis des MEB steht bereits in den Startlöchern.

GESCHÄFTSVERLAUF

SEAT liefert Lösungen „Created in Barcelona", um Mobilität einfach zu machen. Das Jahr 2019 stand für SEAT im Zeichen der Elektrifizierung der Modellpalette: Mit dem Mii electric brachte die spanische Marke im abgelaufenen Geschäftsjahr ihr erstes vollelektrisches Serienmodell auf den Markt. Angetrieben von einem 61 kW (83 PS) starken Elektromotor, ist das Modell mit seinem dynamischen Fahrverhalten und frischem Design optimal für den Stadtverkehr geeignet. Die Reichweite der Batterie liegt bei bis zu 260 km. Einen Ausblick auf ein weiteres reines Elektrofahrzeug gab SEAT mit der Studie el-Born. Das auf dem Modularen E-Antriebs-Baukasten basierende Modell überzeugt mit einem großzügigen Innenraum, der sowohl Praxistauglichkeit als auch Funktionalität bietet, sowie einer Reichweite von bis zu 420 km. Der ebenfalls 2019 vorgestellte Tarraco FR ist das stärkste Fahrzeug der Modellreihe und verfügt über einen modernen Antriebsstrang, bestehend aus einem 1.4 TSI-Benzinmotor mit 110 kW (150 PS) und einem 85 kW (115 PS) starken Elektromotor. Die Gesamtleistung des Systems beträgt 180 kW (245 PS). Die Karosserie strahlt mit den breiteren Radkästen, einem sportlichen Dachspoiler, FR-Kühlergrill und 19-Zoll-Leichtmetallfelgen Selbstbewusstsein und Dynamik aus. Die Unternehmensmarke CUPRA präsentierte mit dem Formentor das erste speziell für die Marke entwickelte Modell, das 2020 auf den Markt kommen soll. CUPRA hat zudem mit dem Tavascan seine Vision eines vollelektrisch angetriebenen SUV-Coupés vorgestellt. Das Konzeptfahrzeug verbindet modernste Antriebstechnologie mit dem eleganten, sportlichen und ausdrucksstarken Design eines viertürigen Crossover-SUV.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke SEAT stiegen im Geschäftsjahr 2019 um 10,9 % auf 574 Tsd. Fahrzeuge. Nahezu alle Märkte trugen zu diesem Anstieg bei; die deutlichsten Zuwächse erzielte die Marke in Italien (+30,8 %), Frankreich (+19,0 %), Deutschland (+16,1 %) und Großbritannien (+9,5 %). Die Unternehmensmarke CUPRA verzeichnete einen Zuwachs von 71,8 % auf 25 Tsd. Fahrzeuge.

Im Berichtszeitraum lag der Absatz der Marke SEAT mit 667 Tsd. Einheiten um 9,8 % über dem Vergleichswert 2018. Darin enthalten ist auch der für Audi produzierte A1. Die A-SUV-Modelle Arona und Ateca erfreuten sich einer hohen Nachfrage.

SEAT fertigte im abgelaufenen Geschäftsjahr 592 Tsd. Fahrzeuge; ein Plus von 12,1 % gegenüber 2018.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Berichtsjahr setzte SEAT seine positive Entwicklung fort: Die Umsatzerlöse beliefen sich auf 11,5 Mrd. € und übertrafen den Rekordwert des Vorjahres um 12,7 %. Das Operative Ergebnis stieg auf 445 (254) Mio. € und erreichte ebenfalls einen neuen Spitzenwert. Insbesondere Volumen- und Mixeffekte hatten einen positiven Einfluss. Die operative Rendite der Marke SEAT verbesserte sich auf 3,9 (2,5) %.

445 Mio. €

Operatives Ergebnis 2019

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Leon	153.837	159.486
Arona	134.611	110.926
Ibiza	130.243	120.287
Ateca	98.397	90.824
Tarraco	38.721	2.398
Alhambra	23.015	19.588
Mii	11.479	14.369
Toledo	1.506	10.151
	591.809	**528.029**

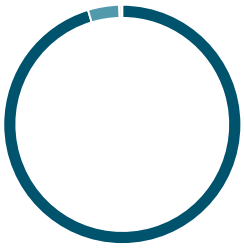
MARKE SEAT

	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	574	518	+ 10,9
Absatz	667	608	+ 9,8
Produktion	592	528	+ 12,1
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.496	10.202	+ 12,7
Operatives Ergebnis	445	254	+ 74,7
Operative Umsatzrendite (%)	3,9	2,5	

Mii electric

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	95,4 %
Nordamerika	4,2 %
Südamerika	0,3 %
Asien-Pazifik	0,1 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.seat.de

Bentley feierte im Geschäftsjahr 2019 ein besonderes Ereignis: das 100-jährige Bestehen der Marke. Der im Jubiläumsjahr erzielte Auslieferungsrekord war unter anderem auf die Beliebtheit des Bentayga zurückzuführen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Bentley zeichnet sich durch Exklusivität, Eleganz und Stärke aus. Das Jahr 2019 stand für Bentley ganz im Zeichen des 100-jährigen Bestehens der Marke. Dieses besondere Ereignis feierte Bentley mit einer Reihe von Sondermodellen, darunter der Continental GT Number 9 Edition by Mulliner, von dem lediglich 100 Exemplare gefertigt wurden. Darüber hinaus debütierte 2019 das 467 kW (635 PS) starke Continental GT Convertible, das den Sprint von 0 auf 100 km/h in nur 3,8 sec absolviert. Außerdem stellte die Marke Bentley die neue Generation des Flying Spur vor. Der luxuriöse Grand Tourer wurde vollständig überarbeitet und setzt neue Maßstäbe in puncto Innovation, Vernetzung, Komfort und Fahrspaß. Er begeistert sowohl mit der Wendigkeit einer Sportlimousine als auch mit der Finesse eines Luxusautos. Als erstes Fahrzeug aus dem Hause Bentley besitzt er eine elektronische Allradlenkung, die in Kombination mit dem aktiven Allradantrieb und dem Bentley Dynamic-Ride-System für ein agiles Handling und Fahrgefühl sorgt. Die Bentayga-Baureihe war im abgelaufenen Geschäftsjahr bei den Kunden sehr beliebt. Sie wurde 2019 um den 467 kW (635 PS) starken Bentayga Speed sowie den Bentayga Hybrid ergänzt, der mit einer kombinierten CO_2-Emission von lediglich 75 g/km ein Ausrufezeichen in Sachen Effizienz im Luxussegment setzt.

Die Verkäufe der Marke Bentley legten 2019 auf 11.006 (10.494) Fahrzeuge zu und erreichten damit einen neuen Rekordwert. Auf nahezu allen Märkten verzeichnete Bentley gestiegene Auslieferungen, in Asien-Pazifik gingen sie hingegen um 9,4 % zurück.

Bentley setzte im Berichtsjahr weltweit 11.631 (9.559) Fahrzeuge ab; der Anstieg ist vor allem auf die Verfügbarkeit der neuen Modelle Continental GT und GTC sowie die Beliebtheit des Bentayga zurückzuführen.

Im Geschäftsjahr 2019 fertigte die Marke Bentley 12.430 Fahrzeuge; das bedeutet ein Plus von 36,4 % im Vergleich zum Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Marke Bentley erzielte 2019 Umsatzerlöse in Höhe von 2,1 Mrd. € und übertraf damit den Vergleichswert des Vorjahres um 35,1 %. Das Operative Ergebnis verbesserte sich auf 65 (–288) Mio. €, was neben dem höheren Volumen auf Kosteneinsparungen im Rahmen des laufenden Effizienzprogramms sowie auf die Mix- und Wechselkursentwicklung zurückzuführen war. Die operative Rendite stieg auf 3,1 (–18,6) %.

100 Jahre

Marke Bentley

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Bentayga	5.232	4.072
Continental GT Coupé	3.903	2.841
Mulsanne	443	547
Flying Spur	102	1.627
Continental GT Convertible	2.750	28
	12.430	**9.115**

MARKE BENTLEY

	2019	2018	%
Auslieferungen (Fzg.)	11.006	10.494	+ 4,9
Absatz	11.631	9.559	+ 21,7
Produktion	12.430	9.115	+ 36,4
Umsatzerlöse (Mio. €)	2.092	1.548	+ 35,1
Operatives Ergebnis	65	−288	x
Operative Umsatzrendite (%)	3,1	−18,6	

Flying Spur

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent

Europa/Übrige Märkte	45,3 %
Nordamerika	26,3 %
Südamerika	0,2 %
Asien-Pazifik	28,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.bentleymotors.com

Porsche elektrisiert – und markiert mit dem vollelektrischen Taycan den Beginn einer neuen Ära für den Sportwagenhersteller. Mit dem neuen 911 Cabriolet zelebriert Porsche das offene Fahren.

GESCHÄFTSVERLAUF

Exklusivität und gesellschaftliche Akzeptanz, Innovation und Tradition, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität – das sind die Markenwerte des Sportwagenherstellers Porsche. Das Highlight im Geschäftsjahr 2019 war die Vorstellung des Taycan. Mit einer spektakulären Weltpremiere zeitgleich auf drei Kontinenten hat Porsche seinen ersten vollelektrischen Sportwagen vor Publikum präsentiert. Die viertürige Sportlimousine überzeugt mit Porsche-typischer Performance, Konnektivität und vollumfänglicher Alltagstauglichkeit und setzt neue Maßstäbe in Sachen Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Sie wird CO_2-neutral am Standort Zuffenhausen gefertigt. Die Modelle der neuen Baureihe, Taycan Turbo S, Taycan Turbo und Taycan 4S, bilden die Speerspitze der Porsche-E-Performance und zählen zu den leistungsstärksten Serienmodellen des Sportwagenherstellers. In der Topversion Turbo S kommt der Taycan auf eine Leistung von 560 kW (761 PS). Den Sprint von 0 auf 100 km/h absolviert er in lediglich 2,8 sec. Die Reichweite beträgt bis zu 412 km. Porsche stellte 2019 zudem das neue 911 Cabriolet vor und setzt damit die Tradition des offenen Fahrens fort. Der 331 kW (450 PS) starke Biturbo-Motor ermöglicht eine Höchstgeschwindigkeit von über 300 km/h und eine Beschleunigung in weniger als 4 sec auf 100 km/h. Die Cayenne-Baureihe wurde 2019 um das Cayenne Coupé ergänzt. Das neue Derivat bietet alle technischen Highlights der dritten Cayenne-Generation, gibt sich aber durch sein individuelles Design mit deutlich abfallender Dachlinie progressiver, athletischer und emotionaler. Weitere Produktneuheiten waren die Touring-Varianten 718 T als Boxster und Cayman sowie der Macan S und der Macan Turbo.

Im Geschäftsjahr 2019 konnte Porsche seine Auslieferungen an Kunden um 9,6 % auf 281 Tsd. Sportwagen steigern. Der größte Einzelmarkt war unverändert China; dort verkaufte Porsche 87 Tsd. Fahrzeuge (+8,3 %). In Europa nahmen die Auslieferungen um 15,2 % zu, in Nordamerika um 6,5 %.

Der Absatz von Porsche belief sich 2019 auf 277 Tsd. Fahrzeuge; das waren 9,6 % mehr als ein Jahr zuvor. Deutliche Zuwächse erzielten vor allem die Modelle Macan und Cayenne.

Porsche fertigte im Berichtsjahr 274 Tsd. Fahrzeuge; ein Plus von 2,2 % gegenüber dem Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Porsche Automobile nahmen im Geschäftsjahr 2019 um 10,1 % auf 26,1 (23,7) Mrd. € zu. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,4 % auf 4,2 Mrd. €. Negative Wechselkurseffekte und Kostensteigerungen standen Volumen- und Mixverbesserungen sowie Produktkostenoptimierungen gegenüber. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen belief sich auf 16,2 (17,4) %. Aus der Dieselthematik ergaben sich im Berichtszeitraum Sondereinflüsse in Höhe von – 0,5 Mrd. €.

9,6 %

Absatzsteigerung 2019

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Cayenne	95.293	79.111
Macan	89.744	93.953
911 Coupé/Cabriolet	37.585	36.236
Panamera	31.192	35.493
718 Boxster/Cayman	19.263	23.658
Taycan	1.386	–
	274.463	**268.451**

PORSCHE AUTOMOBILE[1]

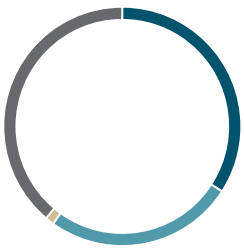
	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	281	256	+ 9,6
Absatz	277	253	+ 9,6
Produktion	274	268	+ 2,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	26.060	23.668	+ 10,1
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	4.210	4.110	+ 2,4
Operative Umsatzrendite (%)	16,2	17,4	

1 Porsche (Automobile und Finanzdienstleistungen): Umsatz 28.518 (25.784) Mio. €, Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen 4.396 (4.291) Mio. €.

Taycan

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	34,2 %
Nordamerika	25,6 %
Südamerika	1,2 %
Asien-Pazifik	39,0 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.porsche.com

Nutzfahrzeuge

Mit dem Transporter 6.1 kam im Jahr 2019 der technisch neukonzipierte Bestseller auf den Markt. Im Konzern ist Volkswagen Nutzfahrzeuge künftig die Leitmarke für das autonome Fahren.

GESCHÄFTSVERLAUF

Als führender Hersteller leichter Nutzfahrzeuge gestaltet Volkswagen Nutzfahrzeuge den städtischen Waren- und Dienstleistungsverkehr grundlegend neu und nachhaltig, um so die Lebensqualität vor allem in den Innenstädten zu verbessern. Die Marke ist zudem im Volkswagen Konzern die Leitmarke für das autonome Fahren sowie für Dienstleistungen wie Mobility-as-a-Service und Transport-as-a-Service. Für diese Lösungen will Volkswagen Nutzfahrzeuge in Zukunft entsprechende Special Purpose Vehicles, etwa Robo-Taxis und -Transporter, entwickeln und so die Gesellschaft von morgen mit all ihren Anforderungen an eine saubere, intelligente und nachhaltige Mobilität bewegen.

Mit dem Multivan/Transporter 6.1 stellte Volkswagen Nutzfahrzeuge im Berichtsjahr seinen technisch umfangreich neukonzipierten Bestseller vor. Dank des Wechsels von einer hydraulischen auf eine elektromechanische Servolenkung verfügt der Transporter nun über ein erweitertes Spektrum an Assistenzsystemen und bietet damit ein deutliches Plus an Sicherheit und Komfort. Zu den Neuerungen gehören Technologien wie der Lane Assist, der Park Assist und der Trailer Assist. Zudem wurde das Fahrzeug auf die Anforderungen der digitalen Welt angepasst: Neu an Bord ist optional die dritte Generation des Modularen Infotainmentbaukastens, der mit einer integrierten SIM-Karte neue Anwendungen und Onlinedienste ermöglicht. Auch der beliebte Campervan California wurde überarbeitet. Der California 6.1 wird wie sein Vorgänger in den Ausstattungsversionen Beach, Coast und Ocean angeboten.

Im Geschäftsjahr 2019 lagen die Auslieferungen von Volkswagen Nutzfahrzeugen mit 492 Tsd. Einheiten leicht unter dem Vorjahresniveau (–1,6 %). Während die Verkäufe in Europa um 1,4 % zulegten, gingen sie in Südamerika um 14,5 % zurück.

Die Absatzzahlen gingen im Berichtsjahr um 2,8 % auf 456 Tsd. Fahrzeuge zurück. Der Crafter verzeichnete Zuwächse.

Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge produzierte im abgelaufenen Geschäftsjahr 477 Tsd. Fahrzeuge; das waren 8,0 % weniger als ein Jahr zuvor. Der Rückgang ist neben dem Modellwechsel in der T-Baureihe auf das seit dem 1. September 2019 für leichte Nutzfahrzeuge geltende Testverfahren WLTP zurückzuführen. Bei Volkswagen Poznan lief im März der zweimillionste Caddy vom Band. Das Stammwerk Hannover feierte 2019 ein besonderes Jubiläum: Anfang März rollte dort das zehnmillionste Fahrzeug vom Band. Das Werk Hannover startete im Jahr 1956 mit der Produktion der T-Baureihe.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2019 lagen die Umsatzerlöse von Volkswagen Nutzfahrzeuge mit 11,5 (11,9) Mrd. € annähernd auf Vorjahresniveau. Vor allem gestiegene Fix- und Entwicklungskosten für neue Produkte führten dazu, dass das Operative Ergebnis auf 510 (780) Mio. € zurückging. Positiv wirkten verbesserte Produktkosten. Die operative Rendite belief sich auf 4,4 (6,6) %.

10 Mio.

Produzierte Fahrzeuge in Hannover

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Caravelle/Multivan, Kombi	96.533	115.525
Transporter	91.585	86.286
Caddy Kombi	81.466	89.154
Crafter	72.906	67.151
Amarok	68.010	88.950
Caddy	66.780	71.881
	477.280	**518.947**

MARKE VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE

	2019	2018	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	492	500	−1,6
Absatz	456	469	−2,8
Produktion	477	519	−8,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.473	11.875	−3,4
Operatives Ergebnis	510	780	−34,6
Operative Umsatzrendite (%)	4,4	6,6	

Multivan 6.1

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent

Europa/Übrige Märkte	85,3 %
Nordamerika	2,3 %
Südamerika	7,7 %
Asien-Pazifik	4,7 %

WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen-nutzfahrzeuge.de

TRATON GROUP

Im Jahr 2019 hat die TRATON GROUP konsequent ihr Ziel weiterverfolgt, Global Champion der Nutzfahrzeugbranche zu werden. Neben dem erfolgten Börsengang trugen Verkaufserfolge und strategische Partnerschaften dazu bei.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die TRATON SE hat das Ziel, mit ihren Marken MAN, Scania, Volkswagen Caminhões e Ônibus und RIO ein Global Champion der Nutzfahrzeugindustrie zu werden und den Wandel der Logistikbranche voranzutreiben. Die Mission lautet: Den Transport für künftige Generationen neu erfinden – „Transforming Transportation".

Das Jahr 2019 war richtungsweisend für die TRATON GROUP. Mit der Änderung der Rechtsform im Januar von einer deutschen Aktiengesellschaft (AG) in eine europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE) wurde das internationale Selbstverständnis der Gruppe gestärkt. Seitdem firmiert das Unternehmen unter TRATON SE.

Das gesamte Jahr 2019, insbesondere aber das erste Halbjahr, stand im Zeichen des Börsengangs. Dieser erhöht die nötige finanzielle Flexibilität für das Unternehmen und eröffnet den direkten Zugang zu den Kapitalmärkten. Der 28. Juni 2019 markierte den ersten Handelstag der TRATON Aktie und bildete einen wichtigen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte. Das erfolgreiche Dual Listing sowohl an der Frankfurter Wertpapierbörse in Deutschland als auch an der Nasdaq Stockholm in Schweden unterstreicht die internationale Aufstellung der TRATON GROUP.

Auf dem Innovation Day im Oktober in Södertälje, Schweden, präsentierte sich die TRATON GROUP als zukunftsgerichtetes Unternehmen und kündigte Investitionen in die Elektromobilität und die Digitalisierung an.

Im Rahmen der strategischen Partnerschaft mit der japanischen Hino Motors, Ltd. wurde im Oktober ein gemeinsames Einkaufs-Joint-Venture gegründet: die HINO & TRATON Global Procurement GmbH. Zwischen Navistar und Scania konnte unter dem Dach der TRATON Allianz mit Navistar eine Zusammenarbeit im Bereich Minenfahrzeuge für den kanadischen Markt vereinbart werden. So wird Scania im Jahr 2020 Schwerlast-Fahrzeuge für erste Tests durch ausgewählte Betreiber liefern.

Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein werden in der TRATON GROUP sehr ernst genommen. Zur Erfüllung des Pariser Klimaschutzabkommens haben die Institutionen der Europäischen Union im ersten Halbjahr 2019 erstmals eine CO_2-Regulierung für schwere Lkw mit einem Gewicht über 16 t beschlossen. Lkw-Hersteller müssen den CO_2-Ausstoß ihrer Neuwagenflotte in der EU um 15 % bis 2025 senken, bis 2030 gilt eine Reduktionsvorgabe von 30 %. Die Vergleichsperiode für alle Reduktionsziele ist der Zeitraum vom 1. Juli 2019 bis 30. Juni 2020. Die TRATON GROUP bekennt sich voll und ganz zu einer weiteren Reduzierung der durch Nutzfahrzeuge verursachten Treibhausgas-Emissionen.

28. Juni 2019

Erster Handelstag der TRATON Aktie

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Lkw	201.115	207.235
Busse	21.387	23.141
Leichte Nutzfahrzeuge	15.903	9.043
	238.405	**239.419**

AUSLIEFERUNGEN

Fahrzeuge	2019	2018
Lkw	205.936	202.494
Busse	21.496	22.629
Leichte Nutzfahrzeuge	14.789	7.871
	242.221	**232.994**

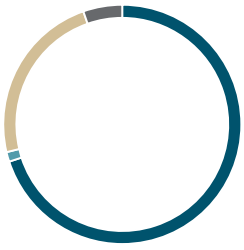
Starke Marken

TRATON GROUP

MAN / SCANIA / Caminhões Ônibus / RIO

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	69,9 %
Nordamerika	1,3 %
Südamerika	23,5 %
Asien-Pazifik	5,3 %

WEITERE INFORMATIONEN www.traton.de

Scania präsentierte 2019 innovative und nachhaltige Lösungen für den öffentlichen Verkehr. Der R 450 wurde als „Green Truck 2019“ ausgezeichnet. Umsatz und Ergebnis konnten im Vergleich zum Vorjahr zulegen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die schwedische Marke Scania folgt den Grundwerten „Der Kunde steht an erster Stelle“, „Respekt gegenüber dem Einzelnen“, „Vermeidung von Verschwendung“ sowie „Zielstrebigkeit“, „Teamgeist“ und „Integrität“. Im Geschäftsjahr 2019 erhielt Scania für den Lkw R 450 die Auszeichnung „Green Truck 2019“ für das kraftstoffsparendste und umweltfreundlichste Nutzfahrzeug seiner Klasse. Auf dem UITP 2019 Global Public Transport Summit präsentierte Scania nachhaltige Lösungen für den öffentlichen Verkehr, um sich insbesondere den zukünftigen Herausforderungen in Großstädten zu stellen. Scania zeigte erste Umsetzungen innovativer Verkehrslösungen, bei denen beispielsweise autonom fahrende Shuttlebusse im öffentlichen Bereich eingesetzt werden. Passend hierzu wurde auch das neue batterieelektrische, selbstfahrende Stadtkonzeptfahrzeug NXT vorgestellt. Es bietet hohe Flexibilität, indem es zum Beispiel tagsüber Waren ausliefern und nachts Abfall sammeln kann. Das autonom fahrende Konzeptfahrzeug AXL ist eine weitere zukunftsgerichtete Lösung für den Einsatz in Minen. Auf der internationalen Fachmesse FENATRAN im Oktober in Brasilien erhielt Scania den Preis „Truck of the Year“ für den lateinamerikanischen Markt. Zudem wurde der neue Scania Citywide, der erste in Serie gefertigte vollelektrische Bus für den Stadtverkehr, auf der Busworld ausgezeichnet.

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

Die Auftragseingänge der Marke Scania gingen im Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 8,2 % auf 89 Tsd. Fahrzeuge zurück, da sich der Markt für Lkw in Europa im Jahresverlauf 2019 abgekühlt hat. Im Jahr 2019 steigerte die Marke Scania ihre Auslieferungen auf weltweit 99 (96) Tsd. Fahrzeuge. Zuwächse verzeichnete Scania vor allem in Europa und in Brasilien. Die Zahl der ausgelieferten Busse lag 2019 bei 8 (8) Tsd. Einheiten. Die Nachfrage nach Serviceleistungen und Ersatzteilen sowie nach Scania Finanzdienstleistungen war im Berichtsjahr erneut höher als ein Jahr zuvor.

Im Geschäftsjahr 2019 fertigte Scania 97 (101) Tsd. Nutzfahrzeuge, darunter 8 (9) Tsd. Busse. Mit der erfolgreichen Einführung der neuen Scania Lkw-Generation in Lateinamerika und Asien wurde die Umstellung der Produktion auf die neue Baureihe abgeschlossen.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2019 erwirtschaftete Scania Vehicles and Services Umsatzerlöse in Höhe von 13,9 (13,0) Mrd. €. Das Operative Ergebnis legte um 24,8 % auf 1,5 Mrd. € zu. Neben dem höheren Fahrzeugabsatz und einem stärkeren Originalteile- und Dienstleistungsgeschäft wirkten ein verbesserter Mix sowie Wechselkurseffekte positiv auf das Ergebnis. Die operative Umsatzrendite belief sich im Berichtsjahr auf 10,8 (9,3) %.

10,8 %

Operative Rendite im Jahr 2019

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Lkw	89.276	92.679
Busse	7.719	8.696
	96.995	**101.375**

SCANIA VEHICLES AND SERVICES[1]

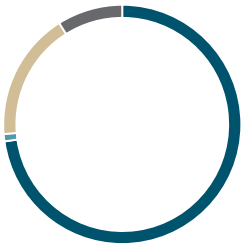
	2019	2018	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	89	97	−8,2
Auslieferungen	99	96	+ 3,1
Absatz	101	97	+ 3,2
Produktion	97	101	−4,3
Umsatzerlöse (Mio. €)	13.934	12.981	+ 7,3
Operatives Ergebnis	1.506	1.207	+ 24,8
Operative Umsatzrendite (%)	10,8	9,3	

1 Scania (einschließlich Finanzdienstleistungen): Umsatz 14.391 (13.360) Mio. €, Operatives Ergebnis 1.648 (1.346) Mio. €.

R 450

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	72,7 %
Nordamerika	1,0 %
Südamerika	17,4 %
Asien-Pazifik	8,8 %

WEITERE INFORMATIONEN www.scania.com

MAN arbeitete auch 2019 intensiv an digitalen Lösungen für die Transportbranche. In Südamerika führten die sich weiter verbessernden Rahmenbedingungen zu einem deutlichen Anstieg der Auslieferungen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Bei MAN stehen Kundenorientierung, Produktbegeisterung und Effizienz im Mittelpunkt. Im Berichtsjahr wurden die erfolgreichen Ergebnisse des Platooning-Projekts von MAN, DB Schenker und der Hochschule Fresenius im realen Logistikbetrieb vorgestellt. Die Erkenntnisse: Der Betrieb von digital vernetzten Lkw auf deutschen Autobahnen ist sicher, technisch zuverlässig und im Alltag eines Logistikunternehmens leicht anwendbar. Zudem kann Kraftstoff gespart werden. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Verkehr und Digitale Infrastruktur (BMVI) geförderten Forschungsprojekts lobten die Lkw-Fahrer den Fahrkomfort und das allgemeine Sicherheitsgefühl. MAN arbeitete 2019 intensiv an der erfolgreichen Produkteinführung seiner neuen Lkw-Generation, die im Februar 2020 erfolgte. Der MAN Lion's City gewann bei den Busworld Awards 2019 in der Kategorie „Safety Label Bus".

In Südamerika wurde MAN Nutzfahrzeuge 2019 mit seiner Marke Volkswagen Caminhões e Ônibus als einer der besten Arbeitgeber in Brasilien prämiert. Von den Fahrzeugen der neuen Delivery-Baureihe wurden seit ihrer Einführung im Jahr 2017 bereits mehr als 25.000 Einheiten produziert. Der Constellation-Lkw hat 2019 die Produktionszahl von 240.000 Einheiten überschritten. Auch bei den Bussen unterstreicht Volkswagen Caminhões e Ônibus seine starke Position: Mehr als 3.400 Volksbusse werden im Rahmen des Programms „Caminho da Escola" (Schulweg) geliefert. Weitere 430 Busse kommen zur Unterstützung sozialer Projekte auf die Straße. Volkswagen Caminhões e Ônibus vernetzte nach der erfolgreichen Einführung unserer Digitalmarke RIO im Jahr 2019 bereits 1.000 Fahrzeuge. Mit dem „e-Consortium" treibt das Unternehmen zudem die Einführung von Elektro-Lkw in Brasilien voran.

Aufgrund der Abkühlung des europäischen Lkw-Marktes im Jahresverlauf 2019 gingen die Auftragseingänge bei MAN im Berichtsjahr um 5,3% auf 139Tsd. Fahrzeuge zurück. Es wurden 143 (137) Tsd. Nutzfahrzeuge an Kunden ausgeliefert, davon waren 14 (14) Tsd. Busse. In Südamerika verzeichnete MAN Nutzfahrzeuge mit seiner Marke Volkswagen Caminhões e Ônibus eine steigende Nachfrage infolge der sich weiter verbessernden konjunkturellen Rahmenbedingungen in Brasilien.

2019 produzierte MAN insgesamt 141 (138) Tsd. Nutzfahrzeuge, darunter 14 (14) Tsd. Busse.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse von MAN Nutzfahrzeuge stiegen 2019 volumenbedingt auf 12,7 Mrd.€; das waren 4,6% mehr als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis war mit 402 (332) Mio.€ besser als im Vorjahr, das durch Aufwendungen für die Restrukturierung von Aktivitäten in Indien belastet war. Die operative Rendite betrug 3,2 (2,7)%.

21,2 %

Ergebnissteigerung im Jahr 2019

PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Lkw	111.839	114.556
Busse	13.668	14.445
Leichte Nutzfahrzeuge	15.903	9.043
	141.410	**138.044**

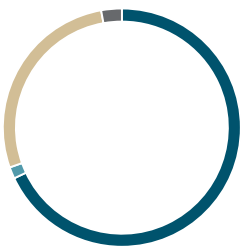
MAN NUTZFAHRZEUGE

	2019	2018	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	139	146	−5,3
Auslieferungen	143	137	+4,6
Absatz	143	137	+4,6
Produktion	141	138	+2,4
Umsatzerlöse (Mio. €)	12.663	12.104	+4,6
Operatives Ergebnis	402	332	+21,2
Operative Umsatzrendite (%)	3,2	2,7	

Lion's Coach

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	68,0 %
Nordamerika	1,6 %
Südamerika	27,7 %
Asien-Pazifik	2,8 %

i WEITERE INFORMATIONEN www.man.eu

Volkswagen Group China

Für die E-Offensive von Volkswagen ist der chinesische Automobilmarkt von zentraler Bedeutung. Durch verstärkte lokale Entwicklungsarbeit und die Ausweitung des Produktportfolios, etwa durch die neue Marke JETTA von Volkswagen Pkw, wollen wir unsere starke Position im größten Einzelmarkt der Welt bestätigen.

GESCHÄFTSVERLAUF

Auf seinem größten Einzelmarkt China behauptete sich Volkswagen im Jahr 2019 gegenüber einem schwachen Gesamtmarkt. Gemeinsam mit unseren Joint Ventures konnten die Auslieferungen stabil gehalten und Marktanteile gewonnen werden. Dies ist insbesondere auf eine erfolgreiche SUV-Offensive zurückzuführen: Die Marke Volkswagen Pkw bietet mit den Modellen Teramont, Tacqua, Tayron oder Tharu eine große Auswahl an lokal produzierten SUVs, die durch importierte SUV-Produkte wie den Touareg ergänzt werden. Weitere Fahrzeuge wie die Audi Modelle Q2 L e-tron, Q5 und Q7 sowie der ŠKODA Kamiq und der Porsche Macan ergänzen die attraktive SUV-Palette.

Im Jahr 2019 hat Volkswagen die Sub-Marke JETTA mit eigener Modellfamilie sowie eigenem Händlernetzwerk im chinesischen Markt etabliert und damit seine Marktabdeckung vergrößert. JETTA richtet sich vor allem an junge chinesische Kunden, die nach individueller Mobilität – dem ersten eigenen Auto – streben. Im Berichtsjahr startete JETTA sehr erfolgreich mit dem SUV VS5 und der Limousine VA3.

Der chinesische Automarkt ist als globaler Treiber von Mobilität für die Elektrooffensive von Volkswagen von zentraler Bedeutung. In einem neuen Werk von SAIC VOLKSWAGEN in Anting, das ausschließlich für die Produktion von vollelektrischen Fahrzeugen auf Basis des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB) errichtet wurde, ist im Berichtsjahr die Vorproduktion eines ID.-Modells angelaufen. Im Oktober 2020 soll die Serienproduktion mit einer Jahreskapazität von 300.000 Fahrzeugen starten. Zusammen mit dem Werk Foshan von FAW-Volkswagen soll die Produktionskapazität zukünftig bei jährlich rund 600.000 rein elektrischen Fahrzeugen auf MEB-Basis liegen. Insgesamt ist geplant, die lokale Produktion in China auf 15 MEB-Modelle verschiedener Marken bis 2025 zu erhöhen. Die Volkswagen Group China konnte ihren chinesischen Kunden im Berichtsjahr bereits 14 elektrifizierte Modelle anbieten.

Im Jahr 2019 haben wir in China die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Marken Volkswagen und Audi sowie des Konzerns in einer neuen Struktur gebündelt. Damit erzielen wir Synergien, intensivieren die Zusammenarbeit der Marken und stärken die lokale Entwicklung von Technologien. Über 4.500 Mitarbeiter arbeiten in China in der Forschung und Entwicklung an Mobilitätslösungen für die Zukunft.

Der Volkswagen Konzern bietet auf dem chinesischen Markt mehr als 180 importierte und lokal gefertigte Modelle der Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA, Porsche, Bentley, Lamborghini sowie Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN, Scania und Ducati an. Im Berichtsjahr lieferten wir 4,2 (4,2) Mio. Fahrzeuge (inklusive der Importe) an Kunden in China aus. Die Modelle T-Cross, Tayron, T-Roc, Tharu, Bora, Passat, Audi Q2, Audi Q5, ŠKODA Kamiq, ŠKODA Karoq sowie Porsche Macan waren besonders beliebt.

4.500

Ingenieure für Zukunftstechnologien

Tsd. Fzg.	2019	2018	%
Auslieferungen	4.234	4.207	+ 0,6
Absatz[1]	4.048	4.101	−1,3
Produktion	3.948	4.116	−4,1

1 Aus lokaler Produktion.

ERGEBNIS

Mio. €	2019	2018
Operatives Ergebnis (100 %)	11.110	11.427
Operatives Ergebnis (anteilig)	4.425	4.627

Im Geschäftsjahr 2019 produzierten unsere Gemeinschaftsunternehmen insgesamt 3,9 (4,1) Mio. Fahrzeuge. Die Joint Ventures fertigen sowohl etablierte Konzernmodelle als auch für chinesische Kunden modifizierte (zum Beispiel mit verlängertem Radstand) sowie speziell für den chinesischen Markt konzipierte Fahrzeuge (etwa die Volkswagen Modelle Lamando, Lavida, New Bora, New Jetta, New Santana und Teramont).

Das anteilige Operative Ergebnis der Joint Ventures belief sich im Berichtsjahr auf 4,4 Mrd. €. Belastungen aus dem wettbewerbsintensiveren Marktumfeld sowie gestiegene Forschungs- und Entwicklungskosten standen Mixverbesserungen und Produktkostenoptimierungen gegenüber.

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

JETTA VS5

LOKALE PRODUKTION

Fahrzeuge	2019	2018
Volkswagen Pkw	3.066.807	3.145.141
Audi	614.753	617.472
ŠKODA	266.377	353.829
Gesamt	**3.947.937**	**4.116.442**

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Volkswagen Finanzdienstleistungen setzte im Jahr 2019 den erfolgreichen Kurs fort und verzeichnete Zuwächse beim Vertragsvolumen und im Ergebnis. Grundlage dafür ist die internationale Präsenz, verbunden mit einem vielfältigen Produktportfolio.

STRUKTUR DER VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Volkswagen Finanzdienstleistungen umfassen die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Direktbank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote in 48 Ländern. Die Volkswagen Financial Services AG ist für die weltweite Koordination der Finanzdienstleistungsaktivitäten verantwortlich. Ausgenommen sind lediglich das Finanzdienstleistungsgeschäft der Marke Scania sowie der Porsche Holding Salzburg. In Europa sind die wesentlichen Gesellschaften die Volkswagen Bank GmbH, die Volkswagen Leasing GmbH und die Volkswagen Versicherungsdienst GmbH. Die VW CREDIT, INC. betreibt die Finanzdienstleistungsaktivitäten in Nordamerika.

GESCHÄFTSVERLAUF

Volkswagen Finanzdienstleistungen und der Naturschutzbund Deutschland (NABU) haben 2019 mit dem Label „Blaue Flotte“ ein E-Mobilitätsprogramm für Flottenkunden ins Leben gerufen. Kern der Initiative ist die Investition in klimarelevante Moorschutzprojekte. Einer der Schwerpunkte ist die Renaturierung des Sulinger Moors in Niedersachsen. Das Label „Blaue Flotte“ bündelt zukünftig alle Angebote der Volkswagen Finanzdienstleistungen in Deutschland rund um das Thema Elektromobilität.

Mit einer Mehrheitsbeteiligung an der FleetLogistics konnte das internationale Flottengeschäft weiter gestärkt werden. Zweite Gesellschafterin ist die TÜV SÜD Auto Service GmbH. Mit der strategischen Partnerschaft sollen die Mobilitätsangebote für Flottenkunden gebündelt und weiterentwickelt werden.

Die Online-Gebrauchtwagenplattform heycar der Volkswagen Finanzdienstleistungen expandiert: Nach der positiven Entwicklung in Deutschland, wo heycar im Oktober 2017 gestartet ist, werden mit diesem ersten Schritt der internationalen Expansion nun Händler und Kunden in Großbritannien bedient. Sie können seit dem Berichtsjahr hochwertige Gebrauchtwagen mit Garantie auf der entsprechenden Internetplattform finden.

Volkswagen Finanzdienstleistungen baut sein Engagement im Mobilitätsgeschäft weiter aus und hat im Berichtsjahr 100 % der Unternehmensanteile an der LogPay Financial Services GmbH (LPFS) erworben. Zur LPFS gehört auch die LogPay Mobility Services, die als führender Zahlungsdienstleister im ÖPNV in Deutschland tätig ist. Durch die Übernahme der LPFS kann Volkswagen Finanzdienstleistungen sein Tankkartengeschäft zentralisieren und wird europaweit zu einem der führenden Tank- und Mautdienstleister.

Um das strategische Geschäftsfeld „Parken“ weiter auszubauen, hat Volkswagen Finanzdienstleistungen von der PTV Planung Transport Verkehr AG aus Karlsruhe 75,1 % der Unternehmensanteile an der PTV Truckparking B.V. erworben. Das Unternehmen mit Sitz in Utrecht (Niederlande) betreibt die in der Branche beliebte Web-Plattform und Smartphone-App Truck Parking Europe für Lkw-Fahrer, die das Suchen und Reservieren von Lkw-Parkplätzen an Autobahnen erleichtert.

Die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Hochschulen und Start-ups fördert Volkswagen Finanzdienstleistungen im neu gegründeten Hub „Ubility“. Hier sollen markenunabhängige Dienstleistungen und Produkte von Volkswagen Financial Services entwickelt und marktfähig gemacht werden.

21,5 Mio.

Gesamtvertragsbestand Ende 2019

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

Die Volkswagen Financial Services AG hat im April 2019 drei Anleihen mit unterschiedlichen Laufzeiten und einem Gesamtvolumen von 2,75 Mrd. € begeben. Die Volkswagen Leasing GmbH platzierte im Juni 2019 zwei Anleihen mit einer Laufzeit von drei und sieben Jahren und einem Gesamtvolumen von 1,75 Mrd. €. Die Volkswagen Bank GmbH hat im Januar 2019 vier Anleihen mit einem breiten Laufzeitspektrum und unter Einbeziehung einer variabel verzinsten Tranche platziert. Die Transaktion hatte ein Volumen von insgesamt 2,5 Mrd. €.

Auch international wurden zahlreiche Anleihe-Transaktionen durchgeführt: 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 rund 1,5 Mrd. CAD ausgegeben. Weitere Anleihe-Transaktionen wurden unter anderem in Großbritannien, Australien, Brasilien und Norwegen durchgeführt. Ergänzend wurden Privatplatzierungen in diversen Währungen emittiert.

Die Volkswagen Leasing GmbH war im Geschäftsjahr 2019 erneut mit ihren ABS-Transaktionen am Markt aktiv. Die Transaktion „Volkswagen Car Lease 28“, bestehend aus verbrieften deutschen Leasingforderungen, hatte ein Volumen von rund 1,0 Mrd. € und war die erste europäische Verbriefungstransaktion nach STS-Standard, der für besonders hochwertige Verbriefungen steht. Auch in der 29. ABS-Transaktion, der „Volkswagen Car Lease 29“, waren Forderungen von rund 1,0 Mrd. € verbrieft.

Im Ausland haben die Volkswagen Finanzdienstleister insgesamt sieben ABS-Transaktionen in den USA, China, Australien, Japan und Brasilien begeben. In Japan wurde im Rahmen von „Driver Japan“ bereits die insgesamt achte ABS-Transaktion erfolgreich platziert. Die ABS-Transaktion „Driver China nine“ war die bisher volumenstärkste Emission der Volkswagen Financial Services in China.

LogPay

Die Zahl der neuen Vertragsabschlüsse im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft lag im Geschäftsjahr 2019 bei 8,5 Mio. Kontrakten und damit um 5,7% über dem Vorjahreswert. Der Gesamtvertragsbestand war am 31. Dezember 2019 mit 21,5 Mio. Kontrakten um 5,9% höher als ein Jahr zuvor. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing legten die Verträge um 4,4% auf 11,2 Mio. Kontrakte zu. Auf den Bereich Service/Versicherungen entfielen 10,3 Mio. Kontrakte; das waren 7,7% mehr als im Vorjahr. Die Penetrationsrate als Anteil der finanzierten oder geleasten Fahrzeuge am relevanten Auslieferungsvolumen des Konzerns – einschließlich der chinesischen Joint Ventures – lag bei gleichgebliebenen Vergabegrundsätzen bei 34,2 (33,9)%.

Die Volkswagen Bank GmbH hatte am Ende des Berichtszeitraums 1,3 (1,4) Mio. Einlagekonten im Bestand. Zum Jahresende 2019 beschäftigte Volkswagen Finanzdienstleistungen weltweit 14.394 Mitarbeiter, davon waren 7.414 im Inland tätig.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse von Volkswagen Finanzdienstleistungen beliefen sich im Berichtsjahr auf 38,0 Mrd. €; ein Plus von 15,8% im Vergleich zum Vorjahr. Das Operative Ergebnis stieg um 13,3% und erreichte mit 3,0 Mrd. € einen neuen Rekordwert. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf das Geschäftswachstum zurückzuführen.

VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

		2019	2018	%
Vertragsbestand[1]	Tsd. Stück	21.498	20.291	+ 5,9
Kundenfinanzierung		6.585	6.387	+ 3,1
Leasing		4.616	4.341	+ 6,3
Service/Versicherung		10.297	9.563	+ 7,7
Vermietvermögen	Mio. €	47.222	40.317	+ 17,1
Forderungen aus	Mio. €			
Kundenfinanzierung		68.517	63.690	+ 7,6
Händlerfinanzierung		23.093	20.529	+ 12,5
Leasingverträgen		46.276	41.838	+ 10,6
Direktbankeinlagen	Mio. €	31.330	28.926	+ 8,3
Bilanzsumme	Mio. €	223.536	207.629	+ 7,7
Eigenkapital	Mio. €	28.428	26.298	+ 8,1
Schulden[2]	Mio. €	187.092	174.255	+ 7,4
Eigenkapitalquote	%	12,7	12,7	
Eigenkapitalrendite vor Steuern[3]	%	10,8	10,0	
Leverage[4]		6,6	6,6	
Operatives Ergebnis	Mio. €	2.960	2.612	+ 13,3
Ergebnis vor Steuern	Mio. €	2.968	2.600	+ 14,2
Mitarbeiter am 31.12.		14.394	14.048	+ 2,5

1 Seit dem 1. Januar 2019 einschließlich unserer internationalen Gemeinschaftsunternehmen. Das Vorjahr wurde angepasst.
2 Ohne Rückstellungen und latente Steuern.
3 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals (fortgeführte Aktivitäten).
4 Schulden zu Eigenkapital.

i WEITERE INFORMATIONEN
www.vwfsag.de

3

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

51 Ziele und Strategien
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

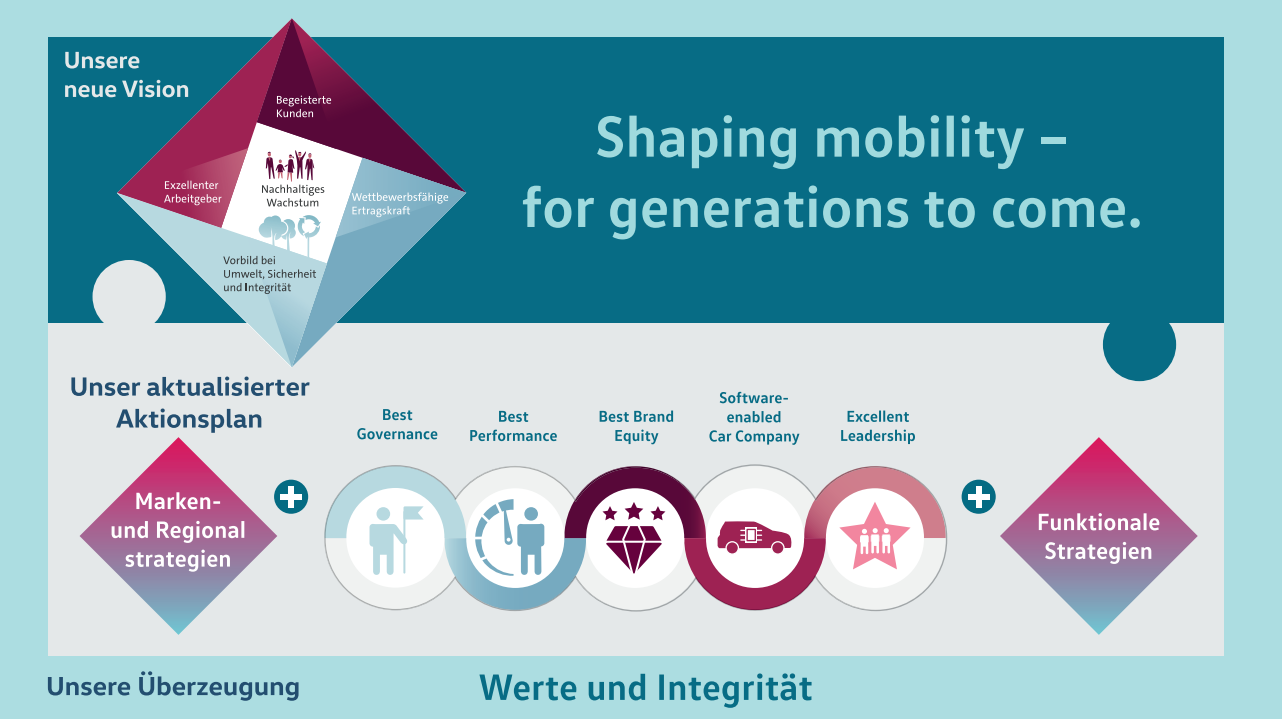
transparent wahrgenommen werden. Dabei intensivieren wir den Austausch mit unseren wesentlichen Stakeholdern und überprüfen systematisch, ob wir weiterhin der beste Eigentümer für unsere verschiedenen Marken und Unternehmen sind. Zudem wollen wir unsere CO_2-Ziele messbar und die Fortschritte bis hin zur CO_2-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 Überschneidungen 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 begeisternde 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 Stammbelegschaft 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 CO_2-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

Zu unseren obersten Grundsätzen 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, CO_2-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 Operativen Ergebnis zu Umsatzerlösen.

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

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

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

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

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

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/InvestorRelations.html abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

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

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

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

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

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering. Im Bereich Pkw werden im Wesentlichen die Pkw-Marken sowie die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung von Fahrzeugen 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.

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

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

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

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

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 Wahlüberschritt. 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

i 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 integres 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 werteorientiertes 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 integres 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 konsequent 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.

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

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

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 integres 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 integres 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-Geldwäscherichtlinie 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 Ressources 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.

i 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).

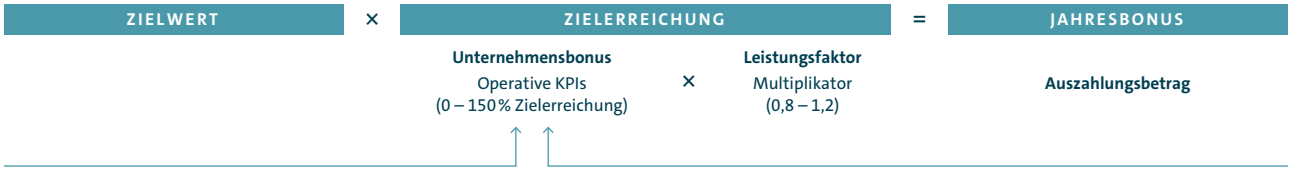
Jahresbonus

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.

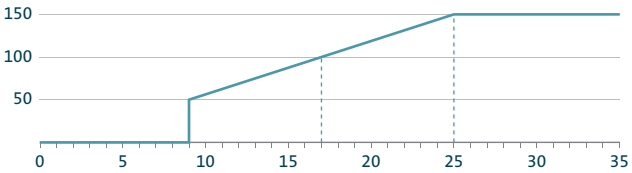
Der Auszahlungsbetrag für den Jahresbonus ist auf 180 % des Zielbetrags für den Jahresbonus begrenzt (Cap). Der Cap ergibt sich aus 150 % maximaler finanzieller Zielerreichung und einem Leistungsfaktor von maximal 1,2.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS DES JAHRESBONUS



50 PROZENT KOMPONENTE 1

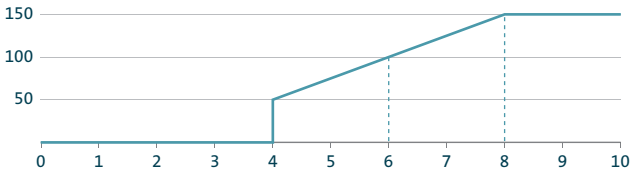
Zielerreichung in Prozent



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

50 PROZENT KOMPONENTE 2

Zielerreichung in Prozent



Operative Umsatzrendite in Prozent

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

Mrd. €	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

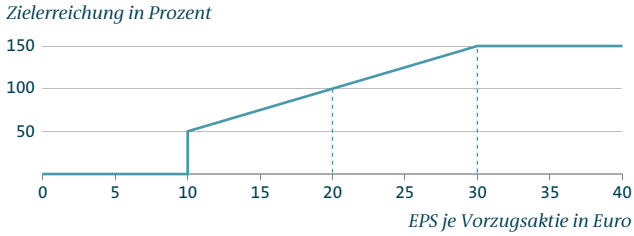
KOMPONENTE 2: OPERATIVE UMSATZRENDITE

%	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



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.

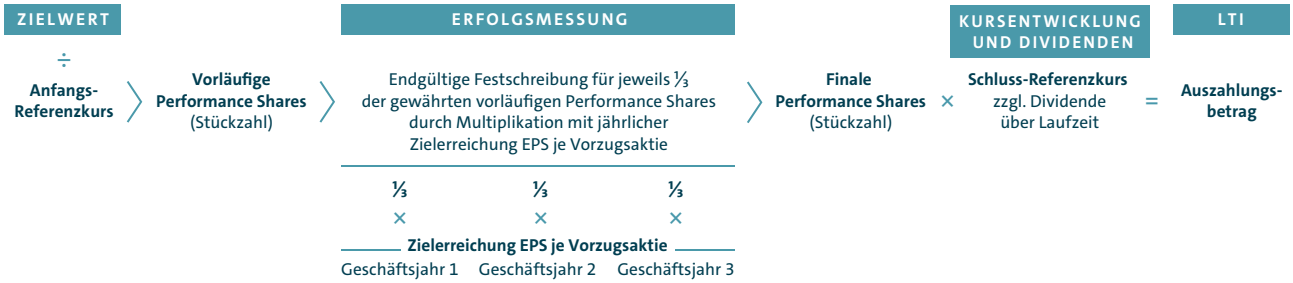
Endet der Dienstvertrag eines Mitglieds des Vorstands vor Ende der Performance-Periode durch außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund oder beginnt das Vorstandsmitglied bei einem Konkurrenzunternehmen ein Arbeits- oder Dienstverhältnis (sogenannte „Bad-Leaver-Fälle“), verfallen die nicht ausgezahlten 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**

€	Rückstellung zum 31.12.2019	Innerer Wert zum 31.12.2019	Gesamtergebnis 2019 aus Performance Shares	Rückstellung zum 31.12.2018	Innerer Wert zum 31.12.2018[1]	Gesamtergebnis 2018 aus Performance Shares
Herbert Diess	3.504.374	3.687.200	3.490.713	2.617.527	1.616.319	1.547.771
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	984.260	–	1.614.937	401.323	–	401.323
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	2.934.421	1.767.329	951.793	3.422.628	2.362.898	759.638
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	2.016.260	–	1.614.937	401.323	–	401.323
Andreas Renschler	5.572.774	3.879.394	1.713.961	5.298.813	2.362.898	1.991.565
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	3.925.694	–	3.925.694	–	–	–
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	1.415.440	–	1.317.674	97.766	–	97.766
Hiltrud Dorothea Werner	5.019.403	2.782.969	2.852.956	2.166.448	–	1.542.922
Frank Witter	6.981.087	3.879.394	2.054.256	6.366.831	2.362.898	2.678.125
Summe	**32.353.713**	**15.996.286**	**19.536.920**	**20.772.660**	**8.705.012**	**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 66⅔ % Witwenrente beziehungsweise 20 % Waisengeld bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds. Für Verträge mit Mitgliedern des Vorstands, deren erste Amtszeit nach dem 1. April 2015 begonnen hat, besteht – nach den Grundsätzen der auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung – Anspruch auf 60 % Witwenrente beziehungsweise 10 % Waisengeld für eine Halbwaise und 20 % für eine Vollwaise bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds.

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

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG 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 VORZUGSAKTIEN

€	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
Mehrjährige 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	–	–	–	–	–
Summe[1]	**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
Mehrjährige 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
Mehrjährige 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
Mehrjährige 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
Mehrjährige 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
Summe[1]	**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
Mehrjährige 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
Mehrjährige 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 Vorstandsmitglied. Den Mitgliedern des Vorstands sind auch für den Fall der vorzeitigen Beendigung ihrer Tätigkeit ein Ruhegehalt beziehungsweise eine Hinterbliebenenversorgung und für die Dauer des Bezugs des Ruhegehalts die Nutzung von Dienstwagen zugesagt.

Weitergehende individuelle Angaben zu im Geschäftsjahr 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	5.592.969
	(850.620)	(3.410.933)
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	808.544	1.743.034
	(588.354)	(588.354)
Jochem Heizmann (bis 10.01.2019)	–	–
	–	(18.098.438)
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	886.559	2.102.717
	(703.228)	(703.228)
Andreas Renschler	5.025.570	29.609.167
	(5.249.526)	(20.109.236)
Abraham Schot (seit 01.01.2019)	2.222.572	2.222.572
	–	–
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	761.437	1.228.940
	(270.997)	(270.997)
Hiltrud Dorothea Werner	956.364	3.482.194
	(953.404)	(1.872.035)
Frank Witter	886.120	14.474.204
	(849.556)	(10.765.942)
	–	–
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	(1.053.684)	–
Summe	**12.901.219**	**60.455.797**
	(10.519.369)	**(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 Aufsichtsratstätigkeiten 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)
01.07.2015[1], 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
13.04.2018[1], bestellt bis: 2023
Staatsangehörigkeit: deutsch

PROF. DR. RER. POL. DR.-ING. E.H. JOCHEM HEIZMANN (*1952)
China
11.01.2007 – 10.01.2019[1]
Staatsangehörigkeit: deutsch
Mandate (am 10.01.2019):
○ Lufthansa Technik AG, Hamburg
⊙ OBO Bettermann Holding GmbH Co. KG, Menden

GUNNAR KILIAN (*1975)
Personal
13.04.2018[1], bestellt bis: 2023
Staatsangehörigkeit: deutsch
Mandate:
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg

ANDREAS RENSCHLER (*1958)
Vorsitzender des Vorstands der TRATON SE,
Markengruppe Truck & Bus
01.02.2015[1], bestellt bis: 2024
Staatsangehörigkeit: deutsch
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover

ABRAHAM SCHOT (*1961)
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG,
Markengruppe Premium
01.01.2019[1], bestellt bis: 2020
Staatsangehörigkeit: niederländisch

DR.-ING. STEFAN SOMMER (*1963)
Komponente & Beschaffung
Staatsangehörigkeit: deutsch
01.09.2018[1], bestellt bis: 2021

HILTRUD DOROTHEA WERNER (*1966)
Integrität & Recht
01.02.2017[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

FRANK WITTER (*1959)
Finanzen & IT
07.10.2015[1], 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
07.10.2015[1], 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
20.11.2015[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch
Mandate:
- ○ Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. HUSSAIN ALI AL ABDULLA (*1957)
Minister of State Qatar
22.04.2010[1], 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
22.06.2016[1], 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
14.12.2017[1], 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 – 31.05.2019[1]
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.
01.01.2013[1], 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 Aufsichtsratstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

MARIANNE HEIß (*1972)
Chief Executive Officer der BBDO Group Germany GmbH, Düsseldorf
14.02.2018[1], 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 – 08.02.2019[1]
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
22.11.2015[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: schwedisch

ULRIKE JAKOB (*1960)
Stv. Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG Werk Kassel
10.05.2017[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

DR. LOUISE KIESLING (*1957)
Unternehmerin
30.04.2015[1], gewählt bis: 2021
Staatsangehörigkeit: österreichisch

PETER MOSCH (*1972)
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG
18.01.2006[1], 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
10.05.2017[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch
Mandate:
⊙ MOIA GmbH, Berlin

BERND OSTERLOH (*1956)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2005[1], 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 PIËCH (*1942)
Selbstständiger Rechtsanwalt
07.08.2009[1], 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
07.08.2009[1], 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
24.04.2008[1], 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 Aufsichtsratstätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

CONNY SCHÖNHARDT (*1978)
Gewerkschaftssekretärin beim IG Metall Vorstand
21.06.2019[1], bestellt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

ATHANASIOS STIMONIARIS (*1971)
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE und des SE-Betriebsrats
10.05.2017[1], 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
19.02.2013[1], entsandt bis: 2022
Staatsangehörigkeit: deutsch

WERNER WERESCH (*1961)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
21.02.2019[1], 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 Aufsichtsratstätigkeit 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 ausgestattet (weitere Einzelheiten dieses Rechts auf Vorzugs- und Mehrdividende ergeben sich aus § 27 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG).

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats 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 Aufsichtsrats 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 rohstoffexportierenden 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

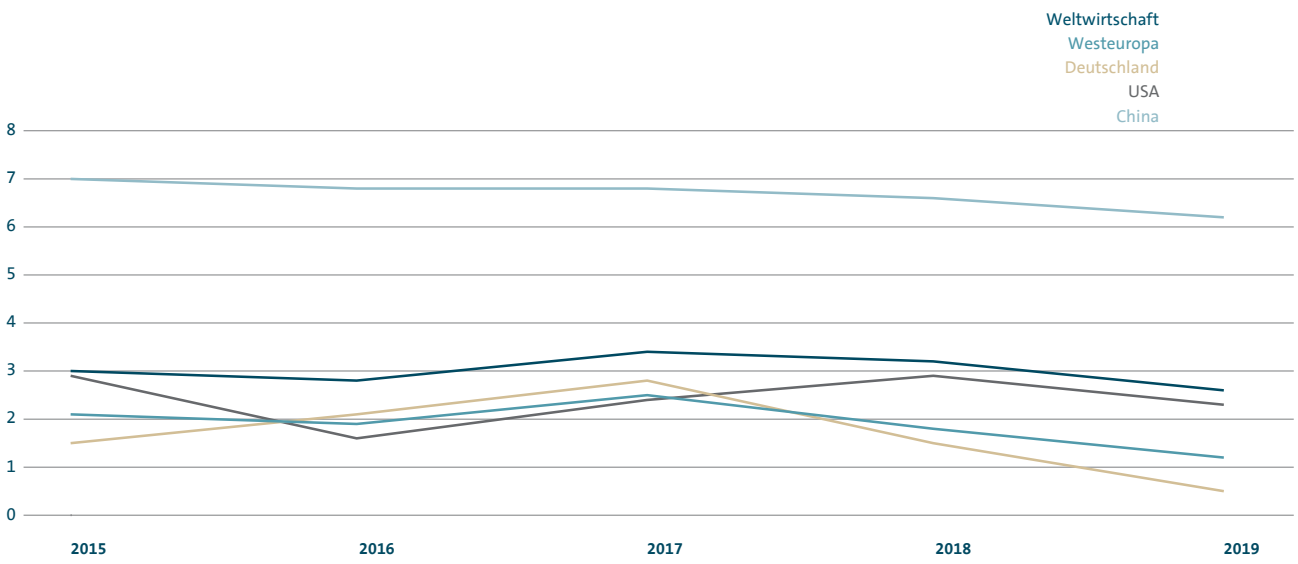
In Deutschland setzte sich 2019 das Wachstum des BIP bei einer guten Lage am Arbeitsmarkt fort, jedoch ließ die Dynamik mit 0,5 (1,5) % im Vergleich zum Vorjahr deutlich nach. Die Stimmung sowohl der Unternehmen als auch die der Konsumenten trübte sich im Jahresverlauf weiter ein.

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.

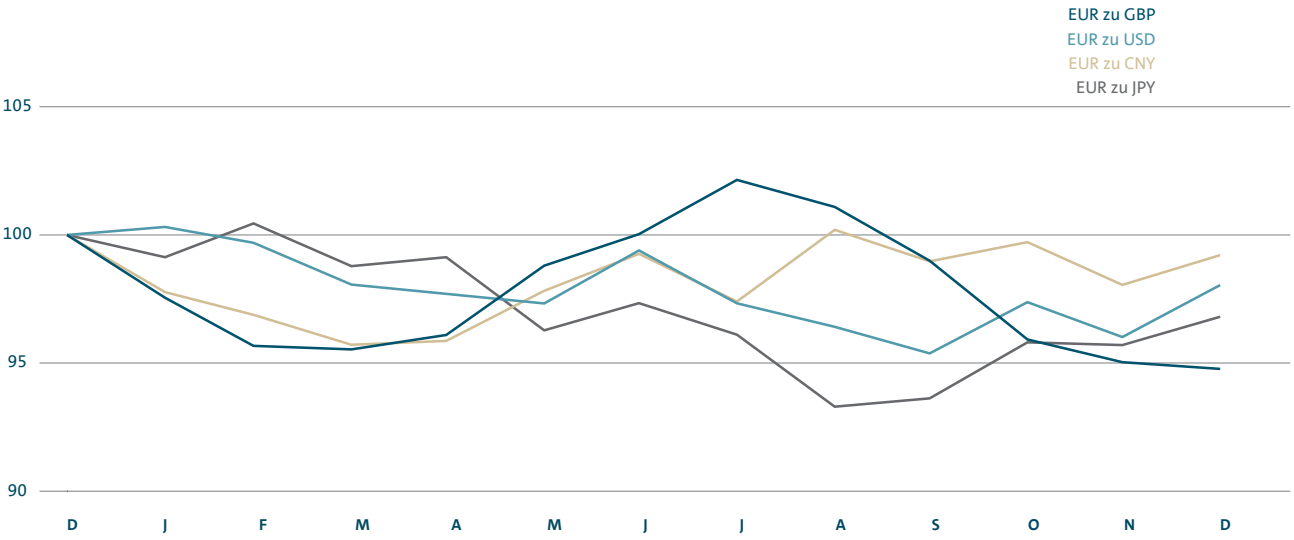
Nichttarifäre Handelshemmnisse zum Schutz der jeweiligen heimischen Automobilindustrie erschwerten darüber hinaus den Austausch von Fahrzeugen, Teilen und Komponenten.

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.

DEVISENKURSENTWICKLUNG 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 Umweltprämie, 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 schweröl-betriebenen 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 Turbokompressoren in der Grundstoff-, Öl-, Gas- und Prozessindustrie 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 Stromproduzenten 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 Engineering- 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 Nachrüstungslösungen. In der Kraftwerkssparte wurde der After-Sales-Markt durch Verschiebungen im Energiemix und durch regulatorische Änderungen in wichtigen Absatzmärkten belastet. Der globale After-Sales-Markt für Turbomaschinen 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 automobile Finanzdienstleistungen im Jahr 2019 erneut auf hohem Niveau nachgefragt, was unter anderem aus den weiterhin niedrigen Leitzinsen in wesentlichen Währungsräumen resultierte. Insbesondere Dienstleistungsprodukte, wie Wartungs- 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 Mobilitätsmanagement über den reinen Flottenbetrieb hinaus zu optimieren. 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 verzeichnen. In der Folge entwickelte sich auch der Zugang neuer Leasing- und Finanzierungsverträge leicht positiv. In Frankreich und Spanien blieb der Anteil finanzierter und geleaster Neufahrzeuge stabil, in Italien war ein starkes Volumenwachstum 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 Versicherungen konnten einen geringen Anstieg erzielen.

In Deutschland konnte die Zahl an kreditfinanzierten oder geleasten 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 wurden Finanzdienstleistungen rund um das Automobil auch im Geschäftsjahr 2019 auf hohem Niveau nachgefragt. In den USA war vor allem die Nachfrage nach Leasingangeboten über herstellergebundene Finanzdienstleister anhaltend hoch.

In Brasilien knüpfte das Verbraucherkreditgeschäft an die verhalten positive Entwicklung aus dem Jahr 2018 an, während 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 Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten bieten, neben dem Binnenland und dem Gebrauchtwagenmarkt, ein hohes Potenzial, Neukunden für automobilbezogene Finanzdienstleistungen zu gewinnen. In Indien und Japan fiel die Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten leicht schwächer aus.

Auch im Nutzfahrzeugbereich entwickelte sich die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen regional unterschiedlich. In Europa verzeichneten die Finanzdienstleistungen inklusive 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 Nutzfahrzeugbereich sowie mit Motorrädern nahezu alle wesentlichen 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 Lavida 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 Modularen 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 vollelektrischen Taycan, der durch sein puristisches Design, das volldigitale 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 KONZERNS[1]

	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.

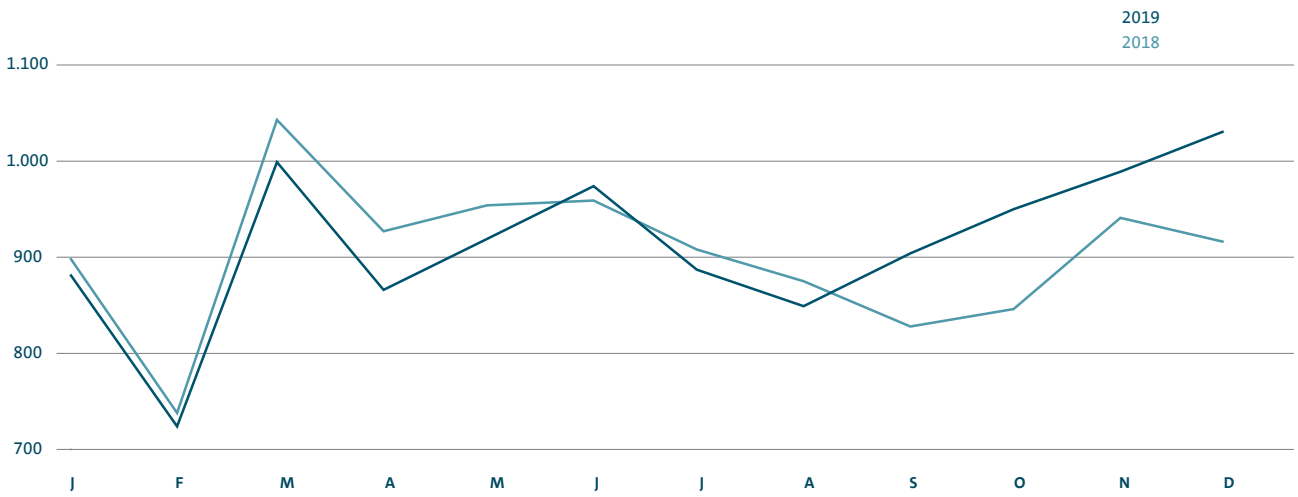
Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa übergab der Volkswagen Konzern 3.627.693 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an Kunden und übertraf damit den Vorjahrswert 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-Markanteil 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

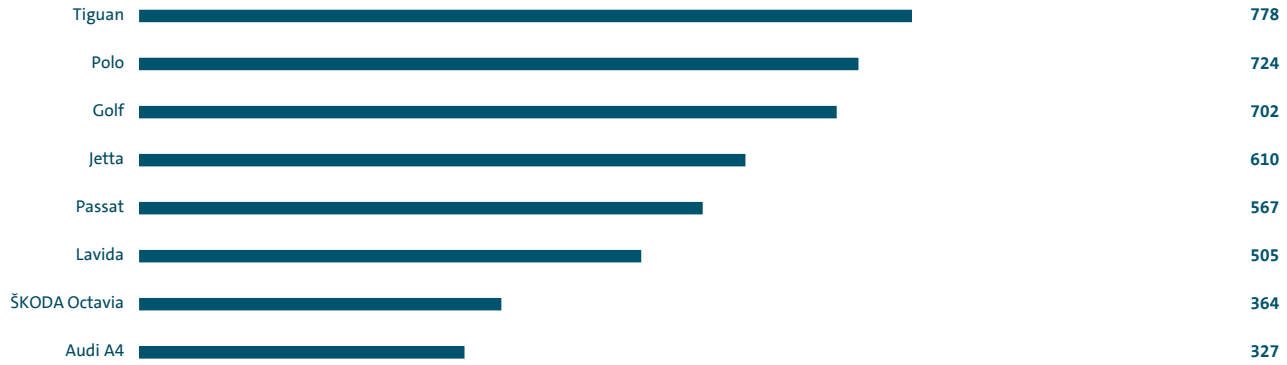
Auf einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Nordamerika ging die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Berichtsjahr um 0,5% auf 948.309 Fahrzeuge zurück. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,7 (4,6)%. Der Jetta und der Tiguan Allspace der Marke Volkswagen 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 Lavida 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 MÄRKTEN[1]

	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 Volkswagen 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 MÄRKTEN[1]

	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 Auftragseingang, 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 Unterwasser-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 geleasten 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.

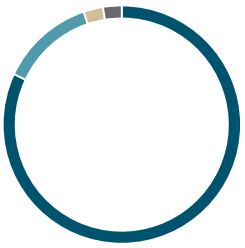
BELEGSCHAFT

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.

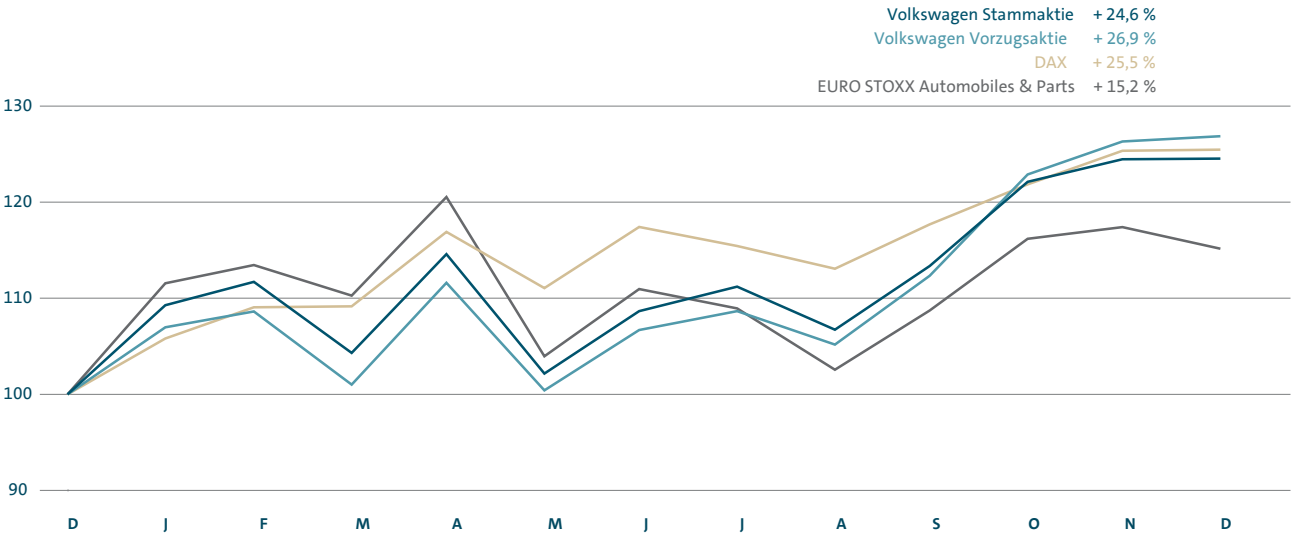
Auch die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG lagen im Geschäftsjahr 2019 über dem Niveau vom Jahresende 2018. Positive Impulse lieferten vor allem gute Unternehmenszahlen. Insbesondere Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen für Diesel- und Elektrofahrzeuge, der US-Zollpolitik, der andauernden Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der EU, der Abkühlung des chinesischen Marktes sowie des Testverfahrens zur Bestimmung von Schadstoff- und CO_2-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) %.

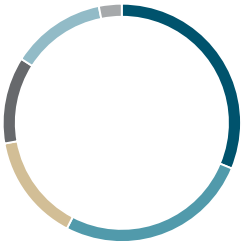
ERGEBNIS JE AKTIE

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.

i WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN
www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2019
in Prozent des Gezeichneten Kapitals



DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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.

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]	Mio. €	3.271	2.419	1.967	1.015	68
auf Stammaktien	Mio. €	1.918	1.416	1.151	590	32
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.353	1.002	817	425	35

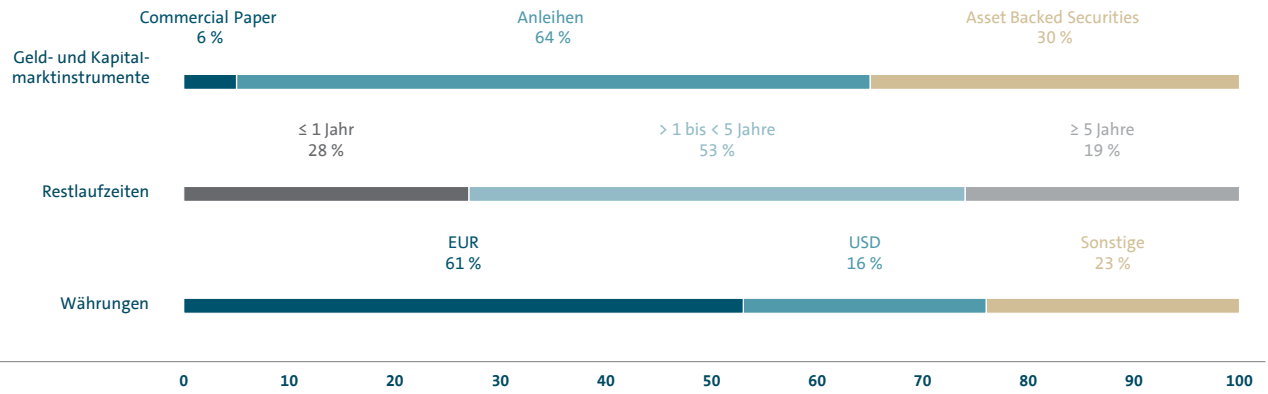
Wertentwicklung der Aktien[2]		2019	2018	2017	2016	2015
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	173,25	139,10	168,70	136,75	142,30
Kursentwicklung	%	+ 24,6	– 17,5	+ 23,4	–3,9	–21,0
Jahreshöchstwert	€	182,50	188,00	173,95	144,20	247,55
Jahrestiefstwert	€	135,60	131,10	128,70	108,95	101,15
Vorzugsaktie						
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	175,67
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 Mrd. €	Ausnutzung 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 Volkswagen 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 Dieselthematik 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 Volkwagen 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 Dieselthematik 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 Neuzuordnung 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	Finanzdienstleistungen	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 Dieselthematik 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

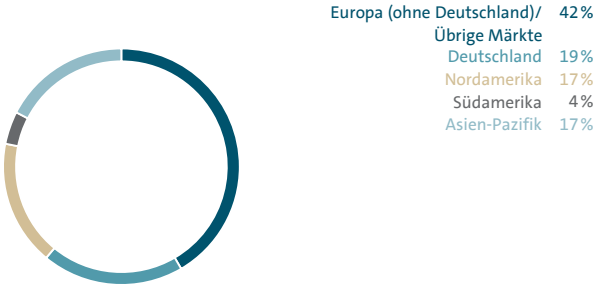
Im August 2018 wurde der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) mit der MAN SE außerordentlich zum 1. Januar 2019 gekündigt. Im Anschluss an die Bekanntmachung der Eintragung der Beendigung des BGAV ins Handelsregister erhielten die Minderheitsaktionäre der MAN SE nach den Bestimmungen des 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 angedienter Aktien und Ausgleichszahlungen abgeflossen. Die in der Bilanz ausgewiesene Position „Minderheitsgesellschaftern

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	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



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 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 umgegliedert, 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.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Von Januar bis Dezember 2019 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 252,6 Mrd. € und 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 PKW[1]

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 NUTZFAHRZEUGE[1]

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.

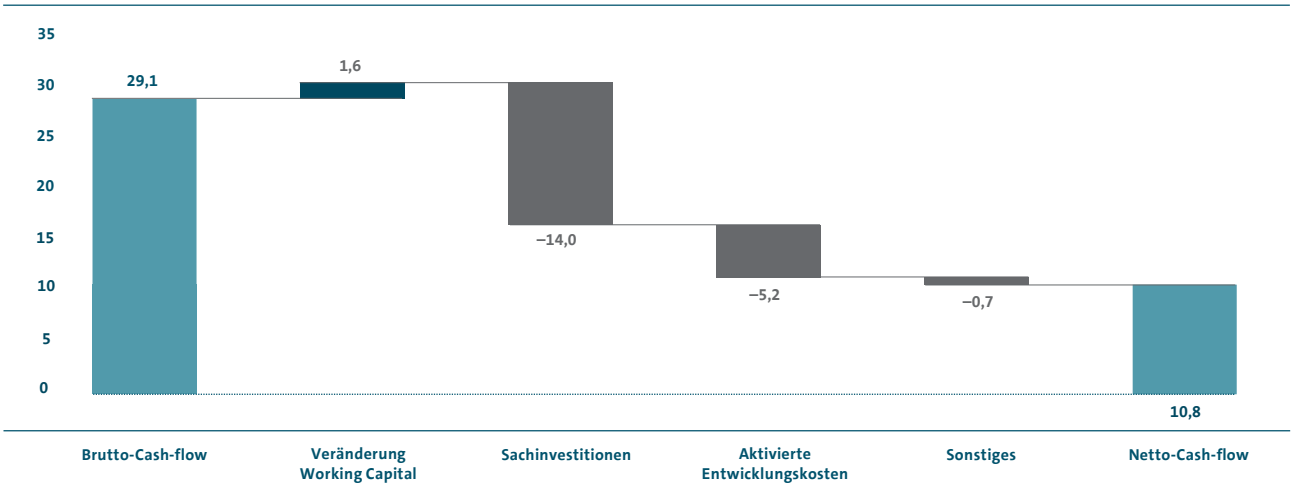
Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs übertraf mit 3,2 Mrd. € volumen- und wechselkursbedingt den Vorjahreswert um 15,0 % und trug damit erneut wesentlich zum Konzernergebnis bei. Die operative Umsatzrendite lag unverändert bei 8,0 (8,0) %. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern stieg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

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken 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 Dieselthematik 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 Mittelzufluss 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 Dieselthematik 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 2019	VOLKSWAGEN KONZERN 2018	AUTOMOBILE[1] 2019	AUTOMOBILE[1] 2018	FINANZDIENSTLEISTUNGEN 2019	FINANZDIENSTLEISTUNGEN 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-flow[4]	***−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-Liquidität[6]	**−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 PKW[1]

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 NUTZFAHRZEUGE[1]

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.

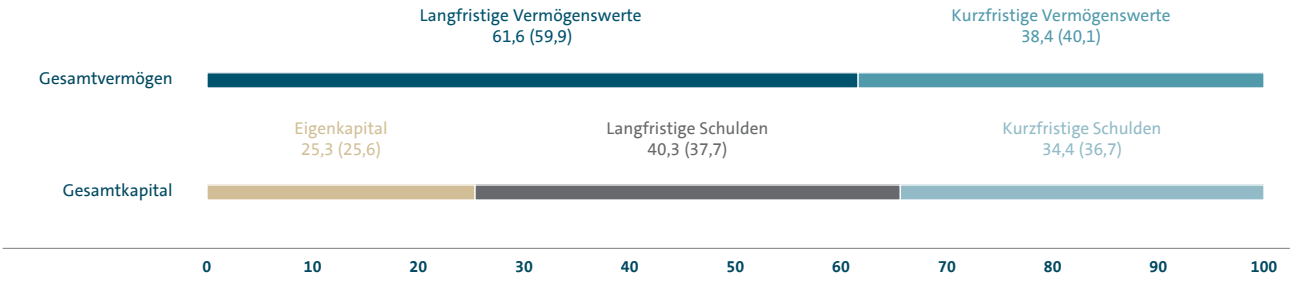
Am Ende des Geschäftsjahres 2019 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 8,5 (9,3) Mrd. €, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,4 (0,3) Mrd. € sowie in Form von Sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 19,4 (26,6) Mrd. € vor. Im Vorjahreswert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

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	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 PKW[1]

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.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE[1]

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.

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.

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 Wertbeitrag[1], eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.

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

Komponenten des Wertbeitrags

Das Operative Ergebnis nach Steuern und die Kapitalkosten des investierten Vermögens bestimmen die Höhe des Wertbeitrags[1].

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 AUTOMOBILE[1]

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 Sondereinflüsse aus der Dieselthematik 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-Cashflow fiel mit 10,8 Mrd.€ wie prognostiziert deutlich höher aus als im Vorjahr, was insbesondere aus dem gestiegenen Ergebnis, geringeren Mittelabflüssen aus der Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 BELEGSCHAFT 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

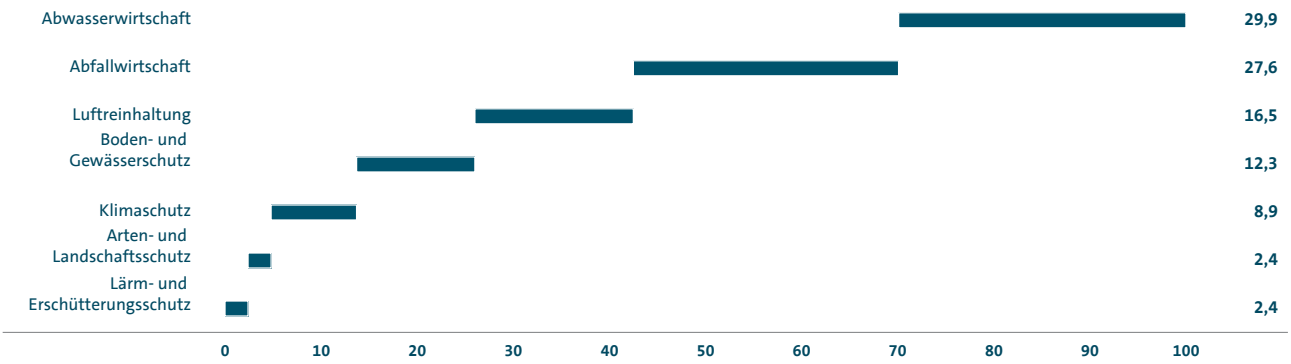
Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes 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."

Der Jahresabschluss der Volkswagen AG (HGB) ist beim elektronischen Unternehmensregister unter der Internetadresse www.unternehmensregister.de abrufbar.

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren: Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. 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 CO_2-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 CO_2-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

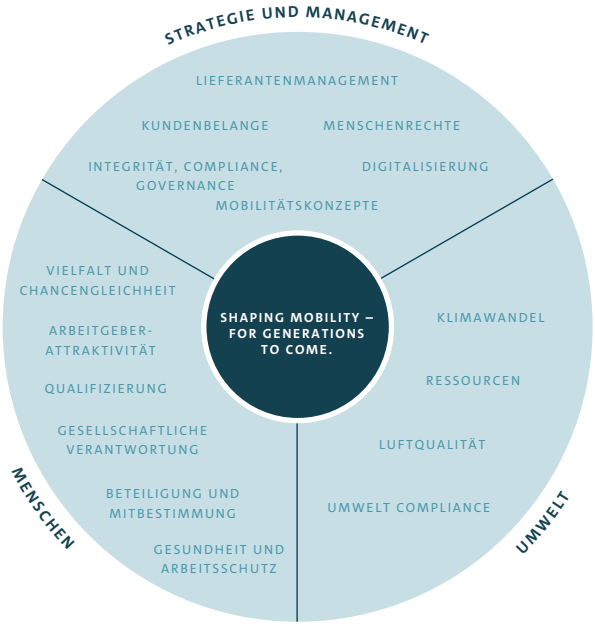
Strategisches Stakeholder-Management

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.

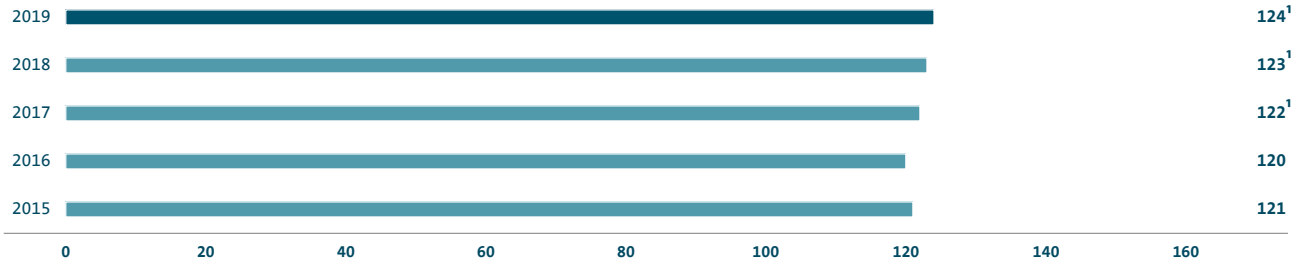
Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Kennzahlen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung unserer Konzernstrategie an.

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.

i CSR-PROJEKTE
https://csrprojekte.volkswagenag.com/csr-projekte.html#all

CO_2-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU28) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
in Gramm pro Kilometer



1 Vorbehaltlich der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission im jährlichen CO_2-Flottenmonitoring.

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:

> CO_2-Flottenemissionen. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 124 g CO_2/km[1] emittiert und damit den für 2019 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO_2/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 CO_2-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 CO_2-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 Fahrzeugemissionen und der notwendigen Kraftstoffbereitstellung und schließlich die Verwertung des Altfahrzeugs am Ende des Lebenszyklus. Wir ermitteln, an welcher Stelle des Lebenszyklus Verbesserungen den größten Effekt haben, und entwickeln geeignete Lösungen. Das nennen wir Life Cycle Engineering. Recycling beispielsweise ist ein wichtiger Ansatz, um Umwelteinflüsse zu verringern und Ressourcen zu schonen; deshalb achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der Werkstoffe, verwenden qualitativ hochwertiges Recyclingmaterial und vermeiden Schadstoffe. Gemäß der Europäischen Richtlinie über Altfahrzeuge müssen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an ihrem Lebensende zu 85% recycelbar und zu 95% verwertbar sein – unsere in Europa zugelassenen Fahrzeuge erfüllen diese gesetzliche Vorschrift.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsame Strategie des Entwicklungsverbunds verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur mit-, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. 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 anzu-

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 Modularen 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 Konzern-Komponente 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 CO_2-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 zukunftssicher weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des im Jahr 2015 etablierten Programms ist die Anzahl der strategisch bedeutsamen Partner von Volkswagen 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 CO_2-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 Fertigungskapazitäten. 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 CO_2-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 nachhaltiger 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“

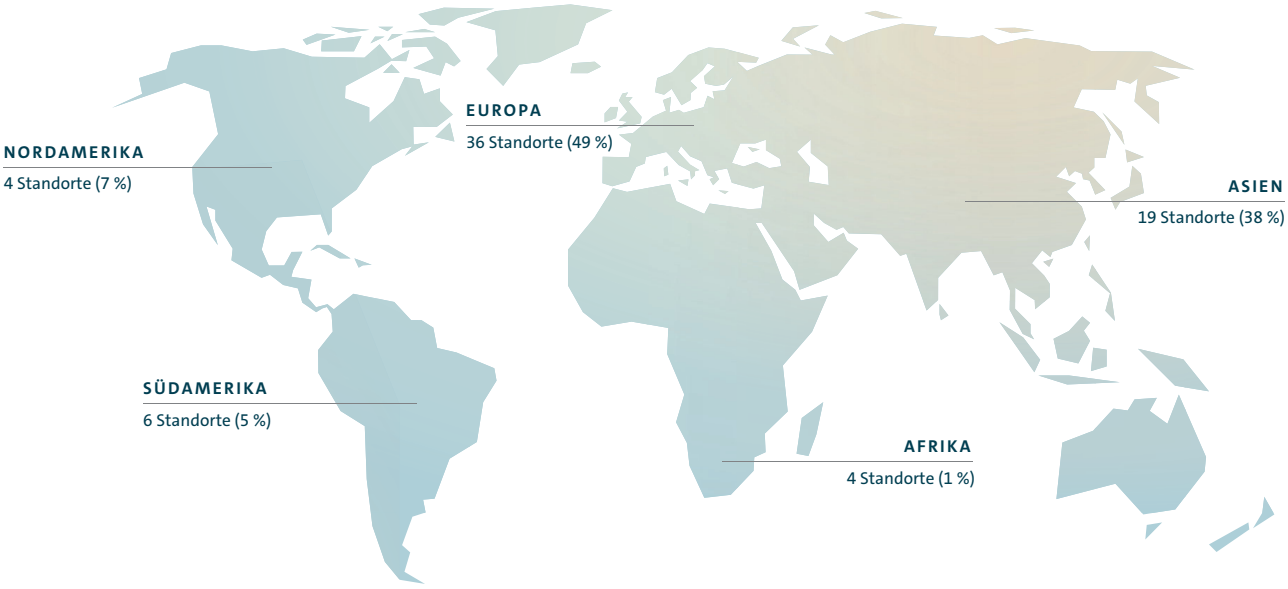
Die Produktion unterstützt die weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025+ mit ihrer Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“. Durch die intelligente Vernetzung von Menschen, Marken und Maschinen wollen wir die Kräfte und Potenziale unserer weltweiten Fertigung und Logistik bündeln und 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 Reduzierung 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 Standorte 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 CO_2-neutrale Logistik umfassen die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die CO_2-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 Speditionen 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 Imageranking 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 softwarebasierter Systeme zukunftsfähig aufzustellen, haben wir im Berichtsjahr unsere Aktivtäten 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.

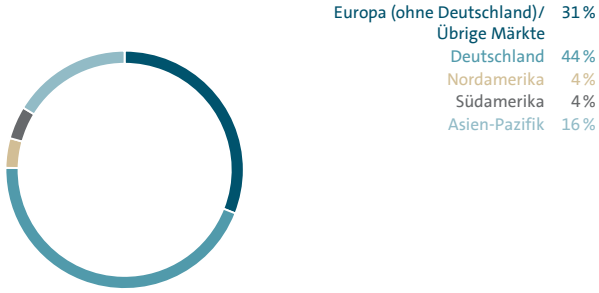
MITARBEITER

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 Volkwagen 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 zukunftskritischen 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.

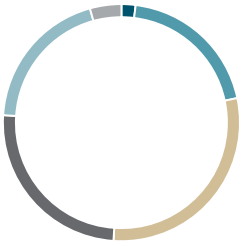
Auch in den anderen Konzerngesellschaften sowie an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien, bei SEAT in Spanien oder bei Scania in Schweden, können junge Menschen an Traineeprogrammen teilnehmen.

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

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2019 in Prozent



< 20 Jahre 2 %
20–29 Jahre 20 %
30–39 Jahre 29 %
40–49 Jahre 25 %
50–59 Jahre 20 %
ab 60 Jahre 4 %

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 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 Anwendungen 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 CO_2-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 CO_2 und CO_2-Äquivalenten (gemeinsam CO_2e) 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 CO_2e-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren vor- und nachgelagerten CO_2e-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 CO_2e/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 CO_2-Emissionen und Abgase. Dazu zählen der Konzern-Steuerkreis CO_2, 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 CO_2-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 Enwicklung 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 Kokskohle, 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 Modularen 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^{e} 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 Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und gehen davon aus, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Wir rechnen für das Jahr 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-Cashflow 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 CO_2-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 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. 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 umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN

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.

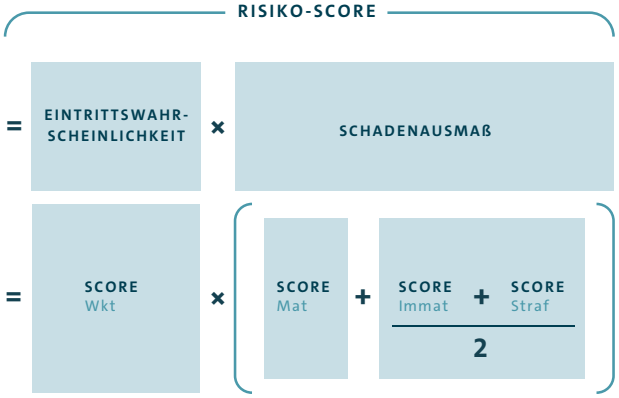
Das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem beinhaltet zudem die Einhaltung der sogenannten Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Diese Regeln stellen Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse 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.

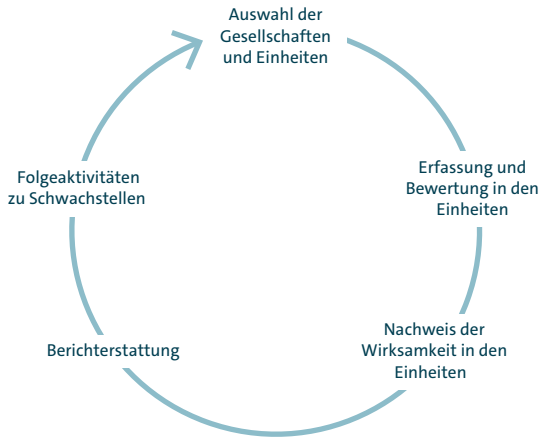
Der Score-Wert für die Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50 % im Betrachtungszeitraum wird als hoch bezeichnet, bei einer mittleren Einstufung liegt die Eintrittswahrscheinlichkeit mindestens bei 25 %. Für das Kriterium finanzieller Schaden steigt der Score-Wert mit zunehmendem Ausmaß an und erreicht 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 Konzerneinheiten und -gesellschaften erstellt.

Das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem wird zudem von der Konzern-Revision im In- und Ausland unabhängig geprüft.

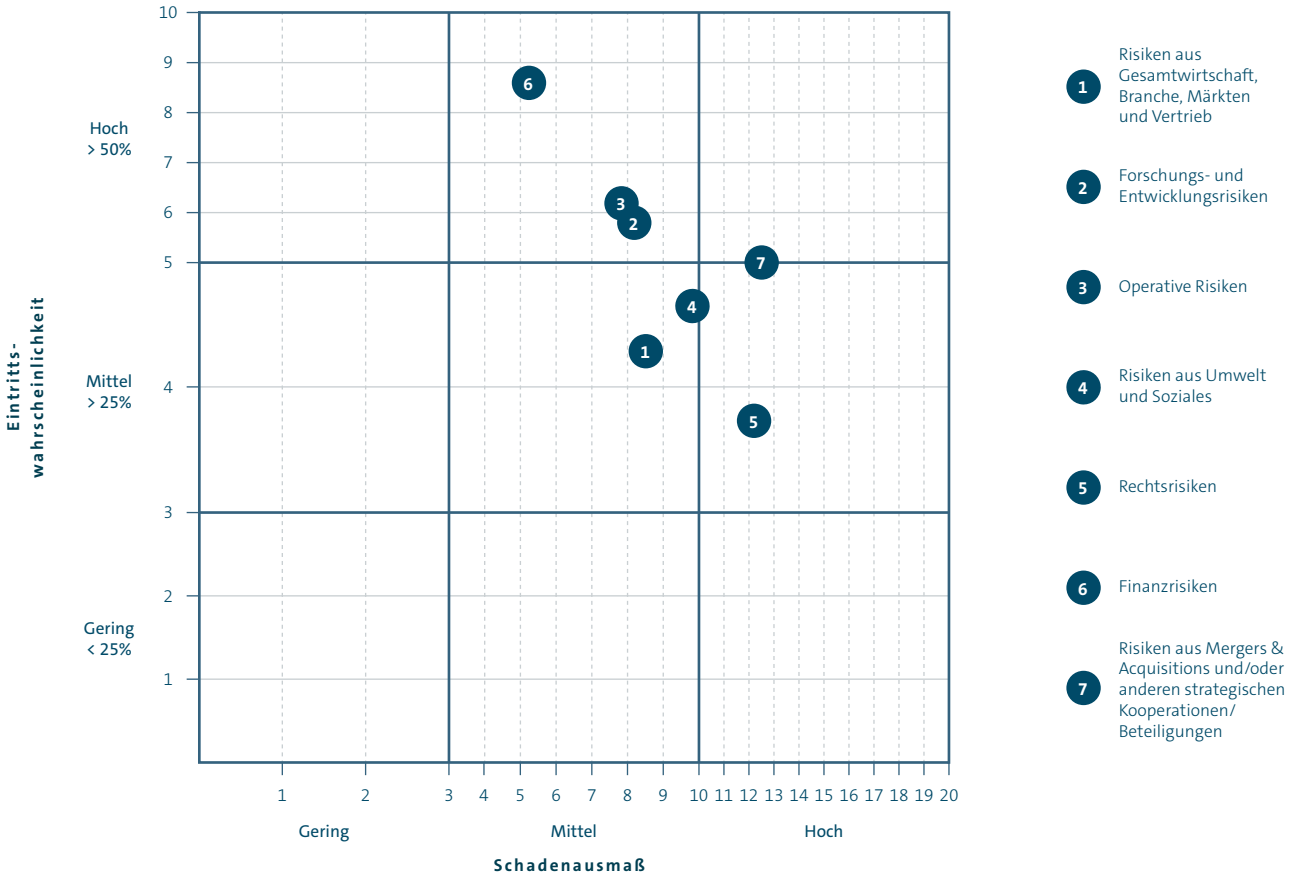
Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem Volkswagen Konsolidierungs- und Unternehmenssteuerungssystem (VoKUs) lassen sich im Volkswagen Konzern sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch Plandaten des Controllings konsolidieren und analysieren. VoKUs bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen, ein Berechtigungskonzept und größtmögliche Flexibilität im Hinblick auf Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen; es ist somit eine zukunftssichere technische Plattform, von der das Konzern-Rechnungswesen und das Konzern-Controlling gleichermaßen profitieren. Für die Überprüfung der Datenkonsistenz verfügt VoKUs über ein mehrstufiges Validierungssystem, das im Wesentlichen die inhaltliche Plausibilität zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang prüft.

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben. 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 Marktabdeckung. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche 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 Nachfragevolumen 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 CO_2-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 Strukturanpassungen entgegen.

Vertriebsrisiken

Infolge der Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 CO_2-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 Lizenzeinnahmen und Forderungsausfällen führen können. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern und der Einführung neuer 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, bespielsweise 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 Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten.

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 Stückzahlschwankungen 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 ausgerichtetem Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität sowie Verfügbarkeit, und sie umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmens- oder Kundendaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen. Der integre Umgang mit Daten 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 CO_2-bezogener Vorgaben.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die es dem Volkswagen Konzern ermöglichen, bei schwankender Auftragslage 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 zukunftskritischen 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 CO_2-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Diese Verordnungen sind wesentliche Bestandteile der europäischen Klimaschutzpolitik und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte den Wert von 130 g CO_2/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schrittweise zu erfüllen; seit dem Jahr 2015 gilt der Grenzwert für die gesamte Flotte.

Die CO_2-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO_2/km nicht überschreiten.

Die EU hat am 17. April 2019 eine neue Regulierung für das CO_2-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 CO_2/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 CO_2/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 CO_2 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 CO_2- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitätstechnologien einzusetzen. Zugleich werden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung finden. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO_2-Ziele.

Die EU-Gesetzgebung ermöglicht die Verrechnung von Emissionsüberschreitungen und -unterschreitungen zwischen den Fahrzeugmodellen innerhalb einer Neuwagenflotte. Darüber hinaus lässt die EU eine gewisse Flexibilität bei der Erfüllung der Emissionsziele zu, zum Beispiel:

- die Bildung von Emissionsgemeinschaften,
- Entlastungsmöglichkeiten für zusätzliche innovative Technologien im Fahrzeug, die außerhalb des Testzyklus wirken (Ökoinnovationen),
- Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller,
- Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits).

Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie 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-Rahmenrichtline (2007/46/EG),
- EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“,
- Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und

Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien; 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 CO_2-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO_2-Ausstoßes. Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO_2-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

Eine besondere Dynamik hat die Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland angenommen. Hintergrund ist, dass einige Kommunen und Städte die Grenzwerte für Stickstoffdioxid (NO_2)-Immissionen nicht einhalten. Vielerorts wurden Klagen eingereicht und Urteile erlassen. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO_2-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 CO_2-Emissionsnormen für neue schwere Lkw über 16 t zulässigem Gesamtgewicht hat die EU den Herstellern schwerer Nutzfahrzeuge sehr ambitionierte Ziele vorgegeben, den CO_2-Ausstoß innerhalb der nächsten Dekade zu verringern. So müssen die CO_2-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 CO_2 je Tonnenkilometer (tkm) überschrittener Emissionen pro Fahrzeug für den Zeitraum 2025 bis 2029 und 6.800 €/g CO_2/tkm überschrittener Emissionen pro Fahrzeug ab 2030 zu leisten.

Die Einhaltung der Verordnungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen erfordert erhebliche Investitionen in neue Technologien, darunter alternative Antriebssysteme und Fahrzeuge, die mit alternativen Kraftstoffen angetrieben werden. Die zunehmende Vernetzung innerhalb der Transportnetzwerke kann dazu beitragen, Ineffizienzen wie ungenutzte Transportkapazitäten, Leerfahrten oder ineffiziente Streckenführungen in den bestehenden Transportnetzwerken zu reduzieren. In Verbindung mit vernetzten Verkehrsmanagementsystemen kann dies zu einem optimierten Warentransport und somit zu einer Reduzierung der CO_2-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 CO_2-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 Vertragstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für

Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. Weiterhin können Anlagenbetreiber ihre Verpflichtung, Emissionsberechtigungen vorzuhalten, zum Teil auch durch Zertifikate aus Klimaschutzprojekten (Joint Implementation und Clean Development Mechanism Projects) erfüllen. Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland droht (Carbon Leakage), wird für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die 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 Dieselthematik.

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 Dieselthematik.

Dieselthematik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. 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 Privatklägern, 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselaggregat EA 189. Die Entscheidung zur Entwicklung und zur Installation dieser Softwarefunktion wurde Ende 2006 unterhalb der Vorstandsebene getroffen. Kein Vorstandsmitglied hatte zu diesem Zeitpunkt und nachfolgend über mehrere Jahre hinweg Kenntnis von der Entwicklung und Implementierung dieser Softwarefunktion.

In 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 2.0 l 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 (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur „Notice of Violation“ durch die EPA im November 2015 keine Kenntnis von dem Einsatz einer nach US-amerikanischem Recht unzulässigen „Defeat Device Software“ in 3.0 l TDI-Motoren des Typs V6 hatten.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Typ EA 189, und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechs- und Achtzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Dieselmotoren der Typen V6 3.0 l und V8 4.2 l.

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 CO_2-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Anknüpfend an die Untersuchungen der AUDI AG von relevanten Dieselkonzepten auf etwaige Unregelmäßigkeiten

und Nachrüstungspotenziale 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik strafrechtliche Ermittlungen auch gegen ein Vorstandsmitglied der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG wegen des Verdachts des Betrugs und der unzulässigen Werbung.

Die jeweiligen Konzerngesellschaften haben renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauftragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Im August 2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden (Musterverfahren). 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 Dieselthematik 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. € rechtshängig. Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada

In den USA und Kanada sind die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge Gegenstand von Klagen und Auskunftsersuchen 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 2.0 l und 3.0 l 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 2.0 l 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 Rechts- beziehungsweise 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 Ottopartikelfiltern für Pkw, die im Europäischen Wirtschaftsraum verkauft worden sind. Andere Verhaltensweisen wie Preisabsprachen oder die Aufteilung von Märkten und Kunden werden den Herstellern nicht vorgeworfen. Volkswagen hat ab Juli 2019 Einsicht in die Untersuchungsakte erhalten und im Dezember 2019 auf die Beschwerdepunkte der Europäischen Kommission erwidert. Zudem hat die chinesische Wettbewerbsbehörde in dieser Angelegenheit Auskunftsersuchen 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 wettbewerblich sensitiven 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 Auskunftsersuchen 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 Auskunftsersuchen – 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 CO_2-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 Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 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 Dieselthematik, 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 CO_2-bezogener Vorgaben dazu. Weiterhin verbleiben für den Volkswagen Konzern Risiken aus der Dieselthematik. 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 Volkswagen 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 CO_2-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 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

4

Konzernabschluss

KONZERNABSCHLUSS

195 Gewinn- und Verlustrechnung
196 Gesamtergebnisrechnung
198 Bilanz
200 Eigenkapitalentwicklung
202 Kapitalflussrechnung

203 ANHANG
203 Allgemeine Angaben
203 Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS
206 Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS
206 Wesentliche Ereignisse
208 Konzernkreis
219 Konsolidierungsgrundsätze
220 Währungsumrechnung
221 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
233 Segmentberichterstattung
236 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
236 1. Umsatzerlöse
237 2. Kosten der Umsatzerlöse
237 3. Vertriebskosten
237 4. Verwaltungskosten
238 5. Sonstige betriebliche Erträge
238 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen
239 7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen
239 8. Zinsergebnis
240 9. Übriges Finanzergebnis
240 10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
244 11. Ergebnis je Aktie
245 Erläuterungen zur Bilanz
245 12. Immaterielle Vermögenswerte
248 13. Sachanlagen
250 14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien
252 15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen
254 16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen
255 17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte
256 18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen
257 19. Ertragsteueransprüche
258 20. Vorräte
258 21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
258 22. Wertpapiere
259 23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen
259 24. Eigenkapital
261 25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden
261 26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
262 27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten
263 28. Ertragsteuerverpflichtungen
264 29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen
272 30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen
273 31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte
273 32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
274 Sonstige Erläuterungen
274 33. IAS 23 (Fremdkapitalkosten)
274 34. IFRS 16 (Leasingverhältnisse)
278 35. IFRS 7 (Finanzinstrumente)
291 36. Kapitalflussrechnung
293 37. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente
314 38. Kapitalmanagement
316 39. Eventualverbindlichkeiten
317 40. Rechtsstreitigkeiten
326 41. Sonstige finanzielle Verpflichtungen
327 42. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers
327 43. Personalaufwand
328 44. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter
328 45. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
328 46. Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)
330 47. Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24
334 48. Deutscher Corporate Governance Kodex
334 49. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats
336 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
337 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Gewinn- und Verlustrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019

Mio. €	Anhang	2019	2018
Umsatzerlöse	**1**	**252.632**	**235.849**
Kosten der Umsatzerlöse	2	−203.490	−189.500
Bruttoergebnis		**49.142**	**46.350**
Vertriebskosten	3	−20.978	−20.510
Verwaltungskosten	4	−9.767	−8.819
Sonstige betriebliche Erträge	5	11.453	11.631
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	−12.890	−14.731
Operatives Ergebnis		**16.960**	**13.920**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	7	3.349	3.369
Zinserträge	8	910	967
Zinsaufwendungen	8	−2.524	−1.547
Übriges Finanzergebnis	9	−339	−1.066
Finanzergebnis		**1.396**	**1.723**
Ergebnis vor Steuern		**18.356**	**15.643**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	−4.326	−3.489
tatsächlich		−4.147	−3.533
latent		−180	43
Ergebnis nach Steuern		**14.029**	**12.153**
davon entfallen auf			
Minderheiten		143	17
Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		540	309
Aktionäre der Volkswagen AG		13.346	11.827
Unverwässertes/verwässertes Ergebnis je Stammaktie in €	**11**	**26,60**	**23,57**
Unverwässertes/verwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €	**11**	**26,66**	**23,63**

Gesamtergebnisrechnung

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2018

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**12.153**	**11.827**	**309**	**17**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	144	145	–	–1
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	–88	–88	–	0
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	56	57	–	–1
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Sonstigen Beteiligungen und Wertpapieren (Eigenkapitalinstrumente) nach Steuern	19	19	–	–
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	34	34	–	–
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**110**	**110**	**–**	**–1**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	–406	–406	–	1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	61	61	–	0
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	–345	–345	–	1
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	–8	–8	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	–353	–353	–	1
Sicherungsgeschäfte				
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen (OCI I)	–568	–568	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen (OCI I)	–1.939	–1.939	–	0
Cash-flow-Hedges (OCI I) vor Steuern	–2.506	–2.506	–	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges (OCI I)	715	715	–	0
Cash-flow-Hedges (OCI I) nach Steuern	–1.792	–1.791	–	0
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen (OCI II)	–1.360	–1.360	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen (OCI II)	377	377	–	–
Cash-flow-Hedges (OCI II) vor Steuern	–983	–983	–	–
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges (OCI II)	291	291	–	–
Cash-flow-Hedges (OCI II) nach Steuern	–692	–692	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente)				
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen	–5	–5	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	1	1	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente) vor Steuern	–4	–4	–	–
Latente Steuern auf reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente)	1	1	–	0
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente) nach Steuern	–3	–3	–	0
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	28	28	–	–
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**–2.811**	**–2.812**	**–**	**0**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	–3.612	–3.612	–	0
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	911	911	–	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**–2.701**	**–2.701**	**–**	**0**
Gesamtergebnis	**9.452**	**9.126**	**309**	**17**

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2019

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**14.029**	**13.346**	**540**	**143**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	−8.011	−7.993	–	−18
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	2.429	2.423	–	6
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	−5.582	−5.570	–	−11
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Sonstigen Beteiligungen und Wertpapieren (Eigenkapitalinstrumente) nach Steuern	−27	−26	–	−1
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	−3	−1	–	−2
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**−5.612**	**−5.597**	**–**	**−15**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	572	565	–	7
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	2	2	–	0
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	574	567	–	7
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	12	12	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	586	579	–	7
Sicherungsgeschäfte				
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen (OCI I)	−1.622	−1.618	–	−4
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen (OCI I)	−782	−784	–	2
Cash-flow-Hedges (OCI I) vor Steuern	−2.404	−2.402	–	−2
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges (OCI I)	708	707	–	1
Cash-flow-Hedges (OCI I) nach Steuern	−1.697	−1.695	–	−1
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen (OCI II)	−1.490	−1.490	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen (OCI II)	997	996	–	1
Cash-flow-Hedges (OCI II) vor Steuern	−493	−494	–	1
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges (OCI II)	146	146	–	0
Cash-flow-Hedges (OCI II) nach Steuern	−347	−348	–	1
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente)				
Im Eigenkapital erfasste Fair Value Änderungen	23	23	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	1	1	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente) vor Steuern	24	24	–	–
Latente Steuern auf reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente)	−7	−7	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus der Fair Value Bewertung von Wertpapieren und Forderungen (Fremdkapitalinstrumente) nach Steuern	17	17	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	78	77	–	1
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**−1.363**	**−1.370**	**–**	**7**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	−10.263	−10.248	–	−14
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	3.288	3.282	–	7
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**−6.974**	**−6.967**	**–**	**−8**
Gesamtergebnis	**7.055**	**6.379**	**540**	**136**

Bilanz

des Volkswagen Konzerns zum 31. Dezember 2019

Mio. €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	12	66.214	64.613
Sachanlagen	13, 34	66.152	57.630
Vermietete Vermögenswerte	14, 34	48.938	43.545
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14	538	496
At Equity bewertete Anteile	15	8.169	8.434
Sonstige Beteiligungen	15	1.902	1.474
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	86.973	78.692
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	5.553	6.521
Sonstige Forderungen	18	2.722	2.608
Ertragsteuerforderungen	19	341	476
Latente Ertragsteueransprüche	19	13.106	10.131
		300.608	**274.620**
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	20	46.742	45.745
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	17.941	17.888
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	58.615	54.216
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	12.216	11.586
Sonstige Forderungen	18	7.272	6.203
Ertragsteuerforderungen	19	1.190	1.879
Wertpapiere	22	16.769	17.080
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	23	25.923	28.938
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		795	–
		187.463	**183.536**
Bilanzsumme		**488.071**	**458.156**

Mio. €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Passiva			
Eigenkapital	**24**		
Gezeichnetes Kapital		1.283	1.283
Kapitalrücklage		14.551	14.551
Gewinnrücklagen		96.929	91.105
Übrige Rücklagen		−3.646	−2.417
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		12.663	12.596
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG		121.781	117.117
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital		1.870	225
		123.651	**117.342**
Langfristige Schulden			
Finanzschulden	25	113.556	101.126
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	4.499	3.219
Sonstige Verbindlichkeiten	27	7.271	6.448
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	28	5.007	5.030
Rückstellungen für Pensionen	29	41.389	33.097
Ertragsteuerrückstellungen	28	2.991	3.047
Sonstige Rückstellungen	30	21.783	20.879
		196.497	**172.846**
Kurzfristige Schulden			
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	31	–	1.853
Finanzschulden	25	87.912	89.757
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32	22.745	23.607
Ertragsteuerverbindlichkeiten	28	408	456
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	10.858	9.416
Sonstige Verbindlichkeiten	27	19.320	17.593
Ertragsteuerrückstellungen	28	1.876	1.412
Sonstige Rückstellungen	30	24.434	23.874
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten		370	–
		167.924	**167.968**
Bilanzsumme		**488.071**	**458.156**

Eigenkapitalentwicklung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019

			ÜBRIGE RÜCKLAGEN		
Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Währungs-umrechnung	
Stand vor Anpassung am 01.01.2018	**1.283**	**14.551**	**81.367**	**−3.223**	
Änderung der Bilanzierung aufgrund von IFRS 9 und 15	–	–	−282	–	
Stand am 01.01.2018	**1.283**	**14.551**	**81.085**	**−3.223**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	11.827	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	57	−353	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**11.884**	**−353**	
Abgang von Eigenkapitalinstrumenten	–	–	113	–	
Kapitalerhöhungen/-herabsetzungen[1]	–	–	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	−1.967	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	–	–	−10	–	
Übrige Veränderungen	–	–	0	–	
Stand am 31.12.2018	**1.283**	**14.551**	**91.105**	**−3.576**	
Stand am 01.01.2019	**1.283**	**14.551**	**91.105**	**−3.576**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	13.346	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	−5.570	579	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**7.776**	**579**	
Abgang von Eigenkapitalinstrumenten	–	–	−4	–	
Kapitalerhöhungen/-herabsetzungen	–	–	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	−2.419	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote[2]	–	–	390	173	
Übrige Veränderungen	–	–	81	–	
Stand am 31.12.2019	**1.283**	**14.551**	**96.929**	**−2.824**	

1 Die Volkswagen AG verzeichnete aus dem im Juni 2018 begebenen Hybridkapital einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 2.750 Mio. € abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 19 Mio. €. Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 6 Mio. €. Das Hybridkapital ist als gewährtes Eigenkapital zu klassifizieren. Durch die Kündigung der ersten Tranche des im September 2013 begebenen Hybridkapitals ergab sich im September 2018 ein Abgang von liquiden Mitteln in Höhe von 1.250 Mio. €. Hierbei waren im Eigenkapital weitere Effekte in Höhe von 14 Mio. € zu berücksichtigen.

2 Zu Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote siehe Angabe „Wesentliche Ereignisse".

3 Aufgrund einer Änderung von IAS 12 werden ab dem Geschäftsjahr 2019 auf die Ergebnisanteile beziehungsweise Dividendenausschüttungen im Zusammenhang mit dem Hybridkapital keine Steuereffekte ausgewiesen.

Das Eigenkapital wird in der Anhangangabe zum Eigenkapital erläutert.

	SICHERUNGSGESCHÄFTE							
	Cash-flow-Hedges (OCI I)	Abgegrenzte Kosten der Sicherungsbeziehung (OCI II)	Eigenkapital- und Fremdkapitalinstrumente	At Equity bewertete Anteile	Anteile der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG[3]	Anteile der Anteilseigner der Volkswagen AG	Anteile von Minderheiten	Summe Eigenkapital
	3.525	**–**	**91**	**166**	**11.088**	**108.849**	**229**	**109.077**
	56	63	– 225	–	–	– 388	1	– 387
	3.581	**63**	**–133**	**166**	**11.088**	**108.461**	**229**	**108.690**
	–	–	–	–	309	12.136	17	12.153
	–1.791	–692	16	62	–	–2.701	0	–2.701
	–1.791	**–692**	**16**	**62**	**309**	**9.435**	**17**	**9.452**
	–	–	–113	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	1.501	1.501	–	1.501
	–	–	–	–	–403	–2.370	–4	–2.375
	–	–	–	–	–	–10	–18	–28
	–	–	–	–	101	101	2	102
	1.790	**–629**	**–230**	**228**	**12.596**	**117.117**	**225**	**117.342**
	1.790	**–629**	**–230**	**228**	**12.596**	**117.117**	**225**	**117.342**
	–	–	–	–	540	13.886	143	14.029
	–1.695	–348	–9	76	–	–6.967	–8	–6.974
	–1.695	**–348**	**–9**	**76**	**540**	**6.920**	**136**	**7.055**
	–	–	4	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–472	–2.891	–9	–2.899
	1	0	–1	–10	–	553	1.519	2.071
	–	–	–	1	–	82	–1	81
	95	**–977**	**–235**	**295**	**12.663**	**121.781**	**1.870**	**123.651**

Kapitalflussrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019

Mio. €	2019	2018
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**28.113**	**18.038**
Ergebnis vor Steuern	18.356	15.643
Ertragsteuerzahlungen	−2.914	−3.804
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien[1]	12.046	11.034
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten[1]	3.665	3.668
Abschreibungen auf Beteiligungen[1]	300	170
Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte[1]	8.428	7.689
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	−4	98
Ergebnis aus der At Equity Bewertung	460	244
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	−730	347
Veränderung der Vorräte	−674	−5.372
Veränderung der Forderungen (ohne Finanzdienstleistungsbereich)	−893	−6.400
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzschulden)	2.297	3.645
Veränderung der Rückstellungen	1.646	−762
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte	−13.204	−11.647
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	−10.796	−7.282
Cash-flow laufendes Geschäft	**17.983**	**7.272**
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten), Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	−14.230	−13.729
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	−5.171	−5.234
Erwerb von Tochtergesellschaften	−673	−470
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	−420	−420
Veräußerung von Tochtergesellschaften	3	−26
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	177	210
Erlöse aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	237	282
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren	387	−1.378
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	−1.456	−826
Investitionstätigkeit	**−21.146**	**−21.590**
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	–	1.491
Dividendenzahlungen	−2.899	−2.375
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	1.368	−28
Aufnahmen von Anleihen	25.916	35.308
Tilgungen von Anleihen	−19.784	−15.290
Veränderungen der übrigen Finanzschulden	−4.509	5.488
Tilgungen von Leasingverbindlichkeiten	−957	−29
Finanzierungstätigkeit	**−865**	**24.566**
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	243	−173
Veränderung der Risikovorsorge auf Zahlungsmittel	1	−1
Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**−3.784**	**10.075**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**24.329**	**28.113**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	24.329	28.113
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	29.099	28.036
Brutto-Liquidität	**53.428**	**56.148**
Kreditstand	−201.468	−190.883
Netto-Liquidität	**−148.040**	**−134.735**

1 Saldiert mit Zuschreibungen.

Die Kapitalflussrechnung wird in der Anhangangabe zur Kapitalflussrechnung erläutert.

Anhang

des Volkswagen Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2019

Allgemeine Angaben

Die Volkswagen AG hat ihren Sitz in Wolfsburg, Deutschland, und ist beim Amtsgericht Braunschweig unter der Registernummer HRB 100484 eingetragen. Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

Die Volkswagen AG hat gemäß der Verordnung 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates ihren Konzernabschluss für das Jahr 2019 nach den durch die Europäische Union übernommenen internationalen Rechnungslegungsstandards, den International Financial Reporting Standards (IFRS), erstellt. Hierbei haben wir alle von der EU übernommenen und verpflichtend anzuwendenden IFRS berücksichtigt.

Die im Vorjahr angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind grundsätzlich beibehalten worden. Erforderliche Änderungen ergaben sich lediglich durch neue beziehungsweise geänderte Standards und im Bereich der Abgrenzung von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (siehe Angabe „Wesentliche Ereignisse“).

Darüber hinaus haben wir bei der Erstellung des Konzernabschlusses alle Vorschriften nach deutschem Handelsrecht, zu deren Anwendung wir zusätzlich verpflichtet sind, sowie den deutschen Corporate Governance Kodex beachtet. Hinsichtlich der Mitteilungen und Veröffentlichungen von Veränderungen des Stimmrechtsanteils an der Volkswagen AG nach Wertpapierhandelsgesetz wird auf den handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG verwiesen.

Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) angegeben.

Alle Beträge sind jeweils für sich kaufmännisch gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem international gebräuchlichen Umsatzkostenverfahren erstellt.

Die Erstellung des Konzernabschlusses unter Beachtung der oben genannten Normen erfordert bei einigen Posten, dass Annahmen getroffen werden, die sich auf den Ansatz in der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns sowie auf die Angabe von Eventualforderungen und -verbindlichkeiten auswirken. Der Konzernabschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows.

Der Vorstand hat den Konzernabschluss am 18. Februar 2020 aufgestellt. Zu diesem Zeitpunkt endet der Wertaufhellungszeitraum.

Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS

Die Volkswagen AG hat alle von der EU übernommenen und ab dem Geschäftsjahr 2019 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Mit dem 1. Januar 2019 sind im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2017 (Annual Improvement Project 2017) diverse Regelungen in Kraft getreten. Diese beinhalten Klarstellungen an IAS 12, IAS 23, IFRS 3 und IFRS 11. Im IAS 12 (Ertragsteuern) wurde klarstellend ergänzt, dass sich die Art der Erfassung von ertragsteuerlichen Konsequenzen aus Dividendenzahlungen an der Art der Erfassung der Geschäfte orientiert, die die Dividendenzahlung ermöglicht haben. Darüber hinaus wurden in IAS 23 (Fremdkapitalkosten) klarstellende Erläuterungen zur Ermittlung des gewogenen Finanzierungskostensatzes aufgenommen. Außerdem verdeutlichen die zusätzlichen Erläuterungen in IFRS 3 (Unternehmenszusammenschlüsse) und IFRS 11 (Gemeinsame Vereinbarungen), dass bei der Erlangung von Beherrschung über vormals als Joint Operation erfasste Beteiligungen nun die Grundsätze für einen sukzessiven Unternehmenserwerb anzuwenden sind.

Durch die Änderungen an IAS 28 (Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen) wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2019 klargestellt, dass auf langfristige Finanzinstrumente, die eine Nettoinvestition in ein assoziiertes Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen darstellen und die nicht gemäß der Equity-Methode bilanziert werden, die Wertminderungsvorschriften von IFRS 9 (Finanzinstrumente) anzuwenden sind.

Ferner sind seit dem 1. Januar 2019 Klarstellungen an IFRS 9 (Finanzinstrumente) vorgenommen worden. Bestimmte Finanzinstrumente, die eine Rückzahlungsoption mit negativer Ausgleichszahlung beinhalten, können demnach Zu fortgeführten Anschaffungskosten oder Erfolgsneutral zum Fair Value bewertet werden.

Außerdem gilt IFRIC 23 (Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung), der vorschreibt, dass steuerliche Risiken zu berücksichtigen sind, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Steuerbehörden Sachverhalte in der Steuerberechnung nicht akzeptieren werden.

Daneben wurde in IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer) klargestellt, dass zum Zeitpunkt eines Planereignisses die versicherungsmathematischen Annahmen neu zu ermitteln sind.

Der Volkswagen Konzern hat sich für eine vorzeitige Anwendung der Standardänderungen von IFRS 9, IAS 39 sowie IFRS 7 zur Reform der Referenzzinssätze (veröffentlicht am 26. September 2019) entschieden. Die Änderungen wären erst ab dem 1. Januar 2020 verpflichtend anzuwenden gewesen. Hiervon betroffen sind Sicherungsbeziehungen, die zu Beginn der Berichtsperiode bestanden oder danach designiert wurden. Im Rahmen der einhergehenden Erleichterungen nimmt der Volkswagen Konzern an, dass die Effektivität der bilanzierten Sicherungsbeziehungen nicht durch die IBOR-Reform beeinträchtigt wird und insofern keine Sicherungsbeziehungen aufzulösen sind.

Die oben genannten geänderten Regelungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Volkswagen Konzerns.

IFRS 16 – LEASINGVERHÄLTNISSE

IFRS 16 ändert die Vorschriften zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen und ersetzt den bisherigen Standard IAS 17 sowie die zugehörigen Interpretationen.

Zentrales Ziel von IFRS 16 ist die bilanzielle Erfassung aller Leasingverhältnisse. Entsprechend entfällt für Leasingnehmer die bisherige Klassifizierung in Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen müssen diese für alle Leasingverhältnisse grundsätzlich ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz erfassen. Die Leasingverbindlichkeit wird im Volkswagen Konzern mit dem Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen bemessen, während das Nutzungsrecht grundsätzlich mit dem Betrag der Leasingverbindlichkeit zuzüglich direkter Kosten bewertet wird. Während der Leasinglaufzeit ist das Nutzungsrecht abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit unter Anwendung der Effektivzinsmethode und Berücksichtigung der Leasingzahlungen fortzuschreiben. Anwendungserleichterungen bestehen nach IFRS 16 für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse, die der Volkswagen Konzern in Anspruch nimmt und daher für solche Leasingverhältnisse kein Nutzungsrecht und keine Verbindlichkeit ansetzt. Die diesbezüglichen Leasingzahlungen werden unverändert als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Im Zeitpunkt der Erstanwendung wurden Leasingverträge, deren Leasinglaufzeit vor dem 1. Januar 2020 endete, unabhängig von dem Startdatum des Leasingvertrags als kurzfristige Leasingverhältnisse klassifiziert. Darüber hinaus wurde im Zeitpunkt der Erstanwendung für bestehende Verträge keine Neubeurteilung vorgenommen, ob diese anhand der Kriterien des IFRS 16 ein Leasingverhältnis darstellen oder nicht. Stattdessen werden Verträge, die bereits unter IAS 17 beziehungsweise IFRIC 4 als Leasingverhältnis eingestuft waren, auch weiterhin als Leasingverhältnis klassifiziert. Verträge, die unter IAS 17 beziehungsweise IFRIC 4 nicht als Leasingverhältnis eingestuft waren, werden auch weiterhin nicht als Leasingverhältnis behandelt.

Die Leasinggeberbilanzierung entspricht im Wesentlichen den ehemaligen Vorschriften des IAS 17. Leasinggeber müssen auch weiterhin auf Grundlage der Verteilung der Chancen und Risiken aus dem Vermögenswert eine Klassifizierung in Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnisse vornehmen.

Der Volkswagen Konzern bilanziert erstmalig zum 1. Januar 2019 unter Anwendung der modifiziert retrospektiven Methode (im Sinne des IFRS 16.C5(b)) Leasingverhältnisse nach den Vorgaben des IFRS 16. Die Vorjahresperioden wurden nicht angepasst. Die Leasingverbindlichkeit ist nach dieser Methodik zum Umstellungszeitpunkt mit dem Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen anzusetzen. Der Barwertermittlung liegen dabei Grenzfremdkapitalzinssätze vom 1. Januar 2019 zu Grunde. Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz hierfür betrug im Volkswagen Konzern 3,7 %.

Unter Anwendung der Ausnahmeregelung wird das Nutzungsrecht um diejenigen Beträge korrigiert, die zum 31. Dezember 2018 als Rückstellungen für belastende Operating-Leasingverträge in der Bilanz angesetzt waren. Auf eine Wertminderungsprüfung der Nutzungsrechte im Zeitpunkt der Erstanwendung wurde in diesem Zusammenhang verzichtet.

Aufgrund der erstmaligen Erfassung der Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten ergaben sich zum 1. Januar 2019 folgende Effekte:

- In der Eröffnungsbilanz wurden Nutzungsrechte in Höhe von 5,5 Mrd. € erfasst (davon 5,4 Mrd. € in den Sachanlagen und 0,1 Mrd. € in Als Finanzanlagen gehaltene Immobilien). Aktivierte Vorauszahlungen, abgegrenzte Schulden und Rückstellungen für belastende Operating-Leasingverträge wurden mit den Nutzungsrechten verrechnet. Von den angesetzten Nutzungsrechten waren zum 31. Dezember 2018 bereits 0,4 Mrd. € im Rahmen von Finanzierungs-Leasingverhältnissen bilanziell erfasst. Im Rahmen der Einführung des IFRS 16 wurde die Zuordnung von langfristigen Vermögenswerten angepasst. Hieraus resultierte eine Umgliederung von Sachanlagen in Höhe von 0,4 Mrd. € in die Vermieteten Vermögenswerte und die Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien.
- Die Leasingverbindlichkeiten sind in der Eröffnungsbilanz in Höhe von 5,6 Mrd. € passiviert und unter den lang- und kurzfristigen Finanzschulden ausgewiesen. Von den angesetzten Leasingverbindlichkeiten waren zum 31. Dezember 2018 bereits 0,4 Mrd. € im Rahmen von Finanzierungs-Leasingverhältnissen bilanziell erfasst.
- Im Eigenkapital ergaben sich keine Effekte aus der Erstanwendung.

Die Differenz zwischen den mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz zum 31. Dezember 2018 diskontierten erwarteten Auszahlungen für Operating-Leasingverhältnisse in Höhe von 4,9 Mrd. € und den in der Eröffnungsbilanz erfassten Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 5,6 Mrd. € ergibt sich im Wesentlichen aus der Berücksichtigung bereits bestehender Finanzierungs-Leasingverhältnisse und einer Neueinschätzung der erwarteten Leasingzahlungen, etwa aufgrund der Passivierung bestimmter variabler Leasingzahlungen. Auch wurden die bei der Passivierung berücksichtigten Leasinglaufzeiten nach den Vorgaben des IFRS 16 neu beurteilt. Dabei wurden hinreichend sichere Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen bei der Bestimmung der zu passivierenden Leasingzahlungen berücksichtigt. Daneben sind Leasingzahlungen für geringwertige und kurzfristige Leasingverhältnisse nicht in den Leasingverbindlichkeiten der Eröffnungsbilanz enthalten.

Im Gegensatz zur bisherigen Vorgehensweise, nach der Aufwendungen für Operating-Leasingverhältnisse vollständig im Operativen Ergebnis gezeigt wurden, werden nach IFRS 16 im Konzernbereich Automobile nur noch die Abschreibungen auf die Nutzungsrechte dem Operativen Ergebnis zugerechnet. Die Zinsaufwendungen aus der Aufzinsung der Leasingverbindlichkeiten werden im Konzernbereich Automobile im Finanzergebnis ausgewiesen. Dadurch kommt es im Geschäftsjahr 2019 zu einer Entlastung im Operativen Ergebnis in Höhe von 0,2 Mrd. €.

Durch die geänderte Erfassung von Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in der Kapitalflussrechnung ergibt sich im Geschäftsjahr 2019 eine Verbesserung des Cash-flow laufendes Geschäft und des Netto-Cash-flow in Höhe von 1,0 Mrd. €. Davon entfallen 0,9 Mrd. € auf den Konzernbereich Automobile. Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit verringert sich entsprechend. Der aus der Änderung der Bilanzierungsregeln resultierende Anstieg der Finanzschulden wirkt sich zum 31. Dezember 2019 mit 5,8 Mrd. € negativ auf die Nettoliquidität des Volkswagen Konzerns aus. Davon entfallen 5,4 Mrd. € auf den Konzernbereich Automobile.

Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

Die Volkswagen AG hat in ihrem Konzernabschluss 2019 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/Interpretation		Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungspflicht[1]	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 3	Unternehmenszusammenschlüsse: Definition eines Geschäftsbetriebs	22.10.2018	01.01.2020	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IFRS 17	Versicherungsverträge	18.05.2017	01.01.2021[2]	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 1 und IAS 8	Darstellung des Abschlusses sowie Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler: Definition Wesentlichkeit	31.10.2018	01.01.2020	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 1	Klassifizierung von Verbindlichkeiten	23.01.2020	01.01.2022	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen

1 Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der Volkswagen AG.
2 Das IASB hat die Verschiebung des Erstanwendungszeitpunkts auf den 01.01.2022 vorgeschlagen.

Wesentliche Ereignisse

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs V6 mit 3.0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

In den Monaten nach 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 2.0 l 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 (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und

Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation" durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Im Geschäftsjahr 2019 waren im Zusammenhang mit der Dieselthematik zusätzliche Sondereinflüsse in Höhe von 2,3 Mrd. € zu erfassen. Innerhalb der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ergaben sich Belastungen von 2,6 Mrd. €, die aus dem im Mai 2019 erlassenen Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft Stuttgart in Höhe von 0,5 Mrd. €, durch den das laufende Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG beendet wurde, und höheren Vorsorgen für Rechtsrisiken resultieren. Gegenläufig wirkten Rückstellungsauflösungen für Vorsorgen in Bezug auf technische Maßnahmen in Höhe von 0,3 Mrd. €, die die Kosten der Umsatzerlöse reduziert haben.

Darüber hinaus 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.

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 im ersten Halbjahr dieses Jahres 1,1 Mrd. € für den Erwerb angedienter Aktien und Ausgleichszahlungen abgeflossen. Die in der Bilanz ausgewiesenen „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte" reduzierten sich entsprechend. Die den Minderheitsgesellschaftern der MAN SE gewährten Andienungsrechte sind zum 4. März 2019 ausgelaufen. Der verbliebene Betrag in Höhe von 0,7 Mrd. € wurde erfolgsneutral ins Eigenkapital umgegliedert, wovon 0,3 Mrd. € auf Minderheiten entfallen.

Seit dem 28. Juni 2019 werden 51 Mio. Aktien der TRATON SE in den regulierten Märkten der Frankfurter Wertpapierbörse und der Nasdaq Stockholm gehandelt. Der Platzierungspreis wurde auf 27,00 € je Aktie festgelegt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns hat sich dadurch um 1,4 Mrd. € erhöht, wovon 1,2 Mrd. € als Anteile von Minderheiten ausgewiesen werden.

Bei selbsterstellten immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer sowie dazugehörigen Sachanlagen stellte im Pkw-Bereich bisher in der Regel das einzelne Produkt beziehungsweise die einzelne Produktgruppe die zahlungsmittelgenerierende Einheit dar. Im abgelaufenen Geschäftsjahr musste Letztere für den Pkw-Bereich neu definiert werden, weil die weitestgehende Unabhängigkeit der Mittelrückflüsse der einzelnen Produkte untereinander nicht mehr gegeben ist. Insbesondere führen die weltweit verschärften Emissionsregulierungen dazu, dass sich die Rückflüsse der einzelnen Produkte immer stärker untereinander beeinflussen. Als Konsequenz aus den geänderten Rahmenbedingungen bilden seit dem vierten Quartal 2019 im Pkw-Bereich in der Regel die Marken die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten und somit die Basis für den Wertminderungstest sowie für die Wirtschaftlichkeitseinschätzung beim Ansatz selbsterstellter immaterieller Vermögenswerte. Die geänderte Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten hat im vierten Quartal 2019 zu einem einmaligen Zuschreibungseffekt in Höhe von 0,9 Mrd. € geführt, der innerhalb der Sonstigen betrieblichen Erträge ausgewiesen wird und in den Folgeperioden zu erhöhten planmäßigen Abschreibungen führt. Darüber hinaus waren außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 0,2 Mrd. €, die in den ersten Quartalen des Geschäftsjahres zu erfassen waren, zurückzunehmen. Des Weiteren ist das Finanzergebnis aufgrund von Zuschreibungen bei den chinesischen Gemeinschaftsunternehmen mit 75 Mio. € positiv beeinflusst. Die angepasste Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten führt zukünftig zu einer leichten Erhöhung der Aktivierungsquote.

Konzernkreis

Neben der Volkswagen AG werden in den Konzernabschluss alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einschließlich strukturierter Unternehmen einbezogen, die die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar beherrscht. Dies ist der Fall, wenn die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über das potenzielle Tochterunternehmen besitzt, an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus dem potenziellen Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse beeinflussen kann. Bei den im Volkswagen Konzern konsolidierten strukturierten Unternehmen bestimmt Volkswagen auch bei nicht vorliegender Kapitalbeteiligung die nach Aufsetzen der Struktur verbleibenden wesentlichen relevanten Aktivitäten und beeinflusst dadurch die eigenen variablen Rückflüsse. Die strukturierten Unternehmen dienen im Wesentlichen der Durchführung von Asset-Backed-Securities-Transaktionen zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts sowie der Anlage finanzieller Mittel in Wertpapierspezialfonds. Die Einbeziehung von Tochterunternehmen beginnt zu dem Zeitpunkt, zu dem die Beherrschung besteht; sie endet, wenn die Beherrschung nicht mehr gegeben ist.

Tochtergesellschaften mit ruhender oder einer Geschäftstätigkeit, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows des Volkswagen Konzerns sowohl einzeln als auch gesamt von untergeordneter Bedeutung sind, werden nicht konsolidiert. Sie werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen im Konzernabschluss bilanziert.

Wesentliche Gesellschaften, bei denen die Volkswagen AG mittelbar oder unmittelbar die Möglichkeit hat, die finanz- und geschäftspolitischen Entscheidungen maßgeblich zu beeinflussen (assoziierte Unternehmen) oder sich mittelbar oder unmittelbar die Beherrschung teilt (Gemeinschaftsunternehmen), werden nach der Equity-Methode bewertet. Zu den Gemeinschaftsunternehmen rechnen wir auch Gesellschaften, bei denen der Volkswagen Konzern zwar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt, bei denen aufgrund der Gesellschaftsverträge wesentliche Entscheidungen jedoch nur einstimmig getroffen werden können. Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen von untergeordneter Bedeutung werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen angesetzt.

Die Zusammensetzung des Volkswagen Konzerns ergibt sich aus der folgenden Tabelle:

Anzahl	2019	2018
Volkswagen AG und vollkonsolidierte Tochtergesellschaften		
Inland	151	152
Ausland	714	712
Zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften		
Inland	78	70
Ausland	290	251
Assoziierte Gesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und Beteiligungen		
Inland	76	64
Ausland	107	79
	1.416	**1.328**

Die Aufstellung des gesamten Anteilsbesitzes, die einen Teil des Jahresabschlusses der Volkswagen AG darstellt, ist unter folgendem Pfad beim elektronischen Unternehmensregister www.unternehmensregister.de sowie auf www.volkswagenag.com/ir abrufbar.

Folgende vollkonsolidierte verbundene deutsche Unternehmen in der Rechtsform einer Kapital- beziehungsweise Personengesellschaft haben durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss die Bedingungen des § 264 Abs. 3 beziehungsweise § 264b HGB erfüllt und nehmen die Befreiungsvorschrift so weit wie möglich in Anspruch:

- Audi Berlin GmbH, Berlin
- Audi Electronics Venture GmbH, Gaimersheim
- Audi Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Audi Hamburg GmbH, Hamburg
- Audi Hannover GmbH, Hannover
- Audi Leipzig GmbH, Leipzig
- Audi Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Bugatti Engineering GmbH, Wolfsburg
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Augsburg KG, Pullach i. Isartal
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Heinrich-von-Buz-Straße KG, Pullach i. Isartal
- HABAMO Verwaltung GmbH & Co. Objekt Sterkrade KG, Pullach i. Isartal
- Haberl Beteiligungs-GmbH, München
- Karosseriewerk Porsche GmbH & Co. KG, Stuttgart
- MAHAG GmbH, München
- MAN Energy Solutions SE, Augsburg
- MOIA GmbH, Berlin
- MOIA Operations Germany GmbH, Hamburg
- Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Deutschland GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Dienstleistungs GmbH, Stuttgart
- Porsche Engineering Group GmbH, Weissach
- Porsche Engineering Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Erste Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart
- Porsche Financial Services GmbH & Co. KG, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Financial Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Holding Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- Porsche Logistik GmbH, Stuttgart
- Porsche Niederlassung Berlin GmbH, Berlin
- Porsche Niederlassung Berlin-Potsdam GmbH, Kleinmachnow
- Porsche Niederlassung Hamburg GmbH, Hamburg
- Porsche Niederlassung Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Niederlassung Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Nordamerika Holding GmbH, Ludwigsburg
- Porsche Siebte Vermögensverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Porsche Smart Mobility GmbH, Stuttgart
- Porsche Zentrum Hoppegarten GmbH, Stuttgart
- Raffay Versicherungsdienst GmbH, Hamburg
- SEAT Deutschland Niederlassung GmbH, Frankfurt am Main
- SKODA AUTO Deutschland GmbH, Weiterstadt
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- VGRD GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen AirService GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Automobile Berlin GmbH, Berlin
- Volkswagen Automobile Chemnitz GmbH, Chemnitz
- Volkswagen Automobile Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Volkswagen Automobile Hamburg GmbH, Hamburg

- Volkswagen Automobile Hannover GmbH, Hannover
- VOLKSWAGEN Automobile Leipzig GmbH, Leipzig
- Volkswagen Automobile Region Hannover GmbH, Hannover
- Volkswagen Automobile Rhein-Neckar GmbH, Mannheim
- Volkswagen Automobile Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Volkswagen Beteiligungsverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Dritte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Erste Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Fünfte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH, Langenhagen
- Volkswagen Group IT Services GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Group Real Estate GmbH & Co. KG, Wolfsburg
- Volkswagen Group Services GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG, Wolfsburg
- Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal
- Volkswagen Osnabrück GmbH, Osnabrück
- Volkswagen R GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau
- Volkswagen Sechste Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Siebte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Software Asset Management GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Vermögensverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Chemnitz
- Volkswagen Vierte Leasingobjekt GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Zubehör GmbH, Dreieich
- Volkswagen Zweite Leasingobjekt GmbH, Braunschweig

VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Die Änderungen im Konsolidierungskreis des Geschäftsjahres sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Anzahl	Inland	Ausland
Erstkonsolidierungen		
Bisher zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften	4	13
Neu erworbene Tochtergesellschaften	0	3
Neu gegründete Tochtergesellschaften	0	5
	4	**21**
Entkonsolidierungen		
Fusionen	1	5
Liquidationen	2	6
Verkäufe/Sonstige	2	8
	5	**19**

Die Erst- beziehungsweise Entkonsolidierung dieser Tochtergesellschaften hatte auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einzeln und insgesamt keinen wesentlichen Einfluss. Die nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen sind aus Konzernsicht unwesentlich. Insbesondere bestehen daraus keine wesentlichen Risiken für den Konzern.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die assoziierten Unternehmen Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong, China (Sinotruk), Bertrandt AG, Ehningen (Bertrandt), There Holding B.V., Rijswijk, Niederlande (There Holding), und Navistar International Corporation, Lisle, Illinois/USA (Navistar), zum Bilanzstichtag wesentlich.

Sinotruk

Sinotruk ist einer der größten Lkw-Hersteller auf dem chinesischen Markt. Zwischen Konzernunternehmen und Sinotruk besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft, wodurch der Konzern am lokalen Markt partizipiert. Neben der Zusammenarbeit mit Sinotruk im Volumen-Segment wird durch den Export von MAN-Fahrzeugen nach China zudem der Zugang zum kleinen, aber stark wachsenden Premium-Lkw-Markt erweitert. Die Hauptniederlassung von Sinotruk ist in Hongkong, China.

Zum 31. Dezember 2019 betrug der Börsenwert der Anteile an Sinotruk 1.312 Mio. € (Vorjahr: 908 Mio. €).

Bertrandt

Bertrandt ist ein Engineering-Partner von Unternehmen der Automobil- und Luftfahrtindustrie. Das Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung einzelner Komponenten über komplexe Module bis zu kompletten Lösungen. Die Hauptniederlassung von Bertrandt ist in Ehningen.

Zum 31. Dezember 2019 betrug der Börsenwert der Anteile an Bertrandt 165 Mio. € (Vorjahr: 201 Mio. €).

There Holding

Gemeinsam mit der BMW Group, der Daimler AG und weiteren Gesellschaften hält Volkswagen eine Beteiligung an der There Holding B.V., Rijswijk (Niederlande), einer Investmentgesellschaft. Die There Holding B.V. verfügt über rund 85 % der Anteile an der HERE International B.V., Eindhoven (Niederlande). Die HERE International B.V. ist einer der weltweit größten Hersteller von digitalen Straßenkarten für Navigationssysteme. Da die gehaltenen Anteile jedoch keine Kontrolle nach IFRS 10 vermitteln, wird die HERE International B.V. als assoziiertes Unternehmen nach der Equity-Methode in den Abschluss der There Holding B.V. einbezogen.

Im Jahr 2019 fanden Kapitalerhöhungen bei der There Holding B.V. statt, an denen Volkswagen teilgenommen hat. Die At Equity bewerteten Anteile erhöhten sich dadurch um 69 Mio. €. Die Beteiligungsquote an der There Holding B.V. betrug zum 31. Dezember 2019 29,7 %.

Im Dezember 2019 wurde der Einstieg weiterer Investoren bei der HERE International B.V. bekanntgegeben. Nach dem bereits im Dezember 2019 erfolgten Signing streben Mitsubishi Corporation (MC) und Nippon Telegraph and Telephone Corporation of Japan (NTT) in der ersten Hälfte des Jahres 2020, vorbehaltlich aller kartellrechtlichen Zustimmungen, den gemeinsamen Erwerb von 30 % der Anteile an der HERE International B.V. an. Der Anteil der There Holding B.V. an der HERE International B.V. wird in der Folge voraussichtlich auf ca. 60 % zurückgehen.

Navistar

Navistar International Corporation (Navistar) ist ein US-amerikanischer Nutzfahrzeughersteller mit Sitz in Lisle, Illinois/USA. Zwischen Navistar und Unternehmen der TRATON GROUP bestehen Rahmenvereinbarungen für strategische Technologie- und Zulieferkooperation sowie ein Beschaffungs-Joint-Venture.

Aufgrund der Vertretung von zwei Vorstandsmitgliedern der TRATON SE im Board of Directors von Navistar sowie der vereinbarten Kooperationen wird die Beteiligung an Navistar im Konzernabschluss unter den At Equity bewerteten Anteilen ausgewiesen.

Zum 31. Dezember 2019 betrug der Börsenwert der Anteile an Navistar 429 Mio. € (31. Dezember 2018: 377 Mio. €).

ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS

Mio. €	Sinotruk[1]	Bertrandt[2]	There Holding	Navistar[3]
2019				
Höhe des Anteils in %	25	29	30	17
Langfristige Vermögenswerte	2.351	575	1.131	1.762
Kurzfristige Vermögenswerte	6.127	468	467	4.441
Langfristige Schulden	50	313	–	6.336
Kurzfristige Schulden	4.669	153	0	3.206
Nettobuchwert	3.758	578	1.597	–3.339
Umsatzerlöse	8.047	1.058	–	10.004
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	627	16	–390	216
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	0	–1	1	7
Gesamtergebnis	627	15	–389	223
Erhaltene Dividenden[4]	47	6	–	–
2018				
Höhe des Anteils in %	25	29	30	17
Langfristige Vermögenswerte	2.239	586	1.763	1.846
Kurzfristige Vermögenswerte	6.461	469	2	4.528
Langfristige Schulden	54	306	–	6.478
Kurzfristige Schulden	5.250	167	1	3.356
Nettobuchwert	3.395	583	1.764	–3.461
Umsatzerlöse	8.047	1.020	–	8.625
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	558	25	–351	310
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	0	0	–7	245
Gesamtergebnis	558	25	–358	555
Erhaltene Dividenden[4]	50	7	–	–

1 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. Juni, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Juli bis zum 30. Juni.
2 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. September, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 30. September.
3 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 31. Oktober, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. November bis zum 31. Oktober.
4 Anteilige Dividenden nach Abzug von Quellensteuer.

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT

Mio. €	Sinotruk	Bertrandt	There Holding	Navistar
2019				
Nettobuchwert 01.01.	3.395	583	1.764	−3.461
Gewinn/Verlust	627	16	−390	216
Sonstiges Ergebnis	0	−1	1	7
Veränderung Rücklagen	1	–	222	−21
Währungsumrechnungsdifferenzen	−46	–	–	−60
Dividenden[1]	−218	−20	–	−20
Nettobuchwert 31.12.	3.758	578	1.597	−3.339
Anteiliges Eigenkapital	940	167	475	−560
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−388	80	–	1.007
Buchwert des Equity-Anteils	552	247	475	447
2018				
Nettobuchwert 01.01.	3.060	583	2.209	−3.816
Gewinn/Verlust	558	25	−351	310
Sonstiges Ergebnis	0	0	−7	245
Veränderung Rücklagen	−3	–	−87	13
Währungsumrechnungsdifferenzen	13	–	–	−191
Dividenden[1]	−232	−25	–	−22
Nettobuchwert 31.12.	3.395	583	1.764	−3.461
Anteiliges Eigenkapital	849	168	522	−582
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−402	163	–	1.012
Buchwert des Equity-Anteils	447	331	522	430

1 Dividenden vor Abzug von Quellensteuer.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Mio. €	2019	2018
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	27	−20
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	12	1
Gesamtergebnis	39	−20
Buchwert der Equity-Anteile	597	332

Es bestehen nicht erfasste Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an assoziierten Unternehmen in Höhe von 54 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €). Darüber hinaus bestehen keine Eventualschulden oder Finanzgarantien gegenüber assoziierten Unternehmen.

BETEILIGUNGEN AN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., Changchun, China, SAIC-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai, China, und SAIC-Volkswagen Sales Company Ltd., Shanghai, China, aufgrund ihrer Unternehmensgröße zum Bilanzstichtag wesentlich.

FAW-Volkswagen Automotive Company

Die FAW-Volkswagen Automotive Company entwickelt, produziert und vertreibt Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner China FAW Corporation Limited besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Changchun, China.

SAIC-Volkswagen Automotive Company

Die SAIC-Volkswagen Automotive Company entwickelt und produziert Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

SAIC-Volkswagen Sales Company

Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company[1]	SAIC-Volkswagen Sales Company
2019			
Höhe des Anteils in %	40	50	30
Langfristige Vermögenswerte	12.069	9.355	896
Kurzfristige Vermögenswerte	11.876	8.251	4.477
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.423	6.513	210
Langfristige Schulden	1.221	1.130	160
davon finanzielle Verbindlichkeiten[2]	–	–	–
Kurzfristige Schulden	15.321	11.674	4.665
davon finanzielle Verbindlichkeiten[2]	29	1	–
Nettobuchwert	7.403	4.802	548
Umsatzerlöse	44.181	26.922	32.115
Planmäßige Abschreibungen	1.825	2.190	21
Zinserträge	125	53	5
Zinsaufwendungen	4	2	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	4.775	3.594	659
Ertragsteueraufwand	1.251	845	166
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	3.524	2.749	493
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–49	3	–
Gesamtergebnis	3.475	2.752	493
Erhaltene Dividenden[3]	1.332	1.732	153
2018			
Höhe des Anteils in %	40	50	30
Langfristige Vermögenswerte	10.651	8.580	671
Kurzfristige Vermögenswerte	10.903	6.689	3.680
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.764	4.412	206
Langfristige Schulden	1.260	1.205	110
davon finanzielle Verbindlichkeiten[2]	–	–	–
Kurzfristige Schulden	12.936	8.526	3.692
davon finanzielle Verbindlichkeiten[2]	–	4	–
Nettobuchwert	7.358	5.538	549
Umsatzerlöse	41.607	28.863	33.212
Planmäßige Abschreibungen	1.335	1.479	8
Zinserträge	123	64	5
Zinsaufwendungen	–	1	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	4.851	4.588	665
Ertragsteueraufwand	1.186	1.040	167
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	3.665	3.548	498
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	47	1	–
Gesamtergebnis	3.712	3.549	498
Erhaltene Dividenden[3]	1.209	1.626	148

1 Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Der bei der SAIC-Volkswagen Automotive Company ausgewiesene Umsatz ist daher im Wesentlichen mit der SAIC-Volkswagen Sales Company erwirtschaftet worden.
2 Ohne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.
3 Anteilige Dividenden nach Abzug von Quellensteuer.

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Sales Company
2019			
Nettobuchwert 01.01.	7.358	5.538	549
Gewinn/Verlust	3.524	2.749	493
Sonstiges Ergebnis	−49	3	–
Veränderung Stammkapital	–	–	–
Veränderung Rücklagen	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	54	37	16
Dividenden[1]	−3.483	−3.524	−509
Nettobuchwert 31.12.	7.403	4.802	548
Anteiliges Eigenkapital	2.961	2.401	164
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−760	−803	–
Buchwert des Equity-Anteils	2.201	1.599	164
2018			
Nettobuchwert 01.01.	6.851	5.405	546
Gewinn/Verlust	3.665	3.548	498
Sonstiges Ergebnis	47	1	–
Veränderung Stammkapital	–	–	–
Veränderung Rücklagen	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	68	−23	−1
Dividenden[1]	−3.273	−3.393	−494
Nettobuchwert 31.12.	7.358	5.538	549
Anteiliges Eigenkapital	2.943	2.769	165
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−593	−851	–
Buchwert des Equity-Anteils	2.350	1.918	165

1 Dividenden vor Abzug von Quellensteuer.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Mio. €	2019	2018
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	434	319
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	3	−2
Gesamtergebnis	436	317
Buchwert der Equity-Anteile	1.887	1.939

Es bestehen nicht erfasste Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 29 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €). Gegenüber Gemeinschaftsunternehmen bestehen Eventualschulden in Höhe von 224 Mio. € (Vorjahr: 183 Mio. €) und Finanzgarantien in Höhe von 134 Mio. € (Vorjahr: 146 Mio. €). Im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen sind Zahlungsmittel von Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 276 Mio. € (Vorjahr: 268 Mio. €) als Sicherheit hinterlegt und stehen damit dem Volkswagen Konzern nicht zur Verfügung.

IFRS 5 – ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

Volkswagen hat am 12. Juli 2019 bekanntgegeben, zusammen mit der Ford Motor Company (Ford) in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI zu investieren. Dies erfolgt zum einen durch die auf mehrere Jahre verteilte Bereitstellung von finanziellen Mitteln in Höhe von insgesamt 1,0 Mrd. USD und zum anderen, indem Volkswagen seine vollkonsolidierte Tochtergesellschaft Autonomous Intelligent Driving (AID) einbringt. Darüber hinaus erwirbt Volkswagen für einen Kaufpreis von 500 Mio. USD, zahlbar in drei gleichen Jahresraten, von Ford bestehende Argo AI-Anteile. Der Vollzug der Transaktion samt der Einbringung der AID erfolgt – vorbehaltlich der erforderlichen Genehmigungen der Aufsichtsbehörden und weiterer aufschiebender Bedingungen – voraussichtlich im ersten Halbjahr 2020.

Am 30. Januar 2020 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG beschlossen, die 76%ige Beteiligung des Volkswagen Konzerns an der RENK AG zu veräußern. Die RENK AG ist ein weltweit tätiger Anbieter hochwertiger Getriebe- und Antriebstechnik für diverse Anwendungsbereiche und Bestandteil des Segments Power Engineering. Der Vollzug der Veräußerung wird – vorbehaltlich einer Genehmigung der Aufsichtsbehörden – voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2020 erfolgen.

Gemäß IFRS 5 werden der RENK AG Teilkonzern sowie die AID als Zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppen klassifiziert, die zum Buchwert bewertet werden.

Der Ausweis der Vermögenswerte und Schulden der Veräußerungsgruppen erfolgt jeweils in einem separaten Bilanzposten. Nachfolgend sind die Hauptgruppen der Vermögenswerte und Schulden der Veräußerungsgruppen dargestellt:

Mio. €	31.12.2019
Immaterielle Vermögenswerte	110
Sachanlagen	261
Vorräte	230
Zahlungsmittel und Wertpapiere	4
Ertragsteueransprüche	2
Sonstige Vermögenswerte	190
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	**795**
Finanzschulden	9
Rückstellungen	72
Sonstige Verbindlichkeiten	289
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	**370**

Die im Sonstigen Ergebnis erfassten kumulativen Erträge und Aufwendungen, die in Verbindung mit den als Zur Veräußerung gehalten eingestuften Veräußerungsgruppen stehen, belaufen sich auf 4,6 Mio. €.

Konsolidierungsgrundsätze

Die Vermögenswerte und Schulden der in den Konzernabschluss einbezogenen inländischen und ausländischen Unternehmen werden nach den für den Volkswagen Konzern einheitlich geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angesetzt. Bei den At Equity bewerteten Unternehmen werden dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die Ermittlung des anteiligen Eigenkapitals zugrunde gelegt. Dabei wird auf den letzten geprüften Jahresabschluss der jeweiligen Gesellschaft abgestellt.

Bei erstmalig konsolidierten Tochterunternehmen sind die Vermögenswerte und Schulden mit ihrem Fair Value zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Die Wertansätze werden in den Folgejahren fortgeführt. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Zeitwert der identifizierten Vermögenswerte abzüglich Schulden übersteigt, entsteht ein Goodwill. Dieser wird einem einmal jährlich durchzuführenden Impairment-Test unterzogen, bei dem die Werthaltigkeit des Goodwill überprüft wird. Ist die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben, wird eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen. Anderenfalls wird der Wertansatz des Goodwill unverändert gegenüber dem Vorjahr beibehalten. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Nettobetrag der identifizierten Vermögenswerte und Schulden unterschreitet, wird die Differenz im Erwerbsjahr ertragswirksam vereinnahmt. Goodwills werden bei den Tochterunternehmen in deren funktionaler Währung geführt. Ein Unterschiedsbetrag, der sich beim Erwerb weiterer Anteile an einem bereits konsolidierten Tochterunternehmen ergibt, wird direkt mit dem Eigenkapital verrechnet. Soweit nicht anders angegeben, wird der Eigenkapitalanteil direkter Minderheiten (nicht beherrschende Anteile) im Erwerbszeitpunkt mit dem auf sie entfallenden Anteil am Zeitwert der Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Schulden bestimmt. Bedingte Gegenleistungen werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Spätere Wertänderungen bedingter Gegenleistungen führen grundsätzlich nicht zu einer Anpassung der Bewertung im Erwerbszeitpunkt. Mit der Akquisition verbundene Kosten (Anschaffungsnebenkosten), die nicht der Beschaffung von Eigenkapital dienen, werden nicht dem Kaufpreis hinzugerechnet, sondern sofort als Aufwand erfasst.

Im Rahmen der Konsolidierung erfolgt eine Anpassung der sich aus der Selbstständigkeit der Einzelgesellschaften ergebenden Bilanzierung und Bewertung, so dass diese so dargestellt werden, als gehörten sie zu einer einzigen wirtschaftlichen Einheit. Konzerninterne Vermögenswerte und Schulden, Eigenkapital, Aufwendungen und Erträge sowie Zahlungsströme werden vollständig eliminiert. Die Konzernvorräte und das Anlagevermögen bereinigen wir um Zwischenergebnisse. Konsolidierungsvorgänge unterliegen der Abgrenzung latenter Steuern, wobei aktive und passive latente Steuern saldiert werden, wenn der Steuergläubiger identisch ist und die Fristigkeiten übereinstimmen.

Währungsumrechnung

Fremdwährungsgeschäfte werden in den Einzelabschlüssen der Volkswagen AG und der einbezogenen Tochtergesellschaften mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. In der Bilanz werden monetäre Posten in fremder Währung unter Verwendung des Mittelkurses am Bilanzstichtag angesetzt, wobei die eingetretenen Kursgewinne und -verluste ergebniswirksam erfasst werden. Ausgenommen hiervon sind Währungsumrechnungsdifferenzen aus Darlehensforderungen, die einen Teil der Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen. Die Abschlüsse ausländischer Gesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Demnach werden Aktiv- und Passivposten mit dem Bilanzstichtagskurs umgerechnet. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen zu historischen Kursen geführt. Die sich hieraus ergebenden Währungsumrechnungsdifferenzen werden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral behandelt und als gesonderte Position im Eigenkapital ausgewiesen.

Die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit gewichteten Durchschnittskursen in Euro umgerechnet.

Die für die Umrechnung verwendeten Kurse ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

		BILANZ MITTELKURS AM 31.12.		GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DURCHSCHNITTSKURS	
	1 € =	2019	2018	2019	2018
Argentinien	ARS	67,23626	43,15687	53,78083	32,89363
Australien	AUD	1,60080	1,62240	1,61071	1,58021
Brasilien	BRL	4,51350	4,44485	4,41485	4,30729
Großbritannien	GBP	0,84995	0,89690	0,87744	0,88476
Indien	INR	80,15450	79,90650	78,86396	80,71466
Japan	JPY	121,89500	125,91000	122,08649	130,40158
Kanada	CAD	1,46205	1,55930	1,48595	1,53032
Mexiko	MXN	21,24340	22,52035	21,56326	22,71496
Polen	PLN	4,25970	4,29780	4,29784	4,26098
Republik Korea	KRW	1.296,35000	1.276,90000	1.304,89265	1.299,41384
Russland	RUB	69,84685	79,83765	72,46709	74,08214
Schweden	SEK	10,44505	10,25070	10,58593	10,25830
Südafrika	ZAR	15,76470	16,46690	16,17716	15,62243
Tschechische Republik	CZK	25,40650	25,72450	25,66983	25,64308
USA	USD	1,12275	1,14525	1,11974	1,18156
Volksrepublik China	CNY	7,81470	7,87725	7,73444	7,80766

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

BEWERTUNGSPRINZIPIEN

Die Bilanzierung im Volkswagen Konzern folgt mit Ausnahme bestimmter Posten, wie zum Beispiel Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente sowie Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen, dem Prinzip der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten. Die für die einzelnen Posten verwendeten Bewertungsmethoden werden im Folgenden näher erläutert.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten aktiviert und planmäßig linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Hierbei handelt es sich insbesondere um Software, die in der Regel über drei Jahre abgeschrieben wird.

Forschungskosten werden gemäß IAS 38 als laufender Aufwand ausgewiesen.

Ab dem vierten Quartal 2019 werden Entwicklungskosten für künftige Serienprodukte und andere selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert, sofern die zahlungsmittelgenerierende Einheit, der der jeweilige immaterielle Vermögenswerte zuzuordnen ist, werthaltig ist. Falls die Voraussetzungen für eine Aktivierung nicht gegeben sind, werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam verrechnet.

Aktivierte Entwicklungskosten umfassen alle dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Abschreibung erfolgt linear ab dem Produktionsbeginn über die vorgesehene Laufzeit der entwickelten Modelle beziehungsweise Aggregate, die im Allgemeinen zwischen zwei und zehn Jahren liegt.

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

Markennamen aus Unternehmenszusammenschlüssen haben in der Regel eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden entsprechend nicht planmäßig abgeschrieben. Eine unbestimmte Nutzungsdauer ergibt sich regelmäßig aus der weiteren Nutzung und Pflege einer Marke.

Ein Werthaltigkeitstest wird bei Goodwills, bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie bei immateriellen Vermögenswerten, die noch nicht nutzungsbereit sind, mindestens einmal jährlich durchgeführt. Bei in Nutzung befindlichen Vermögenswerten und anderen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer erfolgt ein Werthaltigkeitstest nur bei Vorliegen konkreter Anhaltspunkte für eine Wertminderung. Zur Ermittlung der Werthaltigkeit von Goodwills sowie immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer und bestimmter Nutzungsdauer wird im Volkswagen Konzern grundsätzlich der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit herangezogen. Ab dem vierten Quartal 2019 stellt in der Regel die jeweilige Marke die zahlungsmittelgenerierende Einheit als Testebene dar. Basis für die Bewertung des Nutzungswerts ist die vom Management erstellte aktuelle Planung. Diese Planung basiert auf Erwartungen in Hinblick auf die zukünftige weltwirtschaftliche Entwicklung sowie daraus abgeleiteten Annahmen hinsichtlich der Pkw- beziehungsweise Nutzfahrzeuggesamtmärkte, Marktanteile und Profitabilität der Produkte. Auf Basis dieser Erwartungen werden auch die Planungen des Segments Finanzdienstleistungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktdurchdringung und regulatorischen Anforderungen erstellt. Die Planungen für das Segment Power Engineering berücksichtigen Erwartungen zur Entwicklung der unterschiedlichen Einzelmärkte. Dabei werden angemessene Annahmen zu makroökonomischen Trends (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisentwicklung) sowie historische Entwicklungen berücksichtigt. Die Planungsperiode erstreckt sich grundsätzlich über einen Zeitraum von fünf Jahren. Bezüglich der Annahmen im Detailplanungszeitraum verweisen wir auf den Prognosebericht, der Teil des Lageberichts ist. Für die Folgejahre werden plausible Annahmen über die künftige Entwicklung getroffen. Die Planungsprämissen werden jeweils an den aktuellen Erkenntnisstand angepasst.

Für die Ermittlung der Cash-flows werden grundsätzlich die erwarteten Wachstumsraten der betreffenden Märkte zugrunde gelegt. Die Schätzung der Cash-flows nach Beendigung des Planungszeitraums basiert im Segment Pkw grundsätzlich auf einer Wachstumsrate von bis zu 1 % p.a. (Vorjahr: bis zu 1 % p.a.) und in den Segmenten Power Engineering sowie Nutzfahrzeuge auf einer Wachstumsrate von bis zu 1 % p.a. (Vorjahr: bis zu 1 % p.a.).

Bei der Ermittlung des Nutzungswerts im Rahmen des Werthaltigkeitstests für den Goodwill und für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer, im Wesentlichen aktivierte Entwicklungskosten, werden folgende Kapitalkostensätze (WACC) vor Steuern zugrunde gelegt, die, soweit notwendig, um länderspezifische Abzinsungsfaktoren angepasst werden:

WACC	2019	2018
Segment Pkw	5,7 %	5,5 %
Segment Nutzfahrzeuge	7,7 %	6,8 %
Segment Power Engineering	7,9 %	7,8 %

Die Ermittlung der Kapitalkostensätze basiert auf dem Zinssatz für risikofreie Anlagen, der Marktrisikoprämie und dem Fremdkapitalzinssatz. Darüber hinaus werden spezifische Peer-Group-Informationen für Beta-Faktoren und Verschuldungsgrad berücksichtigt, wobei Änderungen im Verschuldungsgrad durch die erstmalige IFRS 16-Anwendung entsprechend Berücksichtigung finden. Die Zusammensetzung der Peer Groups zur Ermittlung der Beta-Faktoren wird fortlaufend überprüft und, falls geboten, angepasst.

SACHANLAGEVERMÖGEN

Das Sachanlagevermögen bewerten wir zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um planmäßige und, sofern erforderlich, außerplanmäßige Abschreibungen. Investitionszuschüsse werden grundsätzlich von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abgesetzt. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Spezialbetriebsmittel werden unter Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ausgewiesen. Das Sachanlagevermögen wird linear pro rata temporis über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Nutzungsdauern der Sachanlagen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	Nutzungsdauer
Gebäude	20 bis 50 Jahre
Grundstückseinrichtungen	10 bis 20 Jahre
Maschinen und technische Anlagen	6 bis 12 Jahre
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung einschließlich Spezialwerkzeuge	3 bis 15 Jahre

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswertes unter den Buchwert gesunken ist. Der erzielbare Betrag ist der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten. Die Ermittlung des Nutzungswerts folgt den für immaterielle Vermögenswerte beschriebenen Grundsätzen. Die Abzinsungssätze für produktspezifische Werkzeuge und sonstige Investitionen sind mit den oben je Segment dargestellten Abzinsungssätzen für aktivierte Entwicklungskosten identisch. Sollten die Gründe für eine in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibung entfallen, nehmen wir Zuschreibungen maximal bis zu dem Betrag vor, der sich bei einem planmäßigen Abschreibungsverlauf ergeben hätte (siehe hierzu auch die Ausführungen zur Anpassung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten in der Angabe „Wesentliche Ereignisse").

Entsprechend dem wirtschaftlichen Gehalt werden auch Vermögenswerte, die formal im Rahmen einer Sale-and-Leaseback-Transaktion mit Rückkaufsoption auf Dritte übertragen wurden, weiterhin als eigene Vermögenswerte bilanziert.

LEASINGVERHÄLTNISSE

Bis zum 31. Dezember 2018 hat der Volkswagen Konzern Leasingverhältnisse gemäß IAS 17 bilanziert. Ein Leasingverhältnis wurde als ein Vertrag definiert, bei dem der Leasinggeber dem Leasingnehmer gegen eine Reihe von Zahlungen das Recht zur Nutzung eines Vermögenswerts für einen vereinbarten Zeitraum überträgt. Die Bilanzierung des Leasingverhältnisses beim Leasingnehmer und Leasinggeber erfolgte anhand der Verteilung der mit dem Leasinggegenstand verbundenen Chancen und Risiken.

Sofern dem Volkswagen Konzern als Leasingnehmer die wesentlichen Chancen und Risiken zuzurechnen waren, wurden die jeweiligen Leasinggegenstände zum Fair Value beziehungsweise zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen wurden diskontiert als Verbindlichkeit passiviert.

Soweit der Volkswagen Konzern als Leasingnehmer im Rahmen von Operating-Leasing-Verhältnissen aufgetreten ist, das heißt, wenn nicht alle wesentlichen Risiken und Chancen übergegangen sind, wurden Leasingraten beziehungsweise Mietzahlungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Seit dem 1. Januar 2019 bilanziert der Volkswagen Konzern Leasingverhältnisse gemäß IFRS 16. Dieser definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag oder den Teil eines Vertrags, mit dem ein Leasinggeber einem Leasingnehmer das Recht zur Nutzung eines Vermögenswerts für einen vereinbarten Zeitraum gegen eine Gegenleistung gewährt.

NUTZUNGSRECHTE/LEASINGVERBINDLICHKEITEN

Tritt der Volkswagen Konzern als Leasingnehmer auf, erfasst er in seiner Bilanz grundsätzlich für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit. Die Leasingverbindlichkeit wird im Volkswagen Konzern mit dem Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen bemessen, während das Nutzungsrecht grundsätzlich mit dem Betrag der Leasingverbindlichkeit zuzüglich direkter Kosten bewertet wird.

Während der Leasinglaufzeit wird das Nutzungsrecht grundsätzlich linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Die Leasingverbindlichkeit wird unter Anwendung der Effektivzinsmethode und Berücksichtigung der Leasingzahlungen fortgeschrieben.

Die in der Bilanz angesetzten Nutzungsrechte werden in denjenigen Bilanzpositionen ausgewiesen, in denen die dem Leasingvertrag zugrundeliegenden Vermögenswerte bilanziert worden wären, wenn sie im wirtschaftlichen Eigentum des Volkswagen Konzerns stehen würden. Die Nutzungsrechte werden daher zum Stichtag unter den langfristigen Vermögenswerten, im Wesentlichen in dem Posten Sachanlagen, ausgewiesen und im Rahmen des nach den Regelungen des IAS 36 durchgeführten Wertminderungstests für Sachanlagen berücksichtigt.

Anwendungserleichterungen bestehen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse, die der Volkswagen Konzern in Anspruch nimmt und daher für solche Leasingverhältnisse kein Nutzungsrecht und keine Verbindlichkeit ansetzt. Die diesbezüglichen Leasingzahlungen werden als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Als geringwertig wird ein Leasingverhältnis behandelt, sofern der Neuwert des Leasinggegenstands maximal 5.000 € beträgt. Des Weiteren werden die Bilanzierungsvorschriften des IFRS 16 nicht auf Leasingverhältnisse über Immaterielle Vermögenswerte angewendet.

Eine Vielzahl von Leasingverhältnissen enthält Verlängerungs- und Kündigungsoptionen. Bei der Bestimmung der Leasinglaufzeiten werden alle maßgeblichen Fakten und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz zur Ausübung beziehungsweise Nichtausübung der Option geben, berücksichtigt. Optionale Zeiträume werden bei der Bestimmung der Leasinglaufzeit berücksichtigt, sofern die Ausübung beziehungsweise Nichtausübung der Option hinreichend sicher ist.

VERMIETETE VERMÖGENSWERTE

Die Bilanzierung von Leasingverhältnissen bei Vermieteten Vermögenswerten basiert auf der Klassifizierung in Operating-Leasing-Verhältnisse und Finanzierungsleasingverhältnisse. Die Klassifizierung erfolgt anhand der Verteilung der mit dem Eigentum am Leasinggegenstand verbundenen Chancen und Risiken.

Bei einem Operating-Leasing-Verhältnis liegen die wesentlichen Risiken und Chancen beim Volkswagen Konzern. Der Leasinggegenstand wird zu fortgeführten Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten im Anlagevermögen des Volkswagen Konzerns bilanziert und die in der Periode vereinnahmten Leasingraten als Ertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Vermietete Fahrzeuge werden im Falle von Operating-Leasing-Verträgen zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert und linear über die Vertragslaufzeit auf den kalkulierten Restwert abgeschrieben. Wertminde-

rungen, die aufgrund des Impairment-Tests nach IAS 36 zu erfassen sind, werden durch außerplanmäßige Abschreibungen berücksichtigt. In Abhängigkeit von den lokalen Besonderheiten und Erfahrungswerten aus der Gebrauchtwagenvermarktung gehen fortlaufend aktualisierte interne und externe Informationen über Restwertentwicklungen in die Restwertprognosen ein. Im Rahmen dessen müssen vor allem Annahmen bezüglich des zukünftigen Fahrzeugangebots und der Fahrzeugnachfrage sowie der Entwicklung der Fahrzeugpreise getroffen werden. Diesen Annahmen liegen entweder qualifizierte Schätzungen oder Veröffentlichungen sachverständiger Dritter zugrunde. Qualifizierte Schätzungen beruhen, soweit verfügbar, auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie zum Beispiel Erfahrungswerte und zeitnahe Verkaufsdaten.

Bei einem Finanzierungsleasingverhältnis werden die wesentlichen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer übertragen. Der Leasinggegenstand wird aus dem Anlagevermögen des Volkswagen Konzerns ausgebucht und stattdessen eine Forderung in Höhe des Nettoinvestitionswerts aus dem Leasingverhältnis bilanziert.

ALS FINANZINVESTITION GEHALTENE IMMOBILIEN

Zur Erzielung von Mieterträgen gehaltene Grundstücke und Gebäude (Investment Property) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, wobei die für die Abschreibungen zugrunde gelegten Nutzungsdauern denen der selbst genutzten Sachanlagen grundsätzlich entsprechen. Bei Bewertung Zu fortgeführten Anschaffungskosten sind die Fair Values im Anhang anzugeben. Grundlage für die Fair Value Ermittlung ist grundsätzlich ein Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen. In diesem Verfahren wird der Ertragswert auf Basis des Rohertrags unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie Bodenwert, Restnutzungsdauer und eines immobilienspezifischen Vervielfältigers gebäudebezogen ermittelt.

AKTIVIERUNG VON FREMDKAPITALKOSTEN

Für qualifizierte Vermögenswerte werden Fremdkapitalkosten als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zur Versetzung in den beabsichtigten gebrauchs- oder verkaufsbereiten Zustand erforderlich ist.

AT EQUITY BEWERTETE ANTEILE

Die Anschaffungskosten von nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen werden entsprechend dem auf den Volkswagen Konzern entfallenden Anteil der nach dem Erwerb bei den assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen eingetretenen Eigenkapitalmehrungen und -minderungen unter Berücksichtigung etwaiger Auswirkungen aus einer Kaufpreisallokation fortgeschrieben. Zusätzlich wird bei Vorliegen entsprechender Indikatoren ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und bei Bedarf eine außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag erfasst. Die Bestimmung des erzielbaren Betrags folgt den für die immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer beschriebenen Prinzipien. Entfällt zu einem späteren Zeitpunkt der Grund für die außerplanmäßige Abschreibung, erfolgt eine Zuschreibung auf den Betrag, der sich ohne Erfassung der außerplanmäßigen Abschreibung ergeben hätte.

FINANZINSTRUMENTE

Finanzinstrumente sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen zu einer finanziellen Schuld oder einem Eigenkapitalinstrument führen. Die Bilanzierung von Finanzinstrumenten erfolgt bei üblichem Kauf oder Verkauf zum Erfüllungstag, das heißt zu dem Tag, an dem der Vermögenswert geliefert wird.

Die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten wird anhand des betriebenen Geschäftsmodells und der Struktur der Zahlungsströme bestimmt.

IFRS 9 unterteilt finanzielle Vermögenswerte dabei in folgende Kategorien:

- Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte,
- Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Fremdkapitalinstrumente),
- Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Eigenkapitalinstrumente) und
- Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte.

Finanzielle Schulden werden in nachstehende Kategorien eingeordnet:
> Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden und
> Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden.

Die oben dargestellten Kategorien werden im Volkswagen Konzern den Klassen „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“ und „Zum Fair Value bewertet“ zugeordnet.

ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte werden im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung die Vereinnahmung vertraglicher Zahlungsströme ist (Geschäftsmodell „Halten“). Die Zahlungsströme dieser Vermögenswerte betreffen ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag. Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Schuld wird der Betrag bezeichnet:
> mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Schuld bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
> abzüglich eventueller Tilgungen,
> unter Berücksichtigung etwaiger gebildeter Risikovorsorgen, Abschreibungen für Wertminderungen und Uneinbringlichkeit bei finanziellen Vermögenswerten sowie
> zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (Agio, Disagio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswertes oder der finanziellen Schuld verteilt wird.

Bei den finanziellen Schulden, die zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinsmethode bilanziert werden, handelt es sich um Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Anleihen und Schuldverschreibungen, Darlehen und übrigen Verbindlichkeiten. Gewinne oder Verluste aus der Wertentwicklung der fortgeführten Anschaffungskosten werden einschließlich der Effekte aus Wechselkursveränderungen erfolgswirksam erfasst. Bei kurzfristigen Verbindlichkeiten (Restlaufzeit bis ein Jahr) wird aus Wesentlichkeitsgründen auf eine Auf-/Abzinsung verzichtet.

Bei den Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten handelt es sich um
> Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft,
> Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,
> Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten,
> Finanzschulden,
> Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen.

ZUM FAIR VALUE BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN

Die Wertänderung von Zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten wird entweder erfolgsneutral im OCI bilanziert oder erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

In die Kategorie Erfolgsneutral zum Fair Value bilanziert (Fremdkapitalinstrumente) fallen ausschließlich Fremdkapitalinstrumente. Änderungen des Fair Values werden dabei grundsätzlich erfolgsneutral im Eigenkapital nach Berücksichtigung latenter Steuern erfasst. Bei diesen Schuldinstrumenten werden jedoch bestimmte Wertänderungen (Wertminderungen, Fremdwährungsgewinne und -verluste, Zinsen nach der Effektivzinsmethode) sofort erfolgswirksam erfasst.

Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Fremdkapitalinstrumente) werden im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dass sowohl die Vereinnahmung vertraglich vereinbarter Cash-flows als auch den Verkauf finanzieller Vermögenswerte vorsieht (Geschäftsmodell „Halten und Verkaufen“).

Finanzielle Vermögenswerte, die ein Eigenkapitalinstrument darstellen, werden ebenfalls zum Fair Value bewertet. Hierbei übt Volkswagen die Option aus, die Bewertungsänderungen ausschließlich erfolgsneutral im Eigenkapital zu erfassen, das heißt Gewinne und Verluste aus der Bewertung der Beteiligungen werden niemals in die Gewinn- und Verlustrechnung, sondern bei Abgang in die Gewinnrücklagen umgebucht (ohne Reklassifizierung).

Alle finanziellen Vermögenswerte, die weder Zu fortgeführten Anschaffungskosten noch Erfolgsneutral zum Fair Value bilanziert werden, fallen in die Kategorie Erfolgswirksam zum Fair Value bewertet. Die Erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte sehen insbesondere die Realisierung von Cash-flows im Rahmen von Verkäufen von Finanzinstrumenten vor (Geschäftsmodell „Verkaufen“).

In diese Kategorie fallen bei Volkswagen im Wesentlichen
> Sicherungsgeschäfte außerhalb Hedge Accounting und
> Anteile an Investmentfonds.

Die Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Schulden betreffen ausschließlich Derivate außerhalb Hedge Accounting.

Der Fair Value entspricht im Allgemeinen dem Markt- oder Börsenwert. Wenn kein aktiver Markt existiert, wird der Fair Value, soweit möglich, anhand von anderen beobachtbaren Inputfaktoren bestimmt. Stehen keine beobachtbaren Inputfaktoren zur Verfügung, wird der Fair Value mittels finanzmathematischer Methoden, zum Beispiel durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme mit dem Marktzinssatz oder der Anwendung anerkannter Optionspreismodelle, ermittelt und soweit möglich durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft.

Bei kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag beziehungsweise dem Rückzahlungsbetrag.

Die Fair-Value-Option für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wird im Volkswagen Konzern nicht angewendet.

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden grundsätzlich mit dem Bruttowert ausgewiesen. Eine Saldierung wird nur dann vorgenommen, wenn die Aufrechnung der Beträge zum gegenwärtigen Zeitpunkt vom Volkswagen Konzern rechtlich durchsetzbar ist und die Absicht besteht, tatsächlich zu saldieren.

Tochterunternehmen beziehungsweise assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich von IFRS 9 und IFRS 7.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND HEDGE ACCOUNTING

Unternehmen des Volkswagen Konzerns setzen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Bilanzposten und zukünftigen Zahlungsströmen (sogenannte Grundgeschäfte) ein. Dafür werden als Sicherungsinstrumente entsprechende Derivate verwendet, zum Beispiel Swaps, Termingeschäfte und Optionen. Voraussetzung für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (Hedge Accounting) ist, dass der eindeutige Sicherungszusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument dokumentiert und dessen Effektivität nachgewiesen ist.

Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair Value Änderungen der Sicherungsinstrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Im Falle der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten (Fair-Value-Hedges) wird sowohl das Sicherungsinstrument als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum Fair Value angesetzt. Gegebenenfalls werden mehrere Risikoanteile der Grundgeschäfte zu einem Portfolio zusammengefasst. Bei einem Fair-Value-Hedge auf Portfoliobasis erfolgt die Bilanzierung der Änderungen des beizulegenden Zeitwerts wie beim Fair-Value-Hedging auf Einzelgeschäftsbasis. Bewertungsänderungen der Sicherungsgeschäfte und Grundgeschäfte werden ergebniswirksam erfasst. Im Volkswagen Konzern werden neben den Regelungen des IFRS 9 die Regelungen des IAS 39 zu Portfolio-Hedges zur Absicherung des Zinsrisikos im Konzernbereich Finanzdienstleistungen angewendet.

Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente ebenfalls zum Fair Value. Der designierte effektive Teil des Sicherungsinstruments ist erfolgsneutral im OCI I und der nicht designierte effektive Teil des Sicherungsinstruments erfolgsneutral im OCI II zu bilanzieren. Erst mit der Realisierung des Grundgeschäfts werden diese erfolgswirksam erfasst. Der ineffektive Teil eines Cash-flow-Hedges wird sofort erfolgswirksam angesetzt.

Derivate, die im Volkswagen Konzern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zur Sicherung der Zins-, Währungs-, Rohstoffpreis-, Aktienkurs- und Fondspreisrisiken dienen, die jedoch die strengen Kriterien des IFRS 9 hinsichtlich der Anwendung von Hedge Accounting nicht erfüllen, werden in die Kategorie Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden eingeordnet (im Folgenden auch als Derivate außerhalb Hedge Accounting bezeichnet). Dies gilt auch für Optionen auf Unternehmensanteile.

Wenn externe Sicherungsgeschäfte auf konzerninterne Grundgeschäfte abgeschlossen werden, die im Konzernabschluss eliminiert werden, sind diese Derivate ebenfalls grundsätzlich dieser Kategorie zuzuordnen. Die Erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerte und Schulden umfassen derivative Finanzinstrumente oder Teile von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind. Hierzu zählen beispielsweise die nicht designierten Devisentermingeschäfte zur Absicherung von Umsatzerlösen, Zinssicherungsinstrumente, Warentermingeschäfte sowie Devisentermingeschäfte auf Warentermingeschäfte.

FORDERUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING-VERTRÄGEN

Als Leasinggeber – im Allgemeinen von Fahrzeugen – bilanzieren wir im Falle von Finanzierungsleasing, das heißt, wenn im Wesentlichen alle Risiken und Chancen auf den Leasingkunden übergegangen sind, eine Forderung in Höhe des Nettoinvestitionswertes.

WERTBERICHTIGUNGEN AUF FINANZINSTRUMENTE

Finanzielle Vermögenswerte unterliegen Ausfallrisiken, welche durch die Bilanzierung einer Risikovorsorge oder bei bereits eingetretenen Verlusten durch Erfassung einer Wertminderung berücksichtigt werden. Dem Ausfallrisiko von Forderungen und Krediten des Segments Finanzdienstleistungen wird durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen wird für diese finanziellen Vermögenswerte nach konzerneinheitlichen Maßstäben eine Risikovorsorge in Höhe des erwarteten Ausfalls (expected-loss) gebildet. Aus dieser Risikovorsorge werden dann die tatsächlichen Einzelwertberichtigungen der eingetretenen Ausfälle erfasst. Ein potenzieller Wertberichtigungsbedarf wird nicht nur bei Vorliegen verschiedener Tatsachen wie Zahlungsverzug über einen bestimmten Zeitraum, Einleitung von Zwangsmaßnahmen, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, Beantragung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder Scheitern von Sanierungsmaßnahmen, sondern auch für nicht überfällige Forderungen angenommen.

Für die Ermittlung portfoliobasierter Wertberichtigungen werden nicht-signifikante Forderungen sowie signifikante Individualforderungen ohne Hinweise auf Wertminderungen anhand vergleichbarer Kreditrisikomerkmale zu homogenen Portfolios zusammengefasst und nach Risikoklassen aufgeteilt. Für die Ermittlung der Wertminderungshöhe werden durchschnittliche historische Ausfallwahrscheinlichkeiten in Verbindung mit zukunftsbezogenen Parametern des jeweiligen Portfolios herangezogen.

Kreditausfallrisiken sind für sämtliche finanzielle Vermögenswerte zu betrachten, die Zu fortgeführten Anschaffungskosten oder Erfolgsneutral zum Fair Value (Fremdkapitalinstrumente) bewertet werden sowie für Vertragsvermögenswerte gemäß IFRS 15 und Forderungen aus Leasingverträgen, die unter IFRS 16 fallen. Die Wertminderungsvorschriften gelten auch für Risiken aus außerbilanziellen unwiderruflichen Kreditzusagen und für die Bewertung von Finanzgarantien.

Die Berücksichtigung von Wertminderungen bei Forderungen außerhalb des Segments Finanzdienstleistungen erfolgt grundsätzlich durch ein vereinfachtes Verfahren unter Berücksichtigung historischer Ausfallquoten zuzüglich zukunftsbezogener Informationen sowie durch Einzelwertberichtigungen.

LATENTE STEUERN

Aktive latente Steuern werden grundsätzlich für steuerlich abzugsfähige temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz, auf steuerliche Verlustvorträge und Steuerguthaben erfasst, sofern damit zu rechnen ist, dass sie genutzt werden können. Passive latente Steuern werden grundsätzlich für sämtliche zu versteuernde temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz gebildet (Temporary-Konzept).

Die Abgrenzungen werden in Höhe der voraussichtlichen Steuerbelastung beziehungsweise -entlastung nachfolgender Geschäftsjahre auf der Grundlage des zum Zeitpunkt der Realisation zu erwartenden Steuersatzes vorgenommen. Steuerliche Konsequenzen von Gewinnausschüttungen werden grundsätzlich erst berücksichtigt, wenn der Gewinnverwendungsbeschluss vorliegt.

Für aktive latente Steuern, deren Realisierung in einem überschaubaren Zeitraum nicht zu erwarten ist, werden Wertberichtigungen vorgenommen.

Der Bewertung von aktiven latenten Steuern für steuerliche Verlustvorträge werden in der Regel zukünftige zu versteuernde Einkommen im Rahmen eines Planungszeitraums von fünf Geschäftsjahren zugrunde gelegt.

Aktive latente Steuern verrechnen wir mit passiven latenten Steuern, wenn sie denselben Steuergläubiger betreffen und sich die Laufzeiten entsprechen.

VORRÄTE

In den Vorräten werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren sowie unfertige und fertige eigene Erzeugnisse zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert ausgewiesen. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Fremdkapitalzinsen werden nicht aktiviert. Grundsätzlich bewerten wir gleichartige Gegenstände des Vorratsvermögens nach der Durchschnittsmethode.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE UND AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten und Schulden sind nach IFRS 5 als Zur Veräußerung gehalten zu klassifizieren, wenn deren Buchwerte hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch die fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese Vermögenswerte werden zum niedrigeren Wert aus Buchwert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten bewertet und in der Bilanz separat innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte beziehungsweise Schulden ausgewiesen.

Nicht fortgeführte Aktivitäten sind abgrenzbare Geschäftsbereiche, die entweder bereits veräußert wurden oder zur Veräußerung vorgesehen sind. Die Vermögenswerte und Schulden von zur Veräußerung vorgesehenen Aktivitäten stellen Veräußerungsgruppen dar, die nach den gleichen Prinzipien wie zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte zu bewerten und darzustellen sind. Die Erträge und Aufwendungen nicht fortgeführter Aktivitäten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung – nach dem Ergebnis fortgeführter Geschäftsbereiche – in einer Position als Ergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten ausgewiesen. Entsprechende Veräußerungsergebnisse sind im Ergebnis nicht fortgeführter Aktivitäten enthalten. Die Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung werden entsprechend angepasst.

PENSIONSRÜCKSTELLUNGEN

Die versicherungsmathematische Bewertung der Pensionsrückstellungen beruht auf dem in IAS 19 vorgeschriebenen Anwartschaftsbarwertverfahren für leistungsorientierte Zusagen auf Altersversorgung. Bei diesem Verfahren werden neben den am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten sowie erfahrungsbasierte Fluktuationsraten berücksichtigt. Neubewertungen erfassen wir nach Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen.

ERTRAGSTEUERRÜCKSTELLUNGEN

Die Steuerrückstellungen enthalten Verpflichtungen aus laufenden Ertragsteuern. Latente Steuern werden in gesonderten Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Mittels der bestmöglichen Schätzung werden für potenzielle Steuerrisiken Rückstellungen passiviert.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Die aktienbasierte Vergütung besteht aus virtuellen Aktien und Performance Shares. Die Verpflichtungen aus aktienbasierten Vergütungen werden gemäß IFRS 2 als „cash-settled plan“ bilanziert. Für diese in bar zu erfüllenden Vergütungspläne erfolgt die Bewertung während der Laufzeit zum Fair Value. Dieser wird mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens ermittelt. Der Vergütungsaufwand wird über den Erdienungszeitraum verteilt.

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Gemäß IAS 37 werden Rückstellungen gebildet, soweit gegenüber Dritten eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem vergangenen Ereignis besteht, die künftig wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen führt und deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

Rückstellungen, die nicht schon im Folgejahr zu einem Ressourcenabfluss führen, werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt. Der Abzinsung liegen Marktzinssätze zugrunde. Im Euro-Währungsraum wurde ein durchschnittlicher Zinssatz von – 0,10 % (Vorjahr: 0,20 %) verwendet. Der Erfüllungsbetrag umfasst auch die erwarteten Kostensteigerungen.

Rückstellungen werden nicht mit Rückgriffsansprüchen verrechnet.

Im Rahmen des Versicherungsgeschäfts werden die Versicherungsverträge nach den Vorschriften des IFRS 4 bilanziert. Das in Rückdeckung übernommene Versicherungsgeschäft wird jahrgenau ohne Zeitverzögerung bilanziert. Rückstellungen werden grundsätzlich nach den vertragsgemäßen Aufgaben der Zedenten gebildet. Für die Ermittlung der Schadensrückstellung werden Schätzmethoden auf Grundlage von Annahmen über die weitere Schadensentwicklung angewendet. Weitere versicherungstechnische Rückstellungen entfallen auf die Stornorückstellung.

Die Anteile der Rückversicherer an den Rückstellungen sind entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen mit den Retrozessionären errechnet und werden unter den Sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Sofern die Kriterien für die Bildung einer Rückstellung nicht erfüllt sind, der Abfluss finanzieller Ressourcen aber nicht unwahrscheinlich ist, wird über diese Verpflichtungen im Konzernanhang berichtet (siehe Angabe „Eventualverbindlichkeiten"). Eine Passivierung dieser Sachverhalte erfolgt erst, wenn sich die Verpflichtungen konkretisiert haben, das heißt der Abfluss finanzieller Ressourcen wahrscheinlich geworden ist und ihre Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

VERBINDLICHKEITEN

Langfristige Verbindlichkeiten stehen zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Bilanz. Differenzen zwischen den historischen Anschaffungskosten und dem Rückzahlungsbetrag werden entsprechend der Effektivzinsmethode berücksichtigt.

Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern von Personengesellschaften aus kündbaren Gesellschaftsanteilen werden erfolgswirksam zum Barwert des Abfindungsanspruchs am Bilanzstichtag bewertet.

Verbindlichkeiten aus Leasingverträgen weisen wir mit dem Barwert der Leasingraten aus.

Kurzfristige Verbindlichkeiten werden mit ihrem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag angesetzt.

ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG

Die Erfassung von Umsatzerlösen, Zins- und Provisionserträgen aus Finanzdienstleistungen sowie Sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht beziehungsweise wenn der Kunde die Verfügungsgewalt über das Gut oder die Dienstleistung erlangt hat. Bei Neu- und Gebrauchtfahrzeugverkäufen und Originalteilverkäufen wird die Leistung durch das Unternehmen regelmäßig mit Auslieferung erbracht, da damit die Verfügungsmacht übertragen wird sowie das Bestandsrisiko und, soweit die Auslieferung an einen Händler erfolgt, auch regelmäßig die Preisfestsetzung übergeht. Die Erlöse werden abzüglich der Erlösschmälerungen (Skonti, Preisnachlässe, Kundenboni und Rabatte) ausgewiesen. Erlösschmälerungen und andere variable Gegenleistungen werden im Volkswagen Konzern sowohl auf Basis von Erfahrungswerten als auch unter Berücksichtigung der jeweiligen aktuellen Gegebenheiten bewertet. Fahrzeuge werden in der Regel mit einem Zahlungsziel verkauft. Zwischen Auslieferung des Fahrzeugs und Zahlungseingang wird eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen erfasst. Eine darin enthaltene Finanzierungskomponente wird nur dann abgegrenzt, wenn der Zeitraum zwischen Leistung und Gegenleistung länger als ein Jahr ist und der abzugrenzende Betrag wesentlich ist.

Erträge aus der Kundenfinanzierung und dem Finanzierungsleasing werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode realisiert und unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Bei der Vergabe von un- oder unterverzinslichen Fahrzeugfinanzierungen werden die Umsatzerlöse um die gewährten Zinsvorteile verringert. Erlöse aus Operating-Leasing-Verträgen werden linear über die Vertragslaufzeit vereinnahmt.

Bei Verträgen, bei denen die Leistung über einen Zeitraum erbracht wird, erfolgt die Umsatzrealisation abhängig von der Art der erbrachten Leistung entweder nach Leistungsfortschritt oder aus Vereinfachungsgründen linear; Letzteres allerdings nur dann, wenn die lineare Umsatzrealisierung nicht wesentlich von einer Realisierung nach Leistungsfortschritt abweicht. Der Leistungsfortschritt errechnet sich in der Regel aus dem Anteil der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten an den insgesamt erwarteten Auftragskosten (cost to cost method). Die angefallenen Auftragskosten stellen regelmäßig den besten Maßstab für die Messung des Erfüllungsgrades der Leistungsverpflichtungen dar. Sofern das Ergebnis aus einer Leistungsverpflichtung, die über einen Zeitraum erbracht wird, noch nicht ausreichend sicher ist, das Unternehmen jedoch erwartet, dass es mindestens seine Kosten vom Kunden erstattet bekommt, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst (zero profit margin method). Sofern die erwarteten Kosten die erwarteten Umsatzerlöse übersteigen, wird der erwartete Verlust sofort in voller Höhe als Aufwand berücksichtigt, indem zugehörige

aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und gegebenenfalls auch Rückstellungen gebildet werden. Da es sich bei Verträgen im Bereich der Langfristfertigung bis zur Fertigstellung beziehungsweise bis zur Zahlung durch den Kunden regelmäßig um bedingte Forderungen gegenüber den Kunden handelt, werden entsprechende vertragliche Vermögenswerte ausgewiesen. Sobald die Leistung des Unternehmens vollständig erbracht ist, wird eine Forderung aus Lieferung und Leistung bilanziert.

Beinhaltet ein Vertrag mehrere abgrenzbare Bestandteile (Mehrkomponentenverträge), werden diese entsprechend voranstehender Prinzipien separat realisiert.

Werden Serviceleistungen für den Kunden bereits zusammen mit dem Fahrzeug veräußert und durch den Kunden im Voraus bezahlt, erfasst der Konzern bis zur Leistungserbringung eine entsprechende vertragliche Verbindlichkeit. Beispiele für Serviceleistungen, die vom Kunden im Voraus bezahlt werden, sind Inspektions-, Wartungs- und bestimmte Garantieverträge sowie Mobile Online Dienste. Für Anschlussgarantien, die jedem Kunden für ein bestimmtes Modell gewährt werden, wird in der Regel entsprechend dem Vorgehen bei gesetzlichen Gewährleistungen eine Rückstellung bilanziert. Wenn die Garantie für den Kunden optional ist oder sie eine zusätzliche Serviceleistung enthält, wird der Umsatz abgegrenzt und über die Garantielaufzeit realisiert.

Erlöse aus dem Verkauf von Vermögenswerten, für die eine Rückkaufverpflichtung (Buy-back-Verträge) einer Konzerngesellschaft besteht, werden erst dann realisiert, wenn die Vermögenswerte den Konzern endgültig verlassen haben. Wurde bei Vertragsabschluss ein fester Rückkaufpreis vereinbart, erfolgt eine Ertragsrealisierung des Unterschiedsbetrags zwischen Verkaufspreis und Barwert des Rückkaufspreises ratierlich über die Vertragslaufzeit. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die Vermögenswerte bei kurzfristigen Vertragslaufzeiten in den Vorräten und bei langfristigen Vertragslaufzeiten in den Vermieteten Vermögenswerten bilanziert.

Die Bewertung der Umsatzerlöse erfolgt grundsätzlich zum Vertragspreis. Sofern in einem Vertrag eine variable Gegenleistung vereinbart wurde (zum Beispiel volumenabhängige Bonifizierungen), wird der Umsatz aufgrund der Vielzahl der Verträge in der Regel mithilfe der Erwartungswertmethode geschätzt. In Ausnahmefällen kommt auch die Methode des wahrscheinlichsten Betrags zum Einsatz. Nach der Schätzung der zu erwartenden Umsatzerlöse wird zusätzlich geprüft, ob Unsicherheiten bestehen, die eine Reduzierung des zunächst realisierten Umsatzes notwendig machen würden, um die Gefahr einer nachträglichen negativen Umsatzkorrektur nahezu ausschließen zu können. Erstattungsrückstellungen resultieren vor allem aus Händlerboni.

Bei Mehrkomponentenverträgen wird der Transaktionspreis auf Basis relativer Einzelveräußerungspreise auf die verschiedenen Leistungsverpflichtungen des Vertrags verteilt. Im Konzernbereich Automobile werden die Nicht-Fahrzeugleistungen aus Wesentlichkeitsgründen regelmäßig mit deren Einzelveräußerungspreis angesetzt.

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die zur Erzielung der Umsatzerlöse angefallenen Herstellungskosten sowie die Einstandskosten des Handelsgeschäfts ausgewiesen. Darüber hinaus sind in dieser Position auch die Kosten der Dotierung von Rückstellungen für Gewährleistungen enthalten. Die nicht aktivierungsfähigen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die Abschreibungen auf Entwicklungskosten werden ebenfalls unter den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen. Korrespondierend zum Ausweis der Zins- und Provisionserträge in den Umsatzerlösen werden die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen und die Provisionsaufwendungen in den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen.

Dividendenerträge werden zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens erfasst.

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte werden bei der Feststellung des Buchwerts des Vermögenswerts abgesetzt und mittels eines reduzierten Abschreibungsbetrags über die Lebensdauer des abschreibungsfähigen Vermögenswerts als Gewinn oder Verlust ausgewiesen. Soweit ein Anspruch auf eine Zuwendung nachträglich entsteht, wird der auf frühere Perioden entfallende Betrag der Zuwendung erfolgswirksam vereinnahmt.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die den Konzern für entstandene Aufwendungen kompensieren, werden in der Periode erfolgswirksam in den Posten erfasst, in denen auch die zu kompensierenden Aufwendungen anfallen. Zuwendungen in Form nicht monetärer Vermögenswerte (zum Beispiel kostenlose Nutzung von Grund und Boden oder kostenlose Überlassung von Ressourcen) werden in einem Merkposten angesetzt.

SCHÄTZUNGEN UND BEURTEILUNGEN DES MANAGEMENTS

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind zu einem gewissen Grad Annahmen zu treffen und Schätzungen vorzunehmen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie auf die Angaben zu Eventualforderungen und -verbindlichkeiten der Berichtsperiode auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die folgenden Sachverhalte:

Sowohl die Überprüfung der Werthaltigkeit nicht finanzieller Vermögenswerte (insbesondere Goodwill, Markennamen, aktivierte Entwicklungskosten und Spezialbetriebsmittel) sowie nach der Equity-Methode oder zu Anschaffungskosten bewerteter Beteiligungen als auch die Bewertung von nicht an einem aktiven Markt gehandelten Optionen auf Unternehmensanteile erfordern Annahmen bezüglich der zukünftigen Cash-flows im Planungszeitraum und gegebenenfalls darüber hinaus sowie des zu verwendenden Diskontierungszinssatzes. Die Einschätzungen zur Ableitung der Cash-flows beziehen sich hauptsächlich auf zukünftige Marktanteile, die Entwicklung der jeweiligen Märkte sowie auf die Profitabilität der Produkte des Volkswagen Konzerns. Die Werthaltigkeit der Vermieteten Vermögenswerte des Konzerns hängt zudem insbesondere vom Restwert der vermieteten Fahrzeuge nach Ablauf der Leasingzeit ab, da dieser einen wesentlichen Teil der erwarteten Zahlungsmittelzuflüsse darstellt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr war die Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Pkw-Bereich des Konzerns anzupassen. Nähere Informationen zum Werthaltigkeitstest sowie zu den verwendeten Bewertungsparametern finden sich in den Ausführungen zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Immaterieller Vermögenswerte.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses übernommener Vermögenswerte und Schulden erfolgt, soweit keine beobachtbaren Marktwerte vorhanden sind, anhand anerkannter Bewertungsverfahren wie der Lizenzpreisanalogiemethode oder der Residualwertmethode.

Die Bestimmung der Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten verlangt Einschätzungen über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Soweit möglich werden die Einschätzungen unter Berücksichtigung aktueller Marktdaten sowie Ratingklassen und Scoringinformationen aus Erfahrungswerten abgeleitet. Weitere Details zur Ermittlung der Wertberichtigungen ist der Angabe „IFRS 7 (Finanzinstrumente)" zu entnehmen.

Die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen basiert ebenfalls auf der Einschätzung über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse sowie der Schätzung des Diskontierungsfaktors. Soweit möglich wird ebenfalls auf Erfahrungen oder externe Gutachten zurückgegriffen. Die der Berechnung der Pensionsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen sind der Angabe „Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen“ zu entnehmen. Neubewertungen werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst und haben keinen Einfluss auf das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis. Die Änderung von Schätzungen bezüglich der Höhe Sonstiger Rückstellungen ist stets erfolgswirksam zu erfassen. Die Rückstellungen werden regelmäßig an neue Erkenntnisse angepasst. Aufgrund des Ansatzes von Erwartungswerten kommt es regelmäßig zur Nachdotierung beziehungsweise Auflösung ungenutzter Rückstellungen. Analog zu den Aufwendungen aus der Neubildung von Rückstellungen werden auch die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen in den jeweiligen Funktionsbereichen erfasst. Gewährleistungsansprüche aus dem Absatzgeschäft werden unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und des Kulanzverhaltens ermittelt. Dazu sind Annahmen über Art und Umfang künftiger Garantie- und Kulanzfälle zu treffen.

Bei den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Vorsorgen wurden in Abhängigkeit von Baureihe, Modelljahr und Land vor allem Annahmen zu den Arbeitszeiten, Materialkosten und Lohnstundensätzen getroffen. Daneben werden Annahmen hinsichtlich zukünftiger Wiederveräußerungspreise für zurückgekaufte Fahrzeuge getroffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde, die auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie beispielsweise Erfahrungswerte, beruhen. Weitere Angaben zu den Rechtsstreitigkeiten sowie den mit der Dieselthematik verbundenen rechtlichen Risiken sind der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“ zu entnehmen.

Für mögliche künftige Steuernachzahlungen wurden Steuerrückstellungen beziehungsweise für in diesem Zusammenhang anfallende steuerliche Nebenleistungen Sonstige Rückstellungen passiviert.

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.

Die Bewertung der Steuerrückstellung orientiert sich an dem wahrscheinlichsten Wert der Realisierung dieses Risikos. Ob eine Mehrzahl von steuerlichen Unsicherheiten einzeln oder in Gruppen bilanziert wird, macht Volkswagen je betrachtetem Einzelfall davon abhängig, welche Darstellung sich besser für die Vorhersage der Realisierung des steuerlichen Risikos eignet. Insbesondere bei Verträgen über grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen ist die Bestimmung der Preise von einzelnen Produkten und Dienstleistungen komplex, da in vielen Fällen keine Marktpreise für eigene Produkte zu beobachten sind oder der Rückgriff auf Marktpreise von ähnlichen Produkten aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit mit Unsicherheiten behaftet ist. Die Bepreisung erfolgt in diesen Fällen – auch für steuerliche Zwecke – auf Basis von einheitlichen, betriebswirtschaftlich anerkannten Bewertungsverfahren.

Durch abweichende Entwicklungen von den im Rahmen der Rückstellungsbildung getroffenen Annahmen kann es zu Unterschieden zu den ursprünglich erwarteten Schätzwerten kommen.

Ein Überblick über die Sonstigen Rückstellungen ist der Angabe „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen“ zu entnehmen.

Die Erfassung von Zuwendungen der öffentlichen Hand basiert auf der Einschätzung, ob eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Konzerngesellschaften die geforderten Bedingungen erfüllen und die Zuwendungen auch gewährt werden. Diese Einschätzung basiert auf der Art des Rechtsanspruchs sowie den Erfahrungen der Vergangenheit.

Die Schätzung der Nutzungsdauer im abnutzbaren Anlagevermögen basiert auf Erfahrungswerten und unterliegt einer regelmäßigen Überprüfung. Bei einer Änderung der Einschätzung kommt es zu einer Anpassung der Restnutzungsdauer und gegebenenfalls einer außerplanmäßigen Abschreibung.

Die Schätzung der Laufzeit von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 basiert auf der unkündbaren Grundmietzeit des Leasingverhältnisses sowie der Einschätzung der Ausübung bestehender Verlängerungs- und Kündigungsoptionen. Die Festlegung der Laufzeit sowie der verwendeten Diskontierungszinssätze hat Einfluss auf die Höhe der Nutzungsrechte und der Leasingverbindlichkeiten.

Bei der Ermittlung aktiver latenter Steuern sind Annahmen hinsichtlich des künftigen zu versteuernden Einkommens sowie der Zeitpunkte der Realisierung der aktiven latenten Steuern erforderlich.

Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Insbesondere wurden bezüglich der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses vorliegenden Umstände ebenso wie die als realistisch unterstellte zukünftige Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds zugrunde gelegt. Da die künftige Geschäftsentwicklung Unsicherheiten unterliegt, die sich teilweise der Steuerung des Konzerns entziehen, sind unsere Annahmen und Schätzungen weiterhin hohen Unsicherheiten ausgesetzt. Dies gilt insbesondere für die kurz- und mittelfristig prognostizierten Cash-flows sowie die verwendeten Diskontierungssätze.

Durch von den Annahmen abweichende und außerhalb des Einflussbereichs des Managements liegende Entwicklungen dieser Rahmenbedingungen können die sich einstellenden Beträge von den ursprünglich erwarteten Schätzwerten abweichen. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betreffenden Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

Die Weltwirtschaft verzeichnete 2019 beim Bruttoinlandsprodukt (BIP) ein Wachstum von 2,6 % (Vorjahr: 3,2 %). Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2020 etwas verlangsamen wird. Daher gehen wir aus heutiger Sicht nicht von wesentlichen Anpassungen der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden im folgenden Geschäftsjahr aus.

Den Schätzungen und Beurteilungen des Managements lagen insbesondere Annahmen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklung der Automobilmärkte sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen zugrunde. Diese sowie weitere Annahmen werden ausführlich im Prognosebericht, der Bestandteil des Konzern-Lageberichts ist, erläutert.

Segmentberichterstattung

Die Segmentabgrenzung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung im Volkswagen Konzern. Der Mehrmarkenstrategie folgend, wird jede Marke (Geschäftssegment) des Konzerns von einem eigenen Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben zu berücksichtigen. Die Segmentberichterstattung besteht aus den vier berichtspflichtigen Segmenten Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen. Durch eine Änderung der internen Steuerung zum 1. Januar 2019 werden die leichten Nutzfahrzeuge der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge nicht wie bisher dem Segment Nutzfahrzeuge zugeordnet, sondern im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge berichtet. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

Die Aktivitäten des Segments Pkw und leichte Nutzfahrzeuge erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen. Im Berichtssegment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge erfolgt die Zusammenfassung der einzelnen Marken zu einem berichtspflichtigen Segment insbesondere aufgrund des hohen Maßes an technologischer und wirtschaftlicher Verzahnung im Produktionsverbund. Des Weiteren liegt eine Zusammenarbeit in zentralen Bereichen wie Beschaffung, Forschung und Entwicklung oder Treasury vor.

Das Segment Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion sowie den Vertrieb von Lastkraftwagen und Bussen, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Wie bei den Pkw-Marken besteht eine Zusammenarbeit in den Bereichen Beschaffung, Entwicklung und Vertrieb. Weitere Verzahnungen werden angestrebt.

Die Aktivitäten des Segments Power Engineering beinhalten die Entwicklung und Herstellung großer Dieselmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischer Reaktorsysteme sowie die Herstellung von Getrieben, Antriebstechnik und Prüfsystemen.

Die Tätigkeit des Segments Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing-, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagementgeschäft sowie Mobilitätsangebote. In diesem Segment erfolgen Zusammenfassungen insbesondere unter Berücksichtigung der Vergleichbarkeit der Art der Dienstleistungen sowie der regulatorischen Rahmenbedingungen.

Die Kaufpreisallokation aus erworbenen Gesellschaften wird direkt den entsprechenden Segmenten zugeordnet.

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

Die Ergebnisanteile der Gemeinschaftsunternehmen sind in der Segmentberichterstattung im Equity-Ergebnis der jeweiligen Segmente enthalten.

Die Überleitungsrechnung beinhaltet Bereiche und sonstige Geschäftstätigkeiten, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen. Darin ist auch die nicht allokierte Konzernfinanzierung enthalten. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung.

Die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden ohne Investitionen in Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen ausgewiesen.

Den Geschäftsbeziehungen zwischen den Gesellschaften der Segmente des Volkswagen Konzerns liegen grundsätzlich Preise zugrunde, die auch mit Dritten vereinbart werden.

BERICHTSSEGMENTE 2018[1]

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienst-leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	176.613	23.803	3.605	31.592	235.613	236	235.849
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	12.895	979	3	3.190	17.067	−17.067	–
Umsatzerlöse	189.508	24.781	3.608	34.782	252.680	−16.830	235.849
Planmäßige Abschreibungen	12.700	1.966	378	6.523	21.567	−56	21.511
Außerplanmäßige Abschreibungen	629	89	–	469	1.186	110	1.296
Zuschreibungen	156	6	2	98	262	–	262
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	13.068	1.191	−64	2.793	16.988	−3.068	13.920
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.094	213	3	58	3.369	–	3.369
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	164	297	2	−70	393	−2.039	−1.646
At Equity bewertete Anteile	6.731	971	18	712	8.434	–	8.434
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	16.709	1.380	176	510	18.776	187	18.962

1 Das Vorjahr wurde aufgrund einer geänderten Zuordnung der leichten Nutzfahrzeuge der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge angepasst.

BERICHTSSEGMENTE 2019

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienst-leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	186.511	25.401	3.995	36.446	252.353	280	252.632
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	15.762	1.043	2	3.714	20.522	−20.522	–
Umsatzerlöse	202.273	26.444	3.997	40.160	272.875	−20.242	252.632
Planmäßige Abschreibungen	14.622	2.280	420	8.080	25.402	−996	24.406
Außerplanmäßige Abschreibungen	201	1	–	538	740	209	949
Zuschreibungen	886	71	2	181	1.140	−15	1.124
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	15.610	1.653	−93	3.212	20.381	−3.422	16.960
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.053	225	−1	71	3.349	–	3.349
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	−1.582	−70	1	−64	−1.715	−238	−1.953
At Equity bewertete Anteile	6.232	1.118	34	784	8.169	–	8.169
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	17.098	1.460	197	223	18.977	423	19.401

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG

Mio. €	2019	2018[1]
Segmentumsätze	**272.875**	**252.680**
Nicht zugeordnete Bereiche	969	981
Konzernfinanzierung	28	24
Konsolidierung	−21.239	−17.835
Konzernumsätze	**252.632**	**235.849**
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	**20.381**	**16.988**
Nicht zugeordnete Bereiche	−72	−22
Konzernfinanzierung	−38	−17
Konsolidierung	−3.312	−3.029
Operatives Ergebnis	**16.960**	**13.920**
Finanzergebnis	**1.396**	**1.723**
Konzernergebnis vor Steuern	**18.356**	**15.643**

1 Das Vorjahr wurde aufgrund einer geänderten Zuordnung der leichten Nutzfahrzeuge der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge angepasst.

NACH REGIONEN 2018

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte[1]	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Sicherungs-geschäfte Umsatzerlöse	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	43.526	99.563	37.656	10.405	43.166	1.535	235.849
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	95.217	36.110	29.332	2.795	2.830	–	166.285

1 Ohne Deutschland.

NACH REGIONEN 2019

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte[1]	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Sicherungs-geschäfte Umsatzerlöse	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	48.991	105.009	43.351	11.297	43.974	11	252.632
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	101.092	47.353	26.771	3.064	3.562	–	181.842

1 Ohne Deutschland.

Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.

Die Allokation regionsübergreifender konzerninterner Sachverhalte in Bezug auf das Segmentvermögen wird einheitlich gemäß den wirtschaftlichen Eigentumsverhältnissen dargestellt.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

1. Umsatzerlöse

STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS 2018[1]

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Fahrzeuge	141.339	16.035	–	–	157.374	−10.548	146.826
Originalteile	12.703	3.316	–	–	16.019	−100	15.919
Gebrauchtfahrzeuge und Fremdprodukte	11.776	1.387	–	–	13.163	−609	12.554
Motoren, Aggregate und Teilelieferungen	11.773	676	–	–	12.449	−9	12.440
Power Engineering	–	–	3.608	–	3.608	−3	3.605
Motorräder	582	–	–	–	582	–	582
Vermiet- und Leasinggeschäft	889	1.651	–	26.667	29.207	−4.200	25.006
Zinsen und ähnliche Erträge	230	6	–	7.302	7.537	−187	7.351
Sicherungsgeschäfte Umsatzerlöse	1.440	12	–	–	1.451	83	1.535
Sonstige Umsatzerlöse	8.776	1.699	–	814	11.289	−1.258	10.031
	189.508	**24.781**	**3.608**	**34.782**	**252.680**	**−16.830**	**235.849**

1 Die Umsatzerlöse aus dem Verkauf von leichten Nutzfahrzeugen der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge werden seit dem 1. Januar 2019 nicht mehr im Segment Nutzfahrzeuge ausgewiesen. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS 2019

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Fahrzeuge	154.377	17.387	–	–	171.764	−14.552	157.212
Originalteile	13.329	3.464	–	–	16.793	−117	16.676
Gebrauchtfahrzeuge und Fremdprodukte	12.583	1.415	–	–	13.997	−549	13.449
Motoren, Aggregate und Teilelieferungen	11.496	641	–	–	12.137	−21	12.116
Power Engineering	–	–	3.997	–	3.997	−2	3.994
Motorräder	603	–	–	–	603	0	603
Vermiet- und Leasinggeschäft	986	1.735	0	30.795	33.517	−4.370	29.147
Zinsen und ähnliche Erträge	235	5	–	8.031	8.271	−205	8.066
Sicherungsgeschäfte Umsatzerlöse	−143	−18	–	0	−161	171	11
Sonstige Umsatzerlöse	8.808	1.814	–	1.334	11.956	−597	11.359
	202.273	**26.444**	**3.997**	**40.160**	**272.875**	**−20.242**	**252.632**

Im Rahmen der Segmentberichterstattung sind die Umsatzerlöse des Konzerns nach Segmenten und Märkten dargestellt.

Die Sonstigen Umsatzerlöse umfassen unter anderem Erlöse aus Werkstattleistungen sowie Lizenzeinnahmen.

Von den in der abgelaufenen Periode realisierten Umsatzerlösen waren Umsatzerlöse in Höhe von 6.333 Mio. € in den vertraglichen Verbindlichkeiten am 1. Januar 2019 enthalten.

359 Mio. € (Vorjahr: 667 Mio. €) der in der abgelaufenen Periode realisierten Umsatzerlöse gehören zu Leistungsverpflichtungen, die bereits in einer früheren Periode erfüllt wurden.

Neben den im Segment Power Engineering bestehenden Leistungsverpflichtungen von 3.967 Mio. € (Vorjahr: 3.614 Mio. €), von denen im Wesentlichen eine Erfüllung beziehungsweise Umsatzrealisation bis zum 31. Dezember 2020 erwartet wird, betreffen die darüber hinaus im Volkswagen Konzern zum Bilanzstichtag noch unerfüllten Leistungsverpflichtungen zum weitaus überwiegenden Teil Fahrzeugauslieferungen. Diese Auslieferungen sind zum Aufstellungszeitpunkt zum großen Teil bereits erfolgt beziehungsweise erfolgen im ersten Quartal 2020. Im Rahmen der Ermittlung der Beträge für den Bereich Power Engineering wurden sowohl Verträge, die eine Laufzeit von bis zu einem Jahr haben, als auch Dienstleistungsverträge, bei denen der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse jeweils genau in der Höhe realisiert, wie der Kunde von den Leistungen des Unternehmens profitiert, berücksichtigt. Im Fall von variablen Gegenleistungen werden Umsatzerlöse nur in dem Umfang realisiert, wie eine ausreichende Sicherheit gegeben ist, dass diese Umsätze nachträglich nicht zurückgenommen beziehungsweise negativ korrigiert werden müssen.

2. Kosten der Umsatzerlöse

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen in Höhe von 2.705 Mio. € (Vorjahr: 2.270 Mio. €) ausgewiesen.

Die Kosten der Umsatzerlöse enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte (im Wesentlichen Entwicklungskosten), Sachanlagen (im Wesentlichen Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung) und Vermietvermögen in Höhe von 830 Mio. € (Vorjahr: 1.165 Mio. €). Die außerplanmäßigen Abschreibungen des Berichtsjahres auf Immaterielle Vermögenswerte und das Sachanlagevermögen in Höhe von insgesamt 295 Mio. € (Vorjahr: 631 Mio. €) resultieren vor allem aus verringerten Nutzungswerten verschiedener Produkte im Segment Pkw aufgrund von Markt- und Wechselkursrisiken sowie insbesondere erwarteten Volumenrückgängen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte in Höhe von 535 Mio. € (Vorjahr: 534 Mio. €) sind im Wesentlichen dem Segment Finanzdienstleistungen zuzuordnen. Sie ergeben sich aus den fortlaufend aktualisierten internen und externen Informationen, die in die Restwertprognosen der Fahrzeuge eingehen. Davon betreffen 25 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €) kurzfristige Vermögenswerte.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 657 Mio. € (Vorjahr: 466 Mio. €) und wurden grundsätzlich den Funktionsbereichen zugeordnet.

3. Vertriebskosten

Zu den Vertriebskosten in Höhe von 21,0 Mrd. € (Vorjahr: 20,5 Mrd. €) zählen neben Sachgemein- und Personalkosten sowie Abschreibungen des Vertriebsbereichs die angefallenen Versand-, Werbe- und Verkaufsförderungskosten.

4. Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten von 9,8 Mrd. € (Vorjahr: 8,8 Mrd. €) beinhalten im Wesentlichen Sachgemein- und Personalkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

5. Sonstige betriebliche Erträge

Mio. €	2019	2018
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	1.482	1.586
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden	969	1.144
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten im Hedge Accounting	686	822
Erträge aus Wechselkursveränderungen	2.346	2.530
Erträge aus sonstigen Sicherungen	1.177	1.138
Erträge aus dem Verkauf von Werbematerial	498	483
Weiterberechnungen	985	1.139
Erträge aus Investment Property	12	14
Gewinne aus Anlageabgängen und Zuschreibungen	1.182	390
Übrige betriebliche Erträge	2.116	2.383
	11.453	**11.631**

Die Erträge aus Wechselkursveränderungen enthalten überwiegend Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs. Daraus resultierende Kursverluste werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

Die Erträge aus sonstigen Sicherungen enthalten überwiegend Kursgewinne aus der Marktbewertung von derivativen Finanzinstrumenten zur Währungs- und Rohstoffsicherung, die nicht in einer Sicherungsbeziehung designiert sind. Kursverluste werden in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

6. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio. €	2019	2018
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	317	315
Wertberichtigungen auf Sonstige Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	1.783	1.833
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten im Hedge Accounting	997	856
Aufwendungen aus sonstigen Sicherungen	1.332	1.592
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	2.013	2.800
Aufwendungen aus Weiterberechnungen	563	650
Aufwendungen für Aufhebungsverträge	54	36
Verluste aus Anlageabgängen	119	161
Übrige betriebliche Aufwendungen	5.712	6.488
	12.890	**14.731**

In den Wertberichtigungen auf Sonstige Forderungen und Sonstige Vermögenswerte sind Wertberichtigungen auf Forderungen aus Langfristfertigung in Höhe von 0,3 Mio. € (Vorjahr: 1,0 Mio. €) enthalten.

Die Aufwendungen aus sonstigen Sicherungen enthalten überwiegend Kursverluste aus der Marktbewertung von derivativen Finanzinstrumenten zur Währungs- und Rohstoffsicherung, die nicht in einer Sicherungsbeziehung designiert sind.

Die Übrigen betrieblichen Aufwendungen umfassen im Wesentlichen die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik (siehe Angabe „Wesentliche Ereignisse").

7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen

Mio. €	2019	2018
Erträge aus At Equity bewerteten Anteilen	3.501	3.551
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	3.257	3.320
davon aus assoziierten Unternehmen	244	231
Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen	152	182
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	10	23
davon aus assoziierten Unternehmen	142	159
	3.349	**3.369**

8. Zinsergebnis

Mio. €	2019	2018
Zinserträge	**910**	**967**
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	904	950
Erträge aus der Bewertung von Zinsderivaten	6	17
Zinsaufwendungen	**−2.524**	**−1.547**
Sonstige Zinsen und ähnliche Aufwendungen	−1.401	−974
Aufwendungen aus der Bewertung von Zinsderivaten	−6	−1
In Leasingzahlungen enthaltener Zinsaufwand	−217	−27
Ergebnis aus der Auf-/Abzinsung von sonstigen langfristigen Schulden	−238	77
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	−662	−623
Zinsergebnis	**−1.614**	**−580**

9. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2019	2018
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	19	77
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	−72	−54
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	178	101
Sonstige Aufwendungen aus Beteiligungen	−374	−360
Erträge und Aufwendungen aus Wertpapieren und Ausleihungen	27	−355
Realisierte Fremdwährungserträge aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	877	1.161
Realisierte Fremdwährungsaufwendungen aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	−980	−1.130
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	228	−41
Erträge und Aufwendungen aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften außerhalb Hedge Accounting	−240	−453
Erträge und Aufwendungen aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb Hedge Accounting	0	−12
Übriges Finanzergebnis	**−339**	**−1.066**

10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

ZUSAMMENSETZUNG DES STEUERERTRAGS UND -AUFWANDS

Mio. €	2019	2018
Tatsächlicher Steueraufwand Inland	1.473	1.131
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	2.673	2.401
Tatsächliche Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**4.147**	**3.533**
davon periodenfremde Erträge (–)/Aufwendungen (+)	32	79
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Inland	115	429
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Ausland	65	−472
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+)	**180**	**−43**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**4.326**	**3.489**

Der gesetzliche Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2019 betrug 15 %. Hieraus resultiert, einschließlich Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag, eine Steuerbelastung von 29,8 % (Vorjahr: 29,9 %).

Für die Bewertung der latenten Steuern wird im deutschen Organkreis ein Steuersatz in Höhe von 29,8 % (Vorjahr: 29,8 %) angewandt.

Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren zwischen 0 und 45 %. Bei gespaltenen Steuersätzen wird der Thesaurierungssteuersatz angewandt.

Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2019 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 692 Mio. € (Vorjahr: 732 Mio. €).

Die steuerlichen Verlustvorträge sowie der Verfall der nicht nutzbaren Verlustvorträge haben sich wie folgt entwickelt:

	BISHER NOCH NICHT GENUTZTE STEUERLICHE VERLUSTVORTRÄGE	
Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Zeitlich unbegrenzt nutzbar	14.498	13.217
Begrenzt nutzbar innerhalb der nächsten 10 Jahre	568	636
Begrenzt nutzbar zwischen 10 und 20 Jahren	5.579	6.648
Gesamt	**20.645**	**20.501**

	VERFALL NICHT NUTZBAR EINGESCHÄTZTER VERLUSTVORTRÄGE	
Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Unverfallbare steuerliche Verlustvorträge	5.919	5.390
Verfallbar innerhalb der nächsten 10 Jahre	473	432
Verfallbar zwischen 10 und 20 Jahren	1.743	2.047
Verfallbar in mehr als 20 Jahren	62	126
Gesamt	**8.197**	**7.995**

Aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften aus früheren Perioden mindert sich der tatsächliche Ertragsteueraufwand im laufenden Geschäftsjahr um 36 Mio. € (Vorjahr: 94 Mio. €). Der Betrag des latenten Steueraufwands mindert sich um 66 Mio. € (Vorjahr: 116 Mio. €) aufgrund bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften einer früheren Periode. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 58 Mio. € (Vorjahr: 95 Mio. €). Der latente Steuerertrag aus der Zuschreibung eines latenten Steueranspruchs beträgt 35 Mio. € (Vorjahr: 231 Mio. €).

Die von verschiedenen Staaten gewährten Steuerguthaben betragen 378 Mio. € (Vorjahr: 385 Mio. €).

In der Bilanz wurde kein latenter Steueranspruch erfasst für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 897 Mio. € (Vorjahr: 1.123 Mio. €) und für Steuergutschriften, die innerhalb der nächsten 20 Jahre verfallen würden, in Höhe von 138 Mio. € (Vorjahr: 123 Mio. €) sowie für unverfallbare Steuergutschriften in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €).

In Höhe von 231 Mio. € (Vorjahr: 213 Mio. €) wurden latente Steuerschulden für temporäre Differenzen sowie für nicht ausgeschüttete Gewinne von Tochtergesellschaften der Volkswagen AG wegen bestehender Kontrolle nach IAS 12.39 nicht bilanziert.

Aus Steuersatzänderungen resultierten konzernweit latente Steueraufwendungen in Höhe von 116 Mio. € (Vorjahr: 79 Mio. €).

Latente Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 1.006 Mio. € (Vorjahr: 8.235 Mio. €) wurden aktiviert, ohne dass diesen passive latente Steuern in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Im Geschäftsjahr 2018 wurden die bestehenden aktiven latenten Steuern der Gesellschaften des deutschen Organkreises, die aufgrund der positiven Ergebnisse der Vergangenheit aktiviert wurden, in diese Betrachtung miteinbezogen. Die betroffenen Gesellschaften erwarten nach Verlusten im aktuellen Geschäftsjahr oder im Vorjahr in Zukunft positive steuerliche Einkünfte.

In Höhe von insgesamt 7.820 Mio.€ (Vorjahr: 4.532 Mio.€) wurden latente Steuern in der Bilanz eigenkapitalerhöhend berücksichtigt, die auf direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen entfallen. Davon betreffen 53 Mio.€ (Vorjahr: 2 Mio.€) Minderheitenanteile. In der laufenden Berichtsperiode gab es Effekte aus Kapitaltransaktionen mit Minderheiten. Ferner gab es in den Geschäftsjahren 2019 und 2018 nur unwesentliche ergebnisneutrale Veränderungen aus Sachverhalten, die nicht durch die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden. Durch die erstmalige Anwendung von IFRS 9 gab es im Jahr 2018 Anpassungs- und Umgliederungseffekte in Höhe von 33 Mio. €, die direkt im Eigenkapital gekürzt wurden. Die Entwicklung der latenten Steuern nach Sachverhalten ist in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Im Geschäftsjahr 2018 wurden aus Eigenkapitalbeschaffungskosten resultierende Steuereffekte in Höhe von 6 Mio.€ dem Eigenkapital gutgeschrieben. Durch die Kündigung der ersten Tranche des im September 2013 begebenen Hybridkapitals ergab sich im Jahr 2018 eine Eigenkapitalbelastung in Höhe von 5 Mio. €.

LATENTE STEUERN NACH BILANZPOSTEN

Auf Ansatz- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzposten und auf steuerliche Verlustvorträge entfielen die folgenden bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern:

	AKTIVE LATENTE STEUERN		PASSIVE LATENTE STEUERN	
Mio.€	**31.12.2019**	31.12.2018	**31.12.2019**	31.12.2018
Immaterielle Vermögenswerte	267	370	10.555	10.402
Sachanlagen und Vermietete Vermögenswerte	5.576	4.677	8.493	6.996
Langfristige Finanzanlagen	18	35	43	179
Vorräte	2.348	2.458	821	838
Forderungen und Sonstige Vermögenswerte (inklusive Finanzdienstleistungsbereich)	2.270	2.113	9.670	7.990
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.768	3.653	7	5
Pensionsrückstellungen	9.013	6.429	52	33
Verbindlichkeiten und Sonstige Rückstellungen	13.358	10.173	4.167	3.581
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern aus temporären Differenzen	−141	−151	–	–
Temporäre Differenzen nach Wertberichtigungen	36.478	29.758	33.809	30.024
Steuerliche Verlustvorträge nach Wertberichtigungen	3.068	3.246	–	–
Tax Credits nach Wertberichtigungen	239	259	–	–
Wert vor Konsolidierung und Saldierung	**39.786**	**33.262**	**33.809**	**30.024**
davon langfristig	26.307	21.530	26.736	23.147
Saldierung	29.627	26.038	29.627	26.038
Konsolidierung	2.947	2.906	826	1.044
Bilanzansatz	**13.106**	**10.131**	**5.007**	**5.030**

Nach IAS 12 sind latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten zu saldieren, sofern sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und fristenkongruent sind.

Der ausgewiesene Steueraufwand des Jahres 2019 von 4.326 Mio. € (Vorjahr: 3.489 Mio. €) war um 1.144 Mio. € niedriger (Vorjahr: 1.188 Mio. €) als der erwartete Steueraufwand von 5.470 Mio. €, der sich bei Anwendung eines Konzernsteuersatzes von 29,8 % (Vorjahr: 29,9 %) auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde.

ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM AUSGEWIESENEN ERTRAGSTEUERAUFWAND

Mio. €	2019	2018
Ergebnis vor Ertragsteuern	18.356	15.643
Erwarteter Ertragsteuerertrag (–)/-aufwand (+) (Steuersatz 29,8 %; Vorjahr 29,9 %)	**5.470**	**4.677**
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	–843	–684
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	–1.124	–1.152
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	509	440
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	163	255
permanente bilanzielle Differenzen	51	61
Steuergutschriften	–54	–69
Periodenfremde Steuern	–151	–406
Effekte aus Steuersatzänderungen	116	79
Nicht anrechenbare Quellensteuer	359	502
Sonstige Steuereffekte	–170	–214
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand	**4.326**	**3.489**
Effektiver Steuersatz in %	23,6	22,3

11. Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des Ergebnisanteils der Aktionäre der Volkswagen AG und der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Geschäftsjahres in Umlauf befindenden Stamm- und Vorzugsaktien. Da in den Jahren 2019 und 2018 keine Sachverhalte vorlagen, aus denen Verwässerungseffekte auf die Anzahl der Aktien resultierten, entspricht das verwässerte Ergebnis je Aktie dem unverwässerten Ergebnis je Aktie.

Gemäß § 27 Abs. 2 Ziffer 3 der Satzung der Volkswagen AG steht der Vorzugsaktie eine um 0,06 € höhere Dividende als der Stammaktie zu.

		2019	2018
Gewichtete durchschnittliche Anzahl von:			
Stammaktien – unverwässert/verwässert	Stück	295.089.818	295.089.818
Vorzugsaktien – unverwässert/verwässert	Stück	206.205.445	206.205.445
Ergebnis nach Steuern	Mio. €	14.029	12.153
Ergebnisanteil von Minderheiten	Mio. €	143	17
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	Mio. €	540	309
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	Mio. €	13.346	11.827
davon Ergebnisanteil der Stammaktien – unverwässert/verwässert	Mio. €	7.849	6.955
davon Ergebnisanteil der Vorzugsaktien – unverwässert/verwässert	Mio. €	5.497	4.872
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert/verwässert	€	26,60	23,57
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert/verwässert	€	26,66	23,63

Erläuterungen zur Bilanz

12. Immaterielle Vermögenswerte

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten						
Stand am 01.01.2018	**16.995**	**23.443**	**7.115**	**28.952**	**8.588**	**85.093**
Währungsänderungen	−43	−131	−20	−125	−103	−421
Änderungen Konsolidierungskreis	–	6	–	0	12	18
Zugänge	–	–	4.192	1.042	581	5.815
Umbuchungen	–	–	−4.040	4.040	41	41
Abgänge	–	–	32	1.890	127	2.049
Stand am 31.12.2018	**16.952**	**23.318**	**7.215**	**32.020**	**8.992**	**88.496**
Abschreibungen						
Stand am 01.01.2018	**83**	**0**	**95**	**14.999**	**6.496**	**21.674**
Währungsänderungen	−2	0	−1	−55	−79	−137
Änderungen Konsolidierungskreis	–	0	0	–	−1	−1
Zugänge planmäßig	3	–	–	3.665	669	4.337
Zugänge außerplanmäßig	–	–	3	41	13	57
Umbuchungen	–	–	−15	15	1	1
Abgänge	–	–	–	1.897	109	2.005
Zuschreibungen	–	–	42	–	0	42
Stand am 31.12.2018	**84**	**1**	**42**	**16.768**	**6.989**	**23.883**
Nettobuchwert am 31.12.2018	**16.868**	**23.317**	**7.173**	**15.251**	**2.003**	**64.613**

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten Stand am 01.01.2019	**16.952**	**23.318**	**7.215**	**32.020**	**8.992**	**88.496**
Währungsänderungen	−18	−57	33	77	12	46
Änderungen Konsolidierungskreis	5	17	–	–	234	256
Zugänge	–	–	3.251	1.920	770	5.940
Umbuchungen	–	–	−4.301	4.299	54	52
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	61	15	–	–	47	122
Abgänge	–	16	8	1.421	126	1.571
Stand am 31.12.2019	**16.878**	**23.247**	**6.188**	**36.895**	**9.889**	**93.098**
Abschreibungen Stand am 01.01.2019	**84**	**1**	**42**	**16.768**	**6.989**	**23.883**
Währungsänderungen	0	–	0	45	6	51
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–	147	147
Zugänge planmäßig	3	–	–	4.049	680	4.731
Zugänge außerplanmäßig	–	15	7	8	4	34
Umbuchungen	–	–	−1	1	2	2
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	0	–	–	–	12	12
Abgänge	–	16	–	1.422	114	1.551
Zuschreibungen	–	–	3	396	3	402
Stand am 31.12.2019	**86**	**–**	**45**	**19.053**	**7.700**	**26.884**
Nettobuchwert am 31.12.2019	**16.793**	**23.247**	**6.143**	**17.842**	**2.189**	**66.214**

Die Sonstigen immateriellen Vermögenswerte umfassen insbesondere Konzessionen, erworbene Kundenstämme und Händlerbeziehungen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen.

Die Aufteilung der Markennamen und Goodwill auf die Geschäftssegmente ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Mio. €	2019	2018
Markennamen nach Geschäftssegmenten		
Porsche	13.823	13.823
Scania Vehicles and Services	932	949
MAN Truck & Bus	1.127	1.127
MAN Energy Solutions	415	415
Ducati	404	404
Übrige	93	150
	16.793	**16.868**
Goodwill nach Geschäftssegmenten		
Porsche	18.825	18.825
Scania Vehicles and Services	2.699	2.755
MAN Truck & Bus	587	587
MAN Energy Solutions	265	267
Ducati	290	290
ŠKODA	160	158
Porsche Holding Salzburg	151	156
Übrige	271	280
	23.247	**23.317**

Der Werthaltigkeitstest der ausgewiesenen Goodwill und Markennamen basiert auf dem Nutzungswert. Die Werthaltigkeit ist auch bei einer Variation der Wachstumsprognose hinsichtlich der ewigen Rente beziehungsweise des Diskontierungssatzes von +/−0,5 %-Punkten gegeben.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben sich wie folgt entwickelt:

Mio. €	2019	2018	%
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640	4,9
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.171	5.234	−1,2
Aktivierungsquote in %	36,1	38,4	
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	4.064	3.710	9,6
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	**13.199**	**12.116**	**8,9**

13. Sachanlagen

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten					
Stand am 01.01.2018	**34.335**	**45.450**	**68.909**	**6.876**	**155.569**
Währungsänderungen	−98	−216	−79	−59	−452
Änderungen Konsolidierungskreis	168	9	6	6	189
Zugänge	597	1.103	4.960	6.452	13.112
Umbuchungen	858	1.753	2.048	−4.703	−43
Abgänge	117	1.424	1.495	35	3.071
Stand am 31.12.2018	**35.743**	**46.676**	**74.350**	**8.537**	**165.305**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2018	**14.621**	**32.286**	**53.352**	**69**	**100.327**
Währungsänderungen	−39	−130	−59	−5	−232
Änderungen Konsolidierungskreis	10	7	1	–	18
Zugänge planmäßig	1.062	3.222	5.593	–	9.876
Zugänge außerplanmäßig	22	21	273	258	574
Umbuchungen	−5	47	−25	−18	−1
Abgänge	83	1.370	1.318	0	2.770
Zuschreibungen	36	26	14	41	117
Stand am 31.12.2018	**15.552**	**34.057**	**57.803**	**263**	**107.675**
Nettobuchwert am 31.12.2018	**20.191**	**12.618**	**16.546**	**8.274**	**57.630**
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte Buchwert 31.12.2018	267	5	41	0	314

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergaben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2019	2020 – 2023	ab 2024	Gesamt
Leasingzahlungen	68	231	360	659
Zinsanteile	18	73	119	210
Buchwert der Verbindlichkeiten	**51**	**158**	**241**	**449**

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten					
Stand am 01.01.2019[1]	**39.976**	**46.684**	**74.702**	**8.536**	**169.898**
Währungsänderungen	198	181	303	36	718
Änderungen Konsolidierungskreis	56	16	28	8	108
Zugänge	1.862	1.716	5.403	6.104	15.084
Umbuchungen	1.867	2.776	2.946	−7.109	481
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	124	206	54	21	406
Abgänge	303	1.077	1.331	29	2.740
Stand am 31.12.2019	**43.531**	**50.090**	**81.997**	**7.526**	**183.143**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2019[1]	**15.418**	**34.052**	**57.821**	**263**	**107.554**
Währungsänderungen	48	131	218	6	402
Änderungen Konsolidierungskreis	0	3	15	0	18
Zugänge planmäßig	1.927	3.407	6.237	–	11.572
Zugänge außerplanmäßig	53	2	63	142	260
Umbuchungen	151	20	38	−59	149
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	26	88	30	–	145
Abgänge	149	1.014	1.169	–	2.332
Zuschreibungen	32	14	331	109	487
Stand am 31.12.2019	**17.389**	**36.498**	**62.862**	**242**	**116.991**
Nettobuchwert am 31.12.2019	**26.142**	**13.592**	**19.135**	**7.284**	**66.152**

1 Der Eröffnungsbilanzwert wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IFRS 16).

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte erfolgten im Vorjahr aufwandswirksame Zahlungen in Höhe von 1.690 Mio. €. Davon entfielen im Rahmen von selbst genutztem Vermögen im Vorjahr 1.544 Mio. € auf Mindestleasingzahlungen und 13 Mio. € auf bedingte Leasingzahlungen. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen in Höhe von 133 Mio. € entfielen im Vorjahr im Wesentlichen auf Mindestleasingzahlungen.

Öffentliche Zuwendungen in Höhe von 146 Mio. € (Vorjahr: 207 Mio. €) wurden von den Anschaffungskosten der Sachanlagen abgesetzt beziehungsweise wie im Vorjahr 0,4 Mio. € erhaltene Sachzuwendungen nicht als Anschaffungskosten aktiviert.

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden dienen Grundpfandrechte in Höhe von 1.221 Mio. € (Vorjahr: 1.062 Mio. €) als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen, Finanzschulden und sonstige Verbindlichkeiten.

14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2018	**52.226**	**748**	**52.973**
Währungsänderungen	609	12	621
Änderungen Konsolidierungskreis	−138	–	−138
Zugänge	21.256	38	21.294
Umbuchungen	−106	2	−104
Abgänge	16.354	13	16.367
Stand am 31.12.2018	**57.493**	**786**	**58.279**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2018	**13.007**	**279**	**13.287**
Währungsänderungen	60	2	62
Änderungen Konsolidierungskreis	−57	–	−57
Zugänge planmäßig	7.282	16	7.298
Zugänge außerplanmäßig	510	0	511
Umbuchungen	−8	0	−8
Abgänge	6.744	8	6.752
Zuschreibungen	103	0	103
Stand am 31.12.2018	**13.947**	**290**	**14.237**
Nettobuchwert am 31.12.2018	**43.545**	**496**	**44.042**

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir im Vorjahr die folgenden Zahlungseingänge:

Mio. €	2019	2020 – 2023	ab 2024	Gesamt
Leasingzahlungen	4.108	5.187	17	9.312

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2019[1]	**57.998**	**803**	**58.802**
Währungsänderungen	1.075	5	1.080
Änderungen Konsolidierungskreis	−46	−1	−48
Zugänge	24.906	43	24.949
Umbuchungen	−533	0	−533
Abgänge	19.015	6	19.021
Stand am 31.12.2019	**64.384**	**845**	**65.229**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2019[1]	**14.076**	**291**	**14.367**
Währungsänderungen	333	1	334
Änderungen Konsolidierungskreis	73	–	73
Zugänge planmäßig	8.087	17	8.103
Zugänge außerplanmäßig	510	–	510
Umbuchungen	−151	0	−151
Abgänge	7.314	1	7.315
Zuschreibungen	169	0	169
Stand am 31.12.2019	**15.446**	**307**	**15.753**
Nettobuchwert am 31.12.2019	**48.938**	**538**	**49.476**

1 Der Eröffnungsbilanzwert wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IFRS 16).

Unter den Vermieteten Vermögenswerten weisen wir das im Wege des Operating-Leasing vermietete Leasingvermögen sowie die Vermögenswerte mit langfristigen Buy-back-Verträgen aus.

In dem Posten Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (Investment Property) werden Mietwohnungen und verpachtete Händlerbetriebe ausgewiesen, deren Fair Value 1.206 Mio. € (Vorjahr: 1.106 Mio. €) betrug. Die Ermittlung des Fair Values erfolgt grundsätzlich nach einem Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen (Stufe 3 der Bemessungshierarchie). Für den Unterhalt des genutzten Investment Property fielen operative Kosten in Höhe von 56 Mio. € (Vorjahr: 46 Mio. €) an. Für nicht genutztes Investment Property wurden 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,6 Mio. €) aufgewandt.

15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2018	**8.431**	**1.827**	**10.259**
Währungsänderungen	−9	9	0
Änderungen Konsolidierungskreis	269	−368	−99
Zugänge	247	693	939
Umbuchungen	–	0	0
Abgänge	84	19	103
Erfolgswirksame Fortschreibung/Bewertung	3.371	–	3.371
Dividenden[1]	−3.460	–	−3.460
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	62	1	62
Stand am 31.12.2018	**8.826**	**2.142**	**10.968**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2018	**238**	**507**	**745**
Währungsänderungen	−1	−1	−2
Änderungen Konsolidierungskreis	–	−4	−4
Zugänge	155	172	326
Umbuchungen	–	0	0
Abgänge	–	5	5
Zuschreibungen	–	1	1
Stand am 31.12.2018	**392**	**668**	**1.060**
Nettobuchwert am 31.12.2018	**8.434**	**1.474**	**9.908**

1 Dividenden vor Abzug von Quellensteuer.

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2019	**8.826**	**2.142**	**10.968**
Währungsänderungen	22	6	28
Änderungen Konsolidierungskreis	16	−252	−236
Zugänge	236	856	1.093
Umbuchungen	–	0	0
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	–	15	15
Abgänge	76	88	164
Erfolgswirksame Fortschreibung/Bewertung	3.326	–	3.326
Dividenden[1]	−3.786	–	−3.786
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	75	−34	41
Stand am 31.12.2019	**8.639**	**2.616**	**11.255**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2019	**392**	**668**	**1.060**
Währungsänderungen	1	0	1
Änderungen Konsolidierungskreis	–	−131	−131
Zugänge	143	226	369
Umbuchungen	–	–	–
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	–	0	0
Abgänge	–	31	31
Zuschreibungen	67	18	85
Stand am 31.12.2019	**470**	**714**	**1.183**
Nettobuchwert am 31.12.2019	**8.169**	**1.902**	**10.071**

1 Dividenden vor Abzug von Quellensteuer.

In den At Equity bewerteten Anteilen sind Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 5.851 Mio. € (Vorjahr: 6.372 Mio. €) und assoziierte Unternehmen in Höhe von 2.318 Mio. € (Vorjahr: 2.062 Mio. €) enthalten.

Die sonstigen ergebnisneutralen Veränderungen entfallen in Höhe von 53 Mio. € (Vorjahr: 7 Mio. €) auf Gemeinschaftsunternehmen und in Höhe von 22 Mio. € (Vorjahr: 55 Mio. €) auf assoziierte Unternehmen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 94 Mio. € (Vorjahr: 9 Mio. €), Neubewertungen aus Pensionsplänen in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr: 31 Mio. €) sowie der Zeitwertbewertung von Cash-flow-Hedges in Höhe von –27 Mio. € (Vorjahr: 28 Mio. €).

16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen

	BUCHWERT			FAIR VALUE	BUCHWERT			FAIR VALUE
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018	31.12.2018
Forderungen aus dem Finanzierungsgeschäft								
Kundenfinanzierung	22.873	49.175	72.048	73.248	21.487	45.089	66.575	67.500
Händlerfinanzierung	16.781	2.512	19.293	19.270	14.781	2.099	16.879	16.839
Direktbank-Geschäft	305	5	310	310	284	3	288	288
	39.958	**51.692**	**91.650**	**92.827**	**36.551**	**47.191**	**83.742**	**84.627**
Fällige Forderungen aus dem Operating-Leasinggeschäft	285	–	285	285	219	–	219	219
Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	18.371	35.281	53.652	54.742	17.446	31.501	48.948	49.572
	58.615	**86.973**	**145.588**	**147.855**	**54.216**	**78.692**	**132.909**	**134.418**

Die in den Forderungen aus Finanzdienstleistungen in Höhe von 145,6 Mrd. € (Vorjahr: 132,9 Mrd. €) enthaltenen Forderungen aus Kundenfinanzierung und aus Finanzierungsleasing werden aufgrund einer Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging um 2 Mio. € erhöht (Vorjahr: um 26 Mio. € reduziert).

Die Forderungen aus der Kunden- und Händlerfinanzierung werden grundsätzlich durch Fahrzeuge oder Grundpfandrechte gesichert. Von den Forderungen werden Sicherheiten für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 181 Mio. € (Vorjahr: 175 Mio. €) gestellt.

Die Forderungen aus der Händlerfinanzierung enthalten einen Betrag von 22 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €), der verbundene nicht konsolidierte Unternehmen betrifft.

Den Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen – nahezu ausschließlich für Fahrzeuge – lagen zum 31. Dezember 2018 die folgenden erwarteten Zahlungsströme zugrunde:

Mio. €	2019	2020 – 2023	ab 2024	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	18.768	33.611	156	52.534
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	–1.321	–2.256	–9	–3.586
Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen	**17.446**	**31.355**	**146**	**48.948**

17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten	1.622	1.628	3.250	2.047	1.932	3.979
Forderungen aus Darlehen, Schuldverschreibungen, Genussrechten (ohne Zinsen)	6.639	3.278	9.917	5.513	3.441	8.953
Übrige finanzielle Vermögenswerte	3.955	646	4.601	4.026	1.149	5.175
	12.216	**5.553**	**17.769**	**11.586**	**6.521**	**18.107**

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten Forderungen gegen nahestehende Unternehmen in Höhe von 9,7 Mrd. € (Vorjahr: 8,8 Mrd. €). Sonstige finanzielle Vermögenswerte in Höhe von 244 Mio. € (Vorjahr: 89 Mio. €) wurden als Sicherheit für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten gestellt. Für die gestellten Sicherheiten besteht kein originäres Veräußerungs- beziehungsweise Verpfändungsrecht des Sicherungsnehmers.

Darüber hinaus enthalten die Übrigen Vermögenswerte Zahlungsmittel, die als Sicherheiten (im Wesentlichen im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen) dienen.

Die positiven Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	39	109
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	36	77
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	662	561
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	13	54
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	785	2.049
Hedge-Geschäfte Gesamt	**1.535**	**2.851**
Vermögenswerte aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.715	1.128
Gesamt	**3.250**	**3.979**

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 6 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €) positive Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter der Angabe „Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente“ näher erläutert.

18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Sonstige Steueransprüche	4.244	806	5.050	4.189	773	4.962
Übrige Forderungen	3.028	1.916	4.945	2.015	1.835	3.849
	7.272	**2.722**	**9.995**	**6.203**	**2.608**	**8.811**

In den Übrigen Forderungen ist Vermögen zur Finanzierung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 65 Mio. € (Vorjahr: 76 Mio. €) enthalten. Weiterhin sind hier die Anteile der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen in Höhe von 58 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €) erfasst.

Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen sind überwiegend unverzinslich.

Die Sonstigen Forderungen beinhalten nach dem Leistungsfortschritt vereinnahmte bedingte Forderungen aus Langfristfertigung. Im Vorjahr wurden diese unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen. Diese entsprechen den vertraglichen Vermögenswerten aus Kundenverträgen und entwickelten sich wie folgt:

Mio. €	2019	2018
Bedingte Forderungen aus Langfristfertigung Stand am 01.01.	**352**	**338**
Zu- und Abgänge	–36	4
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–
Veränderungen der Wertberichtigungen	1	10
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	4	–
Änderungen von Bewertungen und Schätzungen sowie Vertragsanpassungen	–	–
Währungsänderungen	2	0
Bedingte Forderungen aus Langfristfertigung Stand am 31.12.	**314**	**352**

Vertragserfüllungskosten wurden im Volkwagen Konzern nicht aktiviert. Vertragsanbahnungskosten werden im Volkswagen Konzern nur aktiviert und linear über die Laufzeit des Vertrags abgeschrieben, soweit sie wesentlich sind, der zugrundeliegende Vertrag eine Laufzeit von mindestens einem Jahr hat und diese Kosten nicht angefallen wären, wenn der entsprechende Vertrag nicht zustande gekommen wäre. Am 31. Dezember 2019 waren 65 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) Vertragsanbahnungskosten aktiviert. Im Jahr 2019 beliefen sich die Abschreibungen auf die aktivierten Vertragsanbahnungskosten auf 13 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €). Wertminderungen auf die aktivierten Vertragsanbahnungskosten gab es in den Jahren 2019 und 2018 nicht.

19. Ertragsteueransprüche

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Latente Ertragsteueransprüche	–	13.106	13.106	–	10.131	10.131
Ertragsteuerforderungen	1.190	341	1.531	1.879	476	2.355
	1.190	**13.447**	**14.637**	**1.879**	**10.606**	**12.486**

Von den latenten Ertragsteueransprüchen sind 7.490 Mio. € (Vorjahr: 6.036 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

20. Vorräte

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	6.099	5.543
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	4.110	4.382
Fertige Erzeugnisse, Waren	30.617	30.553
Kurzfristiges Vermietvermögen	5.699	5.107
Geleistete Anzahlungen	222	168
Sicherungsgeschäfte Vorräte	−6	−8
	46.742	**45.745**

Zeitgleich mit der Umsatzrealisierung wurden Vorräte in Höhe von 192 Mrd. € (Vorjahr: 179 Mrd. €) in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Wertberichtigungen (ohne Vermietvermögen) betrugen 672 Mio. € (Vorjahr: 902 Mio. €). Als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen sind Fahrzeuge im Wert von 340 Mio. € (Vorjahr: 316 Mio. €) sicherungsübereignet worden.

21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	13.445	13.356
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	180	206
Gemeinschaftsunternehmen	4.283	3.958
assoziierten Unternehmen	32	51
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1	317
	17.941	**17.888**

Im Vorjahr wurden unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zusätzlich nach dem Leistungsfortschritt vereinnahmte Forderungen aus Langfristfertigung ausgewiesen, die jetzt in den Sonstigen Forderungen enthalten sind.

Die Fair Values der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen den Buchwerten.

22. Wertpapiere

Die Wertpapiere dienen der Liquiditätsvorsorge. Es handelt sich um kurzfristig angelegte festverzinsliche Wertpapiere und Aktien. Die Wertpapiere werden überwiegend zum Fair Value bewertet. Kurzfristige Wertpapiere in Höhe von 639 Mio. € (Vorjahr: 997 Mio. €) wurden als Sicherheit für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten gestellt. Für die gestellten Sicherheiten besteht kein originäres Veräußerungs- beziehungsweise Verpfändungsrecht des Sicherungsnehmers.

23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Guthaben bei Kreditinstituten	25.264	28.522
Schecks, Kassenbestand, Wechsel und jederzeit fällige Mittel	659	416
	25.923	**28.938**

Die Guthaben bei Kreditinstituten bestehen bei verschiedenen Banken in unterschiedlichen Währungen und beinhalten unter anderem auch Termingeldanlagen.

24. Eigenkapital

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG ist durch auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien unterlegt. Eine Aktie gewährt einen rechnerischen Anteil von 2,56 € am Grundkapital. Neben Stammaktien existieren Vorzugsaktien, die mit dem Recht auf eine um 0,06 € höhere Dividende als die Stammaktien, jedoch nicht mit einem Stimmrecht ausgestattet sind.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 14. Mai 2019 besteht bis zum 13. Mai 2024 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien von bis zu 179 Mio. €.

Im Juni 2018 hat die Volkswagen AG über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam, Niederlande (VIF), eine nicht besicherte, nachrangige Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 2,8 Mrd. € emittiert. Die Hybridanleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei durch die VIF kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche (1,3 Mrd. € mit einem Kupon von 3,375 %) ist erstmals nach 6 Jahren, die zweite Tranche (1,5 Mrd. € mit einem Kupon von 4,625 %) nach 10 Jahren kündbar.

Eine Thesaurierung der Zinsen ist in Abhängigkeit einer Dividendenzahlung an die Anteilseigner der Volkswagen AG möglich. Nach IAS 32 sind diese Hybridanleihen vollständig als Eigenkapital zu klassifizieren. Das aufgenommene Kapital wurde vermindert um ein Disagio sowie die Kapitalbeschaffungskosten und unter Berücksichtigung von latenten Steuern in das Eigenkapital eingestellt. Die zu leistenden Zinszahlungen an die Anleiheinhaber werden direkt im Eigenkapital erfasst. Erst mit Kündigungen sind diese Hybridanleihen nach IAS 32 als Fremdkapital zu klassifizieren.

Im Juli 2018 hat die Volkswagen AG eine über die VIF (Emittentin), im Jahr 2013 emittierte erste Tranche der Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 1,3 Mrd. € aufgekündigt. Hierbei waren im Eigenkapital weitere Effekte in Höhe von 14 Mio. € zu berücksichtigen.

Durch das Auslaufen der den Minderheiten der MAN SE gewährten Andienungsrechte zum 4. März 2019 kam es zu einem Anstieg des Eigenkapitals in Höhe von 0,7 Mrd. €. Für weitere Hinweise siehe Angabe „Wesentliche Ereignisse“.

ENTWICKLUNG DER STAMM- UND VORZUGSAKTIEN UND DES GEZEICHNETEN KAPITALS

	STÜCK		€	
	2019	2018	2019	2018
Stand am 01.01.	501.295.263	501.295.263	1.283.315.873	1.283.315.873
Kapitalerhöhung	–	–	–	–
Stand am 31.12.	501.295.263	501.295.263	1.283.315.873	1.283.315.873

Die Kapitalrücklage setzt sich aus dem Aufgeld von insgesamt 14.225 Mio. € (Vorjahr: 14.225 Mio. €) aus Kapitalerhöhungen, dem Aufgeld aus der Begebung von Optionsanleihen von 219 Mio. € sowie einem Einstellungsbetrag von 107 Mio. € aufgrund der in 2006 durchgeführten Kapitalherabsetzung zusammen. Es wurden keine Beträge aus der Kapitalrücklage entnommen.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Die Dividendenausschüttung der Volkswagen AG richtet sich gemäß § 58 Abs. 2 AktG nach dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der Volkswagen AG ausgewiesenen Bilanzgewinn. Nach dem handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG ist nach Einstellung von 1.685 Mio. € in die Gewinnrücklagen ein Bilanzgewinn von 3.273 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende in Höhe von insgesamt 3.271 Mio. €, das bedeutet 6,50 € je Stammaktie und 6,56 € je Vorzugsaktie, auszuschütten. Erst mit Beschluss der Hauptversammlung entsteht den Aktionären ein Anspruch.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde eine Dividende in Höhe von 4,80 € je Stammaktie und 4,86 € je Vorzugsaktie ausgeschüttet.

ANTEILE VON MINDERHEITEN AM EIGENKAPITAL

Zum 31. Dezember 2019 beträgt der Anteil von Minderheiten 1.870 Mio. € (Vorjahr: 225 Mio. €). Die Anteile von Minderheitsgesellschaftern (nicht beherrschende Anteile) am Eigenkapital entstanden im Wesentlichen durch den Börsengang der TRATON GROUP. Weitere Einzelheiten hierzu siehe Angabe „Wesentliche Ereignisse".

Die folgende Tabelle enthält zusammengefasste finanzielle Informationen der TRATON GROUP inklusive des Geschäfts- oder Firmenwerts und Zeitwertanpassungen zum Erwerbszeitpunkt:

Mio. €	TRATON GROUP
Anteil von Minderheiten in %[1]	10,28
Anteile von Minderheiten	1.640
Auf die Minderheiten entfallendes Ergebnis nach Steuern	125
Langfristige Vermögenswerte	29.623
Kurzfristige Vermögenswerte	16.728
Langfristige Schulden	14.938
Kurzfristige Schulden	16.664
Umsatzerlöse	26.901
Ergebnis nach Steuern	1.517
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	−316
Brutto-Cash-flow	3.433
Veränderung Working Capital	−2.346
Cash-flow laufendes Geschäft	1.087
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	634
Netto-Cash-flow	1.721

1 Der Prozentsatz enthält nur die direkten Anteile von Minderheiten.

25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden

Mio. €	BUCHWERT kurzfristig	langfristig	31.12.2019	BUCHWERT kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Anleihen	19.789	68.839	88.629	19.132	62.416	81.549
Schuldverschreibungen	18.103	20.147	38.250	22.381	18.975	41.356
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	17.337	15.337	32.674	18.455	15.447	33.903
Einlagengeschäft	30.252	2.395	32.647	28.555	1.455	30.010
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	1.429	1.629	3.058	1.183	2.433	3.617
Leasingverbindlichkeiten	1.002	5.208	6.210	51	399	449
	87.912	**113.556**	**201.468**	**89.757**	**101.126**	**190.883**

26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Mio. €	BUCHWERT kurzfristig	langfristig	31.12.2019	BUCHWERT kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	2.245	1.950	4.195	1.439	1.134	2.573
Verbindlichkeiten aus Zinsen	691	116	807	661	113	774
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	7.922	2.434	10.356	7.316	1.972	9.288
	10.858	**4.499**	**15.358**	**9.416**	**3.219**	**12.635**

Die negativen Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	107	65
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	5	10
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	97	61
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	53	17
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	2.172	936
Hedge-Geschäfte Gesamt	**2.435**	**1.088**
Verbindlichkeiten aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.760	1.484
Gesamt	**4.195**	**2.573**

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 63 Mio. € (Vorjahr: 22 Mio. €) negative Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter der Angabe „Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente“ näher erläutert.

27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	7.474	5.202	12.676	6.936	4.300	11.235
Verbindlichkeiten						
aus sonstigen Steuern	2.812	133	2.946	2.273	112	2.384
im Rahmen der sozialen Sicherheit	610	162	772	546	43	589
aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	5.848	1.008	6.856	5.299	947	6.247
Übrige Verbindlichkeiten	2.576	766	3.342	2.539	1.046	3.585
	19.320	**7.271**	**26.591**	**17.593**	**6.448**	**24.041**

Die Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen aus Kundenverträgen entsprechen den vertraglichen Verbindlichkeiten aus Kundenverträgen. Diese haben sich wie folgt entwickelt:

ENTWICKLUNG DER VERBINDLICHKEITEN AUS ERHALTENEN ANZAHLUNGEN AUS KUNDENVERTRÄGEN

Mio. €	2019	2018
Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen aus Kundenverträgen Stand am 01.01.	**9.669**	**7.261**
Zu- und Abgänge	1.245	2.395
Änderungen Konsolidierungskreis	12	4
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	167	–
Änderungen von Bewertungen und Schätzungen sowie Vertragsanpassungen	–	–
Währungsänderungen	148	8
Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen aus Kundenverträgen Stand am 31.12.	**10.907**	**9.669**

28. Ertragsteuerverpflichtungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	31.12.2019	kurzfristig	langfristig	31.12.2018
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	–	5.007	5.007	–	5.030	5.030
Ertragsteuerrückstellungen	1.876	2.991	4.867	1.412	3.047	4.458
Ertragsteuerverbindlichkeiten	408	–	408	456	–	456
	2.283	**7.998**	**10.282**	**1.867**	**8.077**	**9.944**

Von den Latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind 387 Mio. € (Vorjahr: 407 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden aufgrund von Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und hängen in der Regel von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter ab.

Für die betriebliche Altersversorgung bestehen im Volkswagen Konzern sowohl beitragsorientierte als auch leistungsorientierte Zusagen. Bei den beitragsorientierten Zusagen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen beziehungsweise auf freiwilliger Basis Beiträge an staatliche oder private Rentenversicherungsträger. Mit Zahlung der Beiträge bestehen für den Volkswagen Konzern keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen; sie beliefen sich 2019 im Volkswagen Konzern auf insgesamt 2.565 Mio. € (Vorjahr: 2.385 Mio. €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 1.796 Mio. € (Vorjahr: 1.745 Mio. €) geleistet.

Bei den Leistungszusagen (Defined Benefit Plans) ist zwischen rückstellungs- und extern finanzierten Versorgungssystemen zu unterscheiden.

Die Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen werden gemäß IAS 19 nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) durch unabhängige Aktuare ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet. Bei der Bewertung werden versicherungsmathematische Annahmen für die Diskontierungssätze, die Entgelt- und Rententrends, die Fluktuationsraten, die Lebenserwartungen sowie Kostensteigerungen für die Gesundheitsfürsorge berücksichtigt, die für jede Konzerngesellschaft in Abhängigkeit der ökonomischen Rahmenbedingungen ermittelt werden. Neubewertungen ergeben sich aus Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung gegenüber den Annahmen des Vorjahres sowie aus Annahmenänderungen. Diese werden in der Periode ihrer Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Gemeinschaftliche Pensionspläne mehrerer Arbeitgeber existieren im Volkswagen Konzern in Großbritannien, der Schweiz, Schweden und den Niederlanden. Hierbei handelt es sich um leistungsorientierte Pläne. Ein geringer Teil dieser Pensionspläne wird als beitragsorientierte Pläne bilanziert, da der Volkswagen Konzern kein Recht hat, die für eine Bilanzierung als leistungsorientierte Pläne notwendigen Informationen zu erhalten. Gemäß den Bestimmungen der gemeinschaftlichen Pläne haftet der Volkswagen Konzern nicht für die Verpflichtungen der anderen Arbeitgeber. Im Falle eines Austritts aus den Plänen oder einer Abwicklung der Pläne wird die anteilig auf den Volkswagen Konzern entfallende Vermögensüberdeckung gutgeschrieben beziehungsweise muss der auf den Volkswagen Konzern entfallende Fehlbetrag ausgeglichen werden. Bei den als beitragsorientierte Pläne bilanzierten leistungsorientierten Pensionsplänen ist der Anteil der Verpflichtungen des Volkswagen Konzerns an den Gesamtverpflichtungen gering. Es sind keine wahrscheinlichen, wesentlichen Risiken aus den gemeinschaftlichen leistungsorientierten Pensionsplänen mehrerer Arbeitgeber, die als beitragsorientierte Pläne bilanziert werden, bekannt. Die erwarteten Beiträge dieser Pläne für das Geschäftsjahr 2020 betragen 22 Mio. €.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden insbesondere die Verpflichtungen der US-amerikanischen Konzerngesellschaften für die Krankheitskosten der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen ausgewiesen. Für diese pensionsähnlichen Verpflichtungen wird die erwartete langfristige Kostenentwicklung der Krankheitskosten berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2019 wurden 18 Mio. € (Vorjahr: 14 Mio. €) als Aufwand für Krankheitskosten erfasst. Der zugehörige Bilanzwert zum 31. Dezember 2019 beträgt 266 Mio. € (Vorjahr: 231 Mio. €).

Folgende Beträge wurden für leistungsorientierte Zusagen in der Bilanz erfasst:

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	21.090	15.606
Fair Value des Planvermögens	12.478	10.920
Finanzierungsstatus (Saldo)	8.613	4.686
Barwert der nicht über Planvermögen finanzierten Verpflichtungen	32.710	28.312
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierter Betrag	2	23
Bilanzwerte	**41.324**	**33.022**
davon Pensionsrückstellungen	41.389	33.097
davon Sonstige Vermögenswerte	65	76

WESENTLICHE VERSORGUNGSREGELUNGEN IM VOLKSWAGEN KONZERN

Der Volkswagen Konzern bietet seinen Mitarbeitern für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung. Der wesentliche Teil der Versorgungszusagen im Volkswagen Konzern besteht für nach IAS 19 als leistungsorientiert eingestufte Pensionspläne für Mitarbeiter im Inland. Der Großteil dieser Verpflichtungen ist ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanziert. Diese Pläne sind mittlerweile weitgehend für Neueintritte geschlossen. Zur Reduzierung der mit leistungsorientierten Pensionsplänen verbundenen Risiken, insbesondere Langlebigkeit, Gehaltssteigerungen sowie Inflation, wurden im Volkswagen Konzern in den vergangenen Jahren neue leistungsorientierte Pläne eingeführt, deren Leistungen über entsprechendes externes Planvermögen finanziert werden. Die genannten Risiken konnten in diesen Pensionsplänen weitgehend reduziert werden. In Zukunft wird der Anteil der über Planvermögen finanzierten Pensionsverpflichtungen an der Gesamtverpflichtung kontinuierlich steigen. Nachfolgend werden die wesentlichen Versorgungszusagen beschrieben.

Ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierte inländische Pensionspläne

Bei den ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierten Pensionsplänen bestehen sowohl beitragsbasierte Versorgungszusagen mit Garantien als auch endgehaltsbasierte Versorgungszusagen. Für die beitragsbasierten Versorgungszusagen wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von sogenannten Verrentungsfaktoren in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine). Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Für die endgehaltsbezogenen Zusagen wird im Versorgungsfall das zugrunde zu legende Gehalt mit einem Prozentsatz multipliziert, der von der bis zum Eintritt des Versorgungsfalls abgeleisteten Dienstzeit abhängt.

Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Das Versorgungssystem sieht lebenslang laufende Rentenzahlungen vor. Insofern tragen die Gesellschaften das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2018 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Über externes Planvermögen finanzierte inländische Pensionspläne

Die über externes Planvermögen finanzierten Pensionspläne basieren auf beitragsbasierten Leistungszusagen mit Garantien. Hierbei wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von sogenannten Verrentungsfaktoren entweder in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine) oder als Einmalkapital beziehungsweise in Raten ausgezahlt. Hierbei haben die Mitarbeiter teilweise die Möglichkeit, mit Entgeltumwandlungen zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben. Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Der Versorgungsaufwand wird fortlaufend in ein Sondervermögen eingebracht, das vom Unternehmen unabhängig treuhänderisch verwaltet und am Kapitalmarkt angelegt wird. Sofern das Planvermögen höher ist als der mit dem Garantiezins berechnete Barwert der Verpflichtungen, werden Überschüsse zugewiesen (Überschussbausteine).

Da die treuhänderisch verwalteten Sondervermögen die Voraussetzungen von IAS 19 als Planvermögen erfüllen, ist insoweit eine Verrechnung mit den Verpflichtungen erfolgt.

Die Höhe des Pensionsvermögens unterliegt dem allgemeinen Marktrisiko. Deshalb wird die Ausrichtung und Durchführung der Kapitalanlage fortlaufend durch die Gremien der Trusts kontrolliert, in welchen auch die Gesellschaften vertreten sind. So werden beispielsweise die Grundsätze der Kapitalanlage im Rahmen von Kapitalanlagerichtlinien mit dem Ziel vorgegeben, das Marktrisiko und dessen Auswirkung auf das Planvermögen zu beschränken. Zusätzlich werden im Bedarfsfall Asset-Liability-Management-Studien durchgeführt, die sicherstellen, dass die Kapitalanlage im Einklang mit den abzusichernden Verpflichtungen steht. Derzeit ist das Sondervermögen Altersversorgung vorwiegend in Investmentfonds aus festverzinslichen Wertpapieren oder Aktien investiert. Insofern besteht hauptsächlich ein Zinsänderungs- und Aktienkursrisiko. Zur Abfederung des Marktrisikos sieht das Versorgungssystem zusätzlich vor jeder Überschusszuweisung eine Reservierung von Mitteln im Rahmen einer Schwankungsreserve vor.

Der Barwert der Verpflichtung wird als Saldo aus dem Barwert der garantierten Verpflichtung und dem Planvermögen ausgewiesen. Soweit das Planvermögen unter den Barwert der garantierten Verpflichtung sinkt, ist in diesem Umfang eine Rückstellung zu bilden. Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Im Falle der lebenslang laufenden Rentenzahlungen trägt der Volkswagen Konzern das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2018 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird. Zusätzlich erfolgt ein jährliches Risikomonitoring im Rahmen der Vermögensüberprüfung in den Trusts durch die unabhängigen Aktuare.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Der Berechnung der Pensionsrückstellungen wurden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde gelegt:

	DEUTSCHLAND		AUSLAND	
%	2019	2018	2019	2018
Abzinsungssatz zum 31.12.	1,09	1,97	2,30	3,16
Entgelttrend	3,59	3,48	2,16	2,66
Rententrend	1,50	1,50	2,68	2,41
Fluktuationsrate	1,24	1,17	3,75	3,93
Jährlicher Anstieg der Kosten für Gesundheitsfürsorge	–	–	5,56	5,50

Bei diesen Angaben handelt es sich um Durchschnittswerte, die anhand der Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtung gewichtet wurden.

Hinsichtlich der Lebenserwartung werden in allen Ländern jeweils die aktuellsten Sterbetafeln berücksichtigt. Die Diskontierungssätze werden grundsätzlich auf Basis der Renditen erstrangiger Unternehmensanleihen bestimmt, deren Laufzeit und Währung den jeweiligen Verpflichtungen entsprechen. Für die Verpflichtungen der inländischen Konzerngesellschaften wurde hierbei der Index iBoxx AA 10+ Corporates zugrunde gelegt. Für die ausländischen Pensionsverpflichtungen werden vergleichbare Indizes herangezogen.

Die Entgelttrends umfassen erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen, die auch Steigerungen aufgrund von Karriere berücksichtigen.

Die Rententrends entsprechen entweder den vertraglich festgelegten Garantierentenanpassungen oder basieren auf den in den jeweiligen Ländern gültigen Regelungen zur Rentenanpassung.

Die Fluktuationsraten basieren auf Vergangenheitserfahrungen sowie auf Zukunftserwartungen.

Im Folgenden wird die Entwicklung der für leistungsorientierte Verpflichtungen erfassten Bilanzwerte dargestellt:

Mio. €	2019	2018
Bilanzwerte am 01.01.	**33.022**	**32.666**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.555	1.410
Nettozinsaufwand	660	620
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	–67	399
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	8.689	–957
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	27	–105
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	654	–530
Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags	21	3
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	969	708
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	–9	–9
Rentenzahlung aus Firmenvermögen	873	842
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	–25	24
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Planabgeltung	2	2
Konsolidierungskreisänderungen	–3	10
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	14	–
Sonstige Veränderungen	–8	–5
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–4	–30
Bilanzwerte am 31.12.	**41.324**	**33.022**

Die Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags enthält eine Zinskomponente, die teilweise ergebniswirksam im Finanzergebnis und teilweise ergebnisneutral direkt im Eigenkapital erfasst wurde.

Die Entwicklung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2019	2018
Barwert der Verpflichtungen am 01.01.	**43.918**	**43.829**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.555	1.410
Aufzinsung der Verpflichtung	921	901
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	–67	399
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	8.689	–957
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	27	–105
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	19	19
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	873	842
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	300	237
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	–25	24
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Planabgeltung	–8	0
Konsolidierungskreisänderungen	–7	10
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	182	–
Sonstige Veränderungen	–2	–460
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	135	–73
Barwert der Verpflichtungen am 31.12.	**53.800**	**43.918**

Die versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste durch Änderungen demografischer Annahmen resultierten im Vorjahr im Wesentlichen aus der erstmaligen Anwendung der „Richttafeln Heubeck 2018 G“.

Im Rahmen der regelmäßigen Überprüfung unserer Pensionspläne war ein Plan südamerikanischer Tochtergesellschaften im Geschäftsjahr 2018 als Defined Contribution Plan einzustufen, was zu einem geänderten Ausweis der Pensionsverpflichtung in der obigen Tabelle führt. Die Verringerung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung wird mit 460 Mio. € als sonstige Veränderung ausgewiesen.

Veränderungen bei den maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen hätten folgende Auswirkungen auf die leistungsorientierte Pensionsverpflichtung gehabt:

		31.12.2019		31.12.2018	
Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung falls		Mio. €	Veränderung in %	Mio. €	Veränderung in %
Abzinsungssatz	Um 0,5 Prozentpunkte höher	48.598	−9,67	40.048	−8,81
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	59.888	11,32	48.398	10,20
Rententrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	56.633	5,27	46.147	5,07
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	51.258	−4,73	41.892	−4,61
Entgelttrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	54.331	0,99	44.382	1,05
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	53.319	−0,89	43.507	−0,94
Lebenserwartung	Um ein Jahr länger	55.719	3,57	45.311	3,17

Die dargestellten Sensitivitätsanalysen berücksichtigen jeweils die Änderung einer Annahme, wobei die übrigen Annahmen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert bleiben, das heißt mögliche Korrelationseffekte zwischen den einzelnen Annahmen werden dabei nicht berücksichtigt.

Zur Untersuchung der Sensitivität des Barwertes der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung gegenüber einer Veränderung der angenommenen Lebenserwartung wurden im Rahmen einer Vergleichsberechnung die angesetzten Sterbewahrscheinlichkeiten in dem Maße abgesenkt, dass die Absenkung in etwa zu einer Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr führt.

Die auf Basis der Barwerte der Verpflichtung gewichtete durchschnittliche Laufzeit (Macaulay Duration) der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung beträgt 22 Jahre (Vorjahr: 19 Jahre).

Der Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung teilt sich wie folgt auf die Mitglieder des Plans auf:

Mio. €	2019	2018
Aktive Mitglieder mit Pensionsansprüchen	33.027	25.783
Mit unverfallbarem Anspruch aus dem Unternehmen ausgeschiedene Mitglieder	3.136	2.580
Rentner	17.637	15.555
	53.800	**43.918**

Nachfolgend wird das Fälligkeitsprofil der Zahlungen der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung durch die Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung nach Fälligkeit der zugrunde liegenden Zahlungen dargestellt:

Mio. €	2019	2018
Zahlungen fällig innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	1.161	1.160
Zahlungen fällig innerhalb von zwei bis fünf Jahren	5.121	5.251
Zahlungen fällig in mehr als fünf Jahren	47.518	37.508
	53.800	**43.918**

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio. €	2019	2018
Fair Value des Planvermögens am 01.01.	**10.920**	**11.192**
Zinserträge aus Planvermögen – in Höhe des Rechnungszinses	261	281
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge (+)/Aufwendungen (–) aus Planvermögen	654	–530
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	969	708
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	9	9
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	299	237
Gewinne (+)/Verluste (–) aus Planabgeltung	10	2
Konsolidierungskreisänderungen	–5	0
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	167	–
Sonstige Veränderungen	7	–455
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	139	–46
Fair Value des Planvermögens am 31.12.	**12.478**	**10.920**

Die sonstigen Veränderungen im Vorjahr basieren auf einer Ausweisänderung eines Plans südamerikanischer Tochtergesellschaften.

Aus der Anlage der Planvermögen zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 915 Mio. € (Vorjahr: Aufwendungen in Höhe von 250 Mio. €).

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 927 Mio. € (Vorjahr: 769 Mio. €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

	31.12.2019			31.12.2018		
Mio. €	Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Gesamt	Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreis-notierung in einem aktiven Markt	Gesamt
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	501	–	501	666	2	669
Eigenkapitalinstrumente	401	–	401	375	–	375
Schuldinstrumente	850	5	855	1.041	4	1.044
Direktinvestitionen in Immobilien	–	110	110	11	100	112
Derivate	15	–28	–13	–21	–17	–38
Aktienfonds	2.653	20	2.673	1.433	26	1.459
Rentenfonds	5.729	128	5.857	5.443	118	5.561
Immobilienfonds	170	–	170	193	–	193
Sonstige Fonds	1.225	22	1.247	890	6	896
Sonstiges	83	594	676	80	568	648

Das Planvermögen ist zu 44,6 % (Vorjahr: 53,3 %) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 27,0 % (Vorjahr: 27,4 %) in andere europäische Vermögenswerte und zu 28,4 % (Vorjahr: 19,3 %) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

Das Planvermögen enthält 14 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) Anlagen in Vermögenswerte und 14 Mio. € (Vorjahr: 12 Mio. €) Anlagen in Schuldinstrumente des Volkswagen Konzerns.

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio. €	2019	2018
Laufender Dienstzeitaufwand	1.555	1.410
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	662	623
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	–25	24
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Planabgeltung	2	2
Saldo der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Aufwendungen (+) und Erträge (–)	**2.194**	**2.059**

Die obigen Beträge sind grundsätzlich in den Personalkosten der Funktionsbereiche enthalten; die Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen werden in den Zinsaufwendungen ausgewiesen.

30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft	Kosten der Belegschaft	Prozess- und Rechtsrisiken	Übrige Rückstellungen	Gesamt
Stand am 01.01.2018	**27.867**	**4.886**	**5.802**	**7.631**	**46.185**
Währungsänderungen	39	−17	−88	−21	−88
Konsolidierungskreisänderungen	−2	−7	−1	−44	−53
Verbrauch	10.437	1.632	2.396	2.415	16.880
Zuführung/Neubildung	12.179	2.019	2.131	3.153	19.483
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	−108	5	−19	9	−114
Auflösung	2.503	99	516	662	3.780
Stand am 31.12.2018	**27.035**	**5.155**	**4.913**	**7.651**	**44.754**
davon kurzfristig	13.986	2.248	2.349	5.291	23.874
davon langfristig	13.050	2.906	2.563	2.360	20.879
Stand am 01.01.2019[1]	**27.035**	**5.155**	**4.913**	**7.639**	**44.742**
Währungsänderungen	199	15	−14	41	241
Konsolidierungskreisänderungen	−1	3	−1	0	2
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	33	10	–	12	55
Verbrauch	9.442	1.899	1.913	2.404	15.658
Zuführung/Neubildung	11.618	2.633	2.835	3.486	20.572
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	3	225	−29	20	220
Auflösung	2.391	128	531	795	3.845
Stand am 31.12.2019	**26.988**	**5.993**	**5.260**	**7.976**	**46.217**
davon kurzfristig	13.468	2.466	3.112	5.388	24.434
davon langfristig	13.520	3.527	2.147	2.588	21.783

1 Der Eröffnungsbilanzwert wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IFRS 16).

In den Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind Rückstellungen enthalten, die alle Risiken aus dem Verkauf von Fahrzeugen, Teilen und Originalteilen bis hin zur Entsorgung von Altfahrzeugen einschließen. Im Wesentlichen sind dies Gewährleistungsverpflichtungen, die unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs ermittelt werden. Des Weiteren sind hierin Rückstellungen für aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen zu gewährende Rabatte, Boni und Ähnliches enthalten, die nach dem Bilanzstichtag anfallen, jedoch durch Umsätze vor dem Bilanzstichtag verursacht wurden.

Rückstellungen für Kosten der Belegschaft werden unter anderem für Jubiläumszuwendungen, Zeitguthaben, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen gebildet.

Die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken umfassen neben verbliebenen Vorsorgen aus der Dieselthematik Rückstellungen für eine Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren, an denen die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit beteiligt sind. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Weitere Erläuterungen zu den rechtlichen Risiken befinden sich unter der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“.

Die Übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl erkennbarer Einzelrisiken, Preisrisiken und ungewisser Verpflichtungen, die in Höhe ihres wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

In den Übrigen Rückstellungen sind zudem Vorsorgen aus dem Versicherungsgeschäft in Höhe von 568 Mio. € (Vorjahr: 562 Mio. €) enthalten.

31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte

Der Bilanzposten umfasste im Vorjahr im Wesentlichen die den MAN-Aktionären im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag angebotene Barabfindung nach § 305 AktG in Höhe von 90,29 € je Aktie. Die den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungsrechte sind im Geschäftsjahr ausgelaufen. Die nach Auslaufen dieser Rechte verbliebene Verbindlichkeit für nicht angediente Aktien und Ausgleichszahlungen wurde ergebnisneutral ins Eigenkapital umgegliedert.

Weitere Angaben finden sich unter der Angabe „Wesentliche Ereignisse".

32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	21.948	22.928
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	222	235
Gemeinschaftsunternehmen	375	327
assoziierten Unternehmen	195	113
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	5	4
	22.745	**23.607**

Sonstige Erläuterungen

33. IAS 23 (Fremdkapitalkosten)

Die aktivierten Fremdkapitalkosten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 68 Mio. € (Vorjahr: 62 Mio. €) und entfielen im Wesentlichen auf die aktivierten Entwicklungskosten. Es wurde im Volkswagen Konzern ein Fremdkapitalkostensatz von durchschnittlich 1,6 % (Vorjahr: 1,5 %) der Aktivierung zugrunde gelegt.

34. IFRS 16 (Leasingverhältnisse)

1. LEASINGNEHMERBILANZIERUNG

Der Volkswagen Konzern tritt im Wesentlichen durch die Anmietung von Büroausstattung, Immobilien und sonstigen Produktionsmitteln als Leasingnehmer auf. Die Leasingverträge werden individuell verhandelt und beinhalten eine Vielzahl an Vertragsbedingungen. Nutzungsrechte aus Leasingverträgen sind in den Posten der Bilanz mit folgenden Werten enthalten:

AUSWEIS UND ENTWICKLUNG DER NUTZUNGSRECHTE AUS LEASINGVERHÄLTNISSEN VOM 1. JANUAR BIS ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Nutzungsrechte für Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Nutzungsrechte für Technische Anlagen und Maschinen	Nutzungsrechte für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten				
Stand am 01.01.2019	**5.139**	**77**	**294**	**5.510**
Währungsänderungen	82	0	1	83
Änderungen Konsolidierungskreis	13	–	0	13
Zugänge	1.201	5	459	1.666
Umbuchungen	–8	–39	–5	–52
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	9	–	1	10
Abgänge	166	0	11	177
Stand am 31.12.2019	**6.253**	**44**	**738**	**7.034**
Abschreibungen				
Stand am 01.01.2019	**63**	**17**	**4**	**84**
Währungsänderungen	3	0	0	4
Änderungen Konsolidierungskreis	1	–	–	1
Zugänge planmäßig	810	6	126	942
Zugänge außerplanmäßig	–	–	–	–
Umbuchungen	–8	–	0	–8
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	1	–	0	1
Abgänge	19	0	4	23
Zuschreibungen	–	–	0	0
Stand am 31.12.2019	**848**	**23**	**126**	**998**
Nettobuchwert am 31.12.2019	**5.404**	**21**	**611**	**6.036**

Aus der Untervermietung von Nutzungsrechten ergaben sich im Geschäftsjahr Erträge in Höhe von 20 Mio. €.

Der Bewertung von Nutzungsrechten aus Leasingverträgen sowie der damit verbundenen Leasingverbindlichkeit liegt eine bestmögliche Schätzung hinsichtlich der Ausübung von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen zugrunde. Falls sich wesentliche Änderungen der Rahmenbedingungen oder des Vertrages ergeben, wird diese Einschätzung aktualisiert.

Die folgenden Tabellen zeigen die Zuordnung der Leasingverbindlichkeiten in der Bilanz und geben einen Überblick über deren vertragliche Fälligkeiten:

ZUORDNUNG DER LEASINGVERBINDLICHKEITEN ZU DEN JEWEILIGEN BILANZPOSTEN

Mio. €	31.12.2019
Langfristige Finanzschulden	5.208
Kurzfristige Finanzschulden	1.002
Buchwert der Leasingverbindlichkeiten	**6.210**

FÄLLIGKEITSANALYSE DER LEASINGVERBINDLICHKEITEN

	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN			
Mio. €	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Leasingverbindlichkeiten zum 31.12.2019	1.002	2.613	2.595	6.210

Für Leasingverbindlichkeiten sind im Geschäftsjahr Zinsaufwendungen in Höhe von 230 Mio. € angefallen.

Für geringwertige und kurzfristige Leasingverhältnisse werden keine Nutzungsrechte aktiviert. Die Aufwendungen für die Anmietung geringwertiger Leasinggegenstände betrugen im Geschäftsjahr insgesamt 270 Mio. €. In dieser Zahl sind keine Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse enthalten, die im Geschäftsjahr insgesamt 333 Mio. € betrugen. Auf variable Leasingaufwendungen, die nicht in die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen werden, entfallen im Geschäftsjahr 1 Mio. €.

Insgesamt ergab sich aus Leasingnehmerverhältnissen im Geschäftsjahr ein Zahlungsmittelabfluss von 1.797 Mio. €.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der möglichen zukünftigen Zahlungsmittelabflüsse, die nicht bei der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten berücksichtigt wurden:

Mio. €	2019
Mögliche Zahlungsmittelabflüsse aufgrund von	
Variablen Leasingzahlungen	1
Restwertgarantien	0
Verlängerungsoptionen	3.575
Kündigungsoptionen	3
Leasingverhältnissen, die noch nicht begonnen haben (vertragliche Verpflichtung)	359
	3.938

2. LEASINGGEBERBILANZIERUNG

Der Volkswagen Konzern tritt als Leasinggeber sowohl im Rahmen des Finanzierungsleasinggeschäfts als auch des Operating-Leasinggeschäfts auf. Gegenstand dieser Geschäfte sind im Wesentlichen Kraftfahrzeuge sowie in geringem Umfang Grundstücke, Gebäude und Ausstattungsgegenstände für Handelsbetriebe.

Den Ausfallrisiken von Leasingforderungen trägt der Volkswagen Konzern durch die Bildung von Wertberichtigungen gemäß den Vorschriften des IFRS 9 in vollem Umfang Rechnung. Risiken aus den Leasingverträgen zugrundeliegenden Vermögenswerten begegnet der Volkswagen Konzern als Leasinggeber unter anderem durch die Berücksichtigung von erhaltenen Restwertgarantien für Teile des Leasingportfolios sowie durch die Berücksichtigung von zukunftsgerichteten Restwertprognosen auf Basis von internen und externen Informationen im Rahmen des Restwertmanagements. Die Restwertprognosen werden regelmäßig überprüft.

2.1 OPERATING-LEASING-VERHÄLTNISSE

Die im Rahmen von langfristigem Operating-Leasing Vermieteten Vermögenswerte beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres auf 49.476 Mio. €. Während 538 Mio. € auf als Finanzinvestition gehaltene Immobilien entfallen, belaufen sich die in der Bilanz separat als Vermietete Vermögenswerte ausgewiesenen Vermögenswerte auf 48.938 Mio. €. Diese beinhalten im Wesentlichen Fahrzeuge in Höhe von 48.853 Mio. € sowie Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken in Höhe von 78 Mio. €. Die restlichen Vermögenswerte entfallen auf Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung. Weitere Angaben zur Wertentwicklung der Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien und der Vermieteten Vermögenswerte finden sich in der Angabe „Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien".

Aus den erwarteten, ausstehenden, nicht abgezinsten Leasingzahlungen aus Operating-Leasing-Verhältnissen werden in den nächsten Jahren folgende Zahlungseingänge erwartet:

Mio. €	2020	2021	2022	2023	2024	Ab 2025	Gesamt
Leasingzahlungen	9.370	6.436	3.677	997	338	344	21.164

AUFGLIEDERUNG DER ERTRÄGE AUS OPERATING-LEASING-VERHÄLTNISSEN

Mio. €	2019
Leasingerträge	12.014
Erträge aus variablen Leasingzahlungen	13
Summe	**12.027**

2.2 FINANZIERUNGSLEASING-VERHÄLTNISSE

Im Geschäftsjahr ergaben sich Zinserträge aus der Nettoinvestition in die Leasingverhältnisse in Höhe von 2,4 Mrd. €. Darüber hinaus ergaben sich Veräußerungsgewinne aus Finanzierungsleasing-Verhältnissen in Höhe von 1,2 Mrd. €.

In der folgenden Tabelle ist die Überleitung der ausstehenden Leasingzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen zum Nettoinvestitionswert dargestellt:

Mio. €	31.12.2019
Nicht abgezinste Leasingzahlungen	**54.302**
Nicht garantierter Restbuchwert	4.112
Noch nicht erwirtschaftete Zinserträge	−3.789
Risikovorsorge auf Leasingforderungen	−971
Nettoinvestitionswert	**53.652**

Aus den erwarteten, ausstehenden, nicht abgezinsten Leasingzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verhältnissen werden in den nächsten Jahren folgende Zahlungen erwartet:

Mio. €	2020	2021	2022	2023	2024	Ab 2025	Gesamt
Leasingzahlungen	19.428	14.590	12.179	6.883	847	373	54.302

35. IFRS 7 (Finanzinstrumente)

Nachfolgende Tabelle stellt die Buchwerte der Finanzinstrumente nach Bewertungskategorien dar:

BUCHWERT DER FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IFRS 9

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	16.331	15.556
Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Fremdkapitalinstrumente)	3.139	3.542
Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Eigenkapitalinstrumente)	68	148
davon als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	3	–
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	149.203	143.466
davon als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	158	–
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	1.760	1.484
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	229.229	225.989
davon als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	44	–

KLASSEN VON FINANZINSTRUMENTEN

Im Volkswagen Konzern werden Finanzinstrumente in folgende Klassen eingeteilt:

- Zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente,
- Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente,
- Derivative Finanzinstrumente in Sicherungsbeziehungen,
- Keiner Bewertungskategorie zugeordnet und
- Kreditzusagen und Finanzgarantien (außerbilanziell).

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Bilanzposten zu den Klassen von Finanzinstrumenten, aufgeteilt nach den Buchwerten und Fair Values der Finanzinstrumente.

Der Fair Value von Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumenten, wie Forderungen und Verbindlichkeiten, wird durch die Abzinsung unter Berücksichtigung eines risikoadäquaten und laufzeitkongruenten Marktzinses ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgründen wird grundsätzlich der Fair Value für kurzfristige Bilanzposten dem Bilanzwert gleichgesetzt.

Zur Überleitung zu den Bilanzwerten werden in der Tabelle in der Spalte „Keiner Bewertungskategorie zugeordnet“ auch Sachverhalte ausgewiesen, die kein Finanzinstrument darstellen.

Die für den Fair Value der Forderungen maßgeblichen Risikovariablen sind risikoadjustierte Zinssätze.

In den „Zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten“ sind auch Anteile an Personen- und Kapitalgesellschaften enthalten.

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	KEINER BEWERTUNGS-KATEGORIE ZUGEORDNET	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2018
	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	8.434	8.434
Sonstige Beteiligungen	134	–	–	–	1.340	1.474
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	286	46.905	47.789	–	31.501	78.692
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	772	4.240	4.252	1.510	–	6.521
Ertragsteuerforderungen	–	–	–	–	476	476
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	17.537	17.537	–	352	17.888
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	22	36.529	36.529	–	17.665	54.216
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.094	9.150	9.150	1.341	1	11.586
Ertragsteuerforderungen	–	29	29	–	1.850	1.879
Wertpapiere	16.940	140	140	–	–	17.080
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	28.938	28.938	–	–	28.938
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	100.727	100.964	–	399	101.126
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	767	2.085	2.087	368	–	3.219
Kurzfristige Schulden						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	–	1.853	1.853	–	–	1.853
Finanzschulden	–	89.707	89.707	–	51	89.757
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	23.607	23.607	–	–	23.607
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	718	7.977	7.977	721	–	9.416
Ertragsteuerverbindlichkeiten	–	33	33	–	423	456

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	KEINER BEWERTUNGS-KATEGORIE ZUGEORDNET	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2019
	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	8.169	8.169
Sonstige Beteiligungen	54	–	–	–	1.848	1.902
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	288	51.404	52.581	–	35.281	86.973
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.012	3.625	3.628	916	–	5.553
Ertragsteuerforderungen	–	–	–	–	341	341
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	17.940	17.940	–	–	17.941
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	22	39.936	39.936	–	18.656	58.615
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.477	10.120	10.120	619	–	12.216
Ertragsteuerforderungen	–	9	9	–	1.181	1.190
Wertpapiere	16.681	88	88	–	–	16.769
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	25.923	25.923	–	–	25.923
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	3	158	158	–	634	795
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	108.348	110.679	–	5.208	113.556
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	943	2.549	2.554	1.007	–	4.499
Kurzfristige Schulden						
Finanzschulden	–	86.911	86.911	–	1.002	87.912
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	22.745	22.745	–	–	22.745
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	817	8.614	8.614	1.427	–	10.858
Ertragsteuerverbindlichkeiten	–	19	19	–	389	408
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltenen Verögenswerten	–	44	44	–	326	370

Die Leasingforderungen haben einen Buchwert von 53,9 Mrd. € (Vorjahr: 49,2 Mrd. €) und einen Fair Value (Fair Value Hierarchie Stufe 3) von 55,0 Mrd. € (Vorjahr: 49,8 Mrd. €).

Die Ermittlung des Fair Values wird anhand einheitlicher Bewertungsmethoden sowie Bewertungsparameter vorgenommen. Die Durchführung der Fair Value Bewertung bei Finanzinstrumenten der Stufen 2 und 3 wird auf Basis zentraler Vorgaben in den einzelnen Konzernbereichen durchgeführt. Die angewandten Bewertungsmethoden sind unter der Angabe „Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden" erläutert. Bei den Forderungen in Stufe 3 wurde der Fair Value unter Berücksichtigung individueller Verlusterwartungen bestimmt, welche in einem wesentlichen Maße auf Annahmen des Unternehmens zur Bonität des Kontrahenten beruhen. Die berücksichtigten Parameter sind nicht auf einem aktiven Markt beobachtbar.

Eine Übersicht der zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Schulden nach Stufen enthalten die folgenden Tabellen:

ZUM FAIR VALUE BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2018	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	134	56	25	53
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	286	–	–	286
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	772	–	357	415
Kurzfristige Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	22	–	–	22
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.094	–	880	214
Wertpapiere	16.940	16.940	–	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	767	–	250	516
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	718	–	419	299

Mio. €	31.12.2019	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	54	43	0	11
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	288	–	–	288
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.012	–	595	417
Kurzfristige Vermögenswerte				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	–	–	1
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	22	–	–	22
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.477	–	1.304	173
Wertpapiere	16.681	16.681	–	–
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	3	–	–	3
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	943	–	425	518
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	817	–	570	247

FAIR VALUES DER ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETEN FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2018	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	84.319	–	–	84.319
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17.537	–	17.537	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	13.403	378	5.004	8.020
Ertragsteuerforderungen	29	–	29	–
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	28.938	28.115	823	–
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**144.226**	**28.493**	**23.394**	**92.339**
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	1.853	–	–	1.853
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.607	–	23.607	–
Finanzschulden	190.671	59.089	131.316	266
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	10.064	1.297	8.535	233
Ertragsteuerverbindlichkeiten	33	–	33	–
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**226.228**	**60.386**	**163.491**	**2.352**

Mio. €	31.12.2019	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	92.518	–	–	92.518
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17.940	–	17.940	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	13.748	456	4.534	8.758
Ertragsteuerforderungen	9	–	9	–
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	25.923	24.912	1.010	–
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	158	4	154	–
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**150.296**	**25.372**	**23.648**	**101.276**
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.745	–	22.745	–
Finanzschulden	197.590	42.828	152.329	2.433
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	11.168	707	10.069	392
Ertragsteuerverbindlichkeiten	19	–	19	–
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	44	–	44	–
Fair Values der Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**231.566**	**43.535**	**185.205**	**2.825**

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE IN SICHERUNGSBEZIEHUNGEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2018	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.510	–	1.510	–
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.341	–	1.341	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	368	–	368	0
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	721	–	721	–

Mio. €	31.12.2019	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	916	–	916	–
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	619	–	619	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.007	–	1.007	–
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.427	–	1.427	–

Die Zuordnung der Fair Values in die drei Stufen der Fair Value Hierarchie richtet sich nach der Verfügbarkeit beobachtbarer Marktpreise. In Stufe 1 werden Fair Values von Finanzinstrumenten gezeigt, für die ein Preis direkt auf einem aktiven Markt ermittelt werden kann. Darunter fallen zum Beispiel Wertpapiere und zum Fair Value bewertete sonstige Beteiligungen, die an einem öffentlichen Markt notiert sind und gehandelt werden. Fair Values in Stufe 2, beispielsweise bei Derivaten, werden auf Basis von Marktdaten gemäß marktbezogener Bewertungsverfahren ermittelt. Hierbei werden insbesondere Währungskurse, Zinskurven sowie Rohstoffpreise verwendet, welche an den entsprechenden Märkten beobachtbar sind und über Preisserviceagenturen bezogen werden. Fair Values der Stufe 3 errechnen sich über Bewertungsverfahren, bei denen nicht direkt auf dem aktiven Markt beobachtbare Faktoren einbezogen werden. Im Volkswagen Konzern sind der Stufe 3 langfristige Warentermingeschäfte zugeordnet, da für die Bewertung die am Markt vorhandenen Kurse extrapoliert werden müssen. Die Extrapolation erfolgt auf Basis von beobachtbaren Inputfaktoren für die unterschiedlichen Rohstoffe, welche über Preisserviceagenturen bezogen werden. Des Weiteren werden in der Stufe 3 Optionen auf Eigenkapitalinstrumente und Restwertsicherungsmodelle, Forderungen aus Kundenfinanzierung sowie Fahrzeugfinanzierungsprogramme und sonstige Beteiligungen gezeigt. Für die Bewertung der Eigenkapitalinstrumente werden dabei insbesondere die jeweiligen Unternehmensplanungen sowie unternehmensindividuelle Diskontzinssätze verwendet. Wesentlicher Inputfaktor zur Bestimmung des Fair Values für die Restwertsicherungsmodelle sind Prognosen sowie Schätzungen von Gebrauchtwagenrestwerten der entsprechenden Modelle. Zur Bewertung der Fahrzeugfinanzierungsprogramme wird insbesondere der entsprechende Fahrzeugpreis berücksichtigt.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine zusammenfassende Übersicht der Entwicklung der zum Fair Value bewerteten Bilanzposten in der Stufe 3:

ENTWICKLUNG DER ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN BILANZPOSTEN BASIEREND AUF STUFE 3

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
Stand am 01.01.2018	**823**	**765**
Währungsänderungen	−33	−3
Änderungen Konsolidierungskreis	−184	–
Gesamtergebnis	78	204
erfolgswirksam	27	204
erfolgsneutral	51	–
Zugänge (Zukäufe)	339	28
Realisierungen	−2	−183
Umgliederung in Stufe 2	−32	5
Stand am 31.12.2018	**990**	**816**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**27**	**−204**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	31	−203
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	58	−235
Finanzergebnis	−4	0
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	−5	–

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte
Stand am 01.01.2019	**990**	**816**	**–**
Währungsänderungen	22	9	–
Änderungen Konsolidierungskreis	0	–	–
Gesamtergebnis	154	293	–
erfolgswirksam	157	293	–
erfolgsneutral	−3	–	–
Zugänge (Zukäufe)	13	–	3
Realisierungen	−215	−301	–
Umgliederung in Stufe 2	−46	−51	–
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	−3	–	–
Stand am 31.12.2019	**913**	**765**	**3**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**157**	**−293**	**–**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	161	−292	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	115	−238	–
Finanzergebnis	−4	−1	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	−4	–	–

Die Umgliederungen zwischen den Stufen der Fair Value Hierarchie werden zu den jeweiligen Berichtsstichtagen berücksichtigt. Die Umgliederungen aus Stufe 3 in Stufe 2 beinhalten Warentermingeschäfte, für die aufgrund der abnehmenden Restlaufzeit beobachtbare Marktkurse zur Bewertung zur Verfügung stehen, sodass keine Extrapolation mehr notwendig ist. Es gab keine Verschiebungen zwischen weiteren Stufen der Fair Value Hierarchie.

Für den Fair Value der Warentermingeschäfte ist der Rohstoffpreis die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse wird der Effekt von Änderungen des Rohstoffpreises auf das Ergebnis nach Ertragsteuern und das Eigenkapital dargestellt.

Wenn die Rohstoffpreise der der Stufe 3 zugeordneten Warentermingeschäfte zum 31. Dezember 2019 um 10 % höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 168 Mio. € (Vorjahr: 59 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen. Auf das Eigenkapital ergeben sich keine Effekte.

Die für die Bewertung der vom Unternehmen gehaltenen Optionen auf Eigenkapitalinstrumente maßgebliche Risikovariable ist der jeweilige Unternehmenswert. Mittels einer Sensitivitätsanalyse werden Effekte aus einer Änderung der Risikovariablen auf das Ergebnis nach Ertragsteuern dargestellt.

Wenn die unterstellten Unternehmenswerte zum 31. Dezember 2019 um 10% höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn die unterstellten Unternehmenswerte zum 31. Dezember 2019 um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) niedriger ausgefallen.

Restwertrisiken resultieren aus Absicherungsvereinbarungen mit dem Handel, wonach im Rahmen von Rückkaufverpflichtungen aus abgeschlossenen Leasingverträgen entstehende Ergebnisauswirkungen aus marktbedingten Schwankungen der Restwerte teilweise vom Volkswagen Konzern getragen werden.

Für den Fair Value der Optionen aus Restwertrisiken sind die Marktpreise von Gebrauchtwagen die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse werden die Auswirkungen von Änderungen der Gebrauchtwagenpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern quantifiziert.

Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2019 um 10% höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 354 Mio. € (Vorjahr: 325 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2019 um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 374 Mio. € (Vorjahr: 352 Mio. €) niedriger ausgefallen.

Wenn die risikoadjustierten Zinssätze der zum Fair Value bewerteten Forderungen zum 31. Dezember 2019 um 100 Basispunkte höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn die risikoadjustierten Zinssätze zum 31. Dezember 2019 um 100 Basispunkte niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 3 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn bei den Fahrzeugfinanzierungsprogrammen der entsprechende Fahrzeugpreis zum 31. Dezember 2019 um 10% höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 5 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn bei den Fahrzeugfinanzierungsprogrammen der entsprechende Fahrzeugpreis zum 31. Dezember 2019 um 10% niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 5 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) niedriger ausgefallen.

Wenn die Ertragslage der zum Fair Value bewerteten Beteiligungen zum 31. Dezember 2019 um 10 % besser gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 0,2 Mio. € (Vorjahr: 2,8 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn die Ertragslage der zum Fair Value bewerteten Beteiligungen um 10 % schlechter gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 0,2 Mio. € (Vorjahr: 2,8 Mio. €) geringer ausgefallen.

AUFRECHNUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

Die nachfolgenden Tabellen enthalten Angaben zu den Effekten zu Aufrechnungen in der Bilanz sowie die potenziellen finanziellen Auswirkungen einer Aufrechnung im Fall von Instrumenten, die Gegenstand einer rechtlich durchsetzbaren Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung oder einer ähnlichen Vereinbarung sind.

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2018**
Derivative Finanzinstrumente	3.979	0	3.979	−1.819	−171	1.989
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	132.909	–	132.909	–	−77	132.831
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17.537	0	17.537	0	–	17.536
Wertpapiere	17.080	–	17.080	–	–	17.080
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	28.938	–	28.938	–	–	28.938
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.307	−15	14.291	–	–	14.291

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2019**
Derivative Finanzinstrumente	3.396	−146	3.250	−2.010	−45	1.195
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	146.218	−630	145.588	–	−98	145.490
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17.952	−11	17.941	0	–	17.941
Wertpapiere	16.769	–	16.769	–	–	16.769
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	25.923	–	25.923	–	–	25.923
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.436	146	14.581	0	–	14.581

In den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten sind Forderungen aus Steuerumlagen in Höhe von 9 Mio. € (Vorjahr: 29 Mio. €) enthalten.

Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Finanzinstrumente	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2018
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	1.853	–	1.853	–	–	1.853
Derivative Finanzinstrumente	2.573	0	2.573	−1.738	−1	834
Finanzschulden	190.883	–	190.883	–	−1.953	188.931
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.607	0	23.607	0	–	23.607
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	10.111	−15	10.095	–	–	10.095

Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Finanzinstrumente	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2019
Derivative Finanzinstrumente	4.195	0	4.195	−1.900	−53	2.241
Finanzschulden	201.468	–	201.468	–	−1.729	199.740
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.756	−11	22.745	0	–	22.745
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	11.812	−630	11.182	–	–	11.182

In der Spalte „Finanzinstrumente" werden die Beträge ausgewiesen, die Gegenstand einer Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung sind, aber wegen Nichterfüllung der Voraussetzungen für eine Saldierung in der Bilanz nicht aufgerechnet wurden. In der Spalte „Erhaltene Sicherheiten" beziehungsweise „Gestellte Sicherheiten" sind die bezogen auf die Gesamtsumme der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten erhaltenen beziehungsweise verpfändeten Beträge von Barsicherheiten und Sicherheiten in Form von Finanzinstrumenten ausgewiesen, welche die Kriterien für eine Aufrechnung in der Bilanz nicht erfüllen.

In den Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sind Verbindlichkeiten aus Steuerumlagen in Höhe von 19 Mio. € (Vorjahr: 33 Mio. €) enthalten.

ASSET-BACKED-SECURITIES-TRANSAKTIONEN

Zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts durchgeführte Asset-Backed-Securities-Transaktionen mit finanziellen Vermögenswerten in Höhe von 27,8 Mrd. € (Vorjahr: 27,9 Mrd. €) sind in den Anleihen, Schuldverschreibungen und Verbindlichkeiten aus Darlehen enthalten. Der korrespondierende Buchwert der Forderungen aus dem Kunden- und Händlerfinanzierungs- sowie dem Finanzierungsleasinggeschäft beträgt 34,1 Mrd. € (Vorjahr: 32,7 Mrd. €). Im Rahmen der Asset-Backed-Securities-Transaktionen wurden insgesamt Sicherheiten in Höhe von 47,9 Mrd. € (Vorjahr: 47,9 Mrd. €) gestellt. Dabei werden die erwarteten Zahlungen an strukturierte Unternehmen abgetreten und das Sicherungseigentum an den finanzierten Fahrzeugen übertragen. Diese Asset-Backed-Securities-Transaktionen führten nicht zu einem bilanziellen Abgang der Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft, da Delkredere- und Zahlungszeitpunktrisiken im Konzern zurückbehalten wurden. Der Unterschiedsbetrag zwischen den abgetretenen Forderungen und den dazugehörigen Verbindlichkeiten resultiert aus unterschiedlichen Konditionen sowie dem vom Volkswagen Konzern selbst gehaltenen Anteil an den verbrieften Schuldverschreibungen und dem Anteil der innerhalb des Konzerns finanzierten Fahrzeuge.

Ein Großteil der öffentlichen und privaten Asset-Backed-Securities-Transaktionen des Volkswagen Konzerns kann vorzeitig zurückgezahlt werden (sogenannter clean-up call), wenn weniger als 9% beziehungsweise 10% des ursprünglichen Transaktionsvolumens ausstehen. Die abgetretenen Forderungen können kein weiteres Mal abgetreten werden oder anderweitig als Sicherheit dienen. Die Ansprüche der Schuldverschreibungsinhaber sind auf die abgetretenen Forderungen begrenzt, und die Zahlungseingänge aus diesen Forderungen sind für die Tilgung der korrespondierenden Verbindlichkeit bestimmt.

Zum 31. Dezember 2019 betrug der Fair Value der abgetretenen und weiterhin bilanzierten Forderungen 34,8 Mrd. € (Vorjahr: 32,9 Mrd. €). Der Fair Value der verbundenen Verbindlichkeiten belief sich zu diesem Stichtag auf 30,1 Mrd. € (Vorjahr: 30,1 Mrd. €).

Gesellschaften des Teilkonzerns der Volkswagen Financial Services sind vertraglich verpflichtet, den in ihrem Abschluss konsolidierten strukturierten Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen Finanzmittel zu übertragen. Da die Forderungsübertragung auf die Zweckgesellschaft als stille Zession erfolgt, ist es möglich, dass die Forderung bereits bei der Originatorin rechtswirksam gemindert wurde, zum Beispiel wenn der Forderungsschuldner gegenüber einer Gesellschaft des Volkswagen Konzerns wirksam aufrechnet. Für die daraus entstehenden Ausgleichsansprüche gegenüber der Zweckgesellschaft ist dann eine Sicherheitsleistung zu entrichten, wenn zum Beispiel das Rating der relevanten Konzerngesellschaft auf einen vertraglich festgelegten Referenzwert sinkt.

WEITERE ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH IFRS 7 (FINANZINSTRUMENTE)

In der nachfolgenden Tabelle werden die Nettoergebnisse aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten nach Bewertungskategorien tabellarisch dargestellt und wesentliche Sachverhalte im Folgenden näher erläutert:

NETTOERGEBNISSE AUS FINANZINSTRUMENTEN NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN GEMÄß IFRS 9

Mio. €	2019	2018
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	−242	−763
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	6.282	6.241
Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Fremdkapitalinstrumente)	7	17
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	−4.420	−4.963
	1.628	**531**

Die Nettoergebnisse der Kategorie Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente setzen sich im Wesentlichen aus der Fair Value Bewertung von Derivaten inklusive Zinsen und Währungsumrechnungsergebnissen zusammen.

Die Nettoergebnisse aus Erfolgsneutral zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten (Fremdkapitalinstrumente) betreffen Zinserträge auf festverzinsliche Wertpapiere.

Die Nettoergebnisse aus der Kategorie Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden umfassen im Wesentlichen die Zinserträge und Zinsaufwendungen nach der Effektivzinsmethode gemäß IFRS 9, Effekte aus der Währungsumrechnung und die Bildung von Risikovorsorgen. Die Zinsen enthalten auch die Zinserträge und -aufwendungen aus dem Kreditgeschäft des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen.

Im Folgenden werden die Gesamtzinserträge und Gesamtzinsaufwendungen aus Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Schulden getrennt von den Erfolgsneutral zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten aufgeführt:

GESAMTZINSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN DER NICHT ERFOLGSWIRKSAM ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN FINANZINSTRUMENTE

Mio. €	2019	2018
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden		
Zinserträge	7.563	5.022
Zinsaufwendungen	4.120	3.183
Erfolgsneutral zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte (Fremdkapitalinstrumente) und Schulden		
Zinserträge	8	17
Zinsaufwendungen	–	1

GEWINNE UND VERLUSTE AUS DEM ABGANG VON ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	2019	2018
Gewinne aus dem Abgang von finanziellen Vermögenswerten, die Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	845	1.001
Verluste aus dem Abgang von finanziellen Vermögenswerten, die Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	–978	–1.073
	– 133	**– 72**

Im Geschäftsjahr wurden 2 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) als Aufwand und 44 Mio. € als Ertrag (Vorjahr: 51 Mio. €) für Gebühren und Provisionen aus Treuhändergeschäften sowie aus nicht zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten erfasst, die nicht im Rahmen der Effektivzinsmethode berücksichtigt werden.

36. Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung werden die Zahlungsströme erläutert, und zwar getrennt nach Mittelzu- und Mittelabflüssen aus dem laufenden Geschäft, aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit, unabhängig von der Gliederung der Bilanz.

Ausgehend vom Ergebnis vor Steuern wird der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt abgeleitet. Das Ergebnis vor Steuern wird um die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen (im Wesentlichen Abschreibungen) und Erträge bereinigt. Die Sonstigen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge resultieren im Wesentlichen aus Bewertungseffekten von Finanzinstrumenten sowie Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften. Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Working Capital, in dem auch die Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte und die Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen ausgewiesen werden, ergibt sich der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit.

Die Investitionstätigkeit umfasst neben Zugängen im Sachanlagevermögen und bei Beteiligungen auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten sowie Geldanlagen in Wertpapiere, Darlehen und Termingeldanlagen.

In der Finanzierungstätigkeit sind, neben Zahlungsmittelabflüssen aus Dividendenzahlungen und der Tilgung von Anleihen, die Zuflüsse aus Kapitalerhöhungen, der Begebung von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzschulden enthalten. Bezüglich der in den Kapitaleinzahlungen enthaltenen Zu- beziehungsweise Abflüsse aus der Begebung/Tilgung von Hybridkapital wird auf die Angabe „Eigenkapital“ verwiesen.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Konsolidierungskreisänderungen nicht zahlungswirksam sind und ausgesondert werden.

Im Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind im Geschäftsjahr Zahlungen für erhaltene Zinsen in Höhe von 7.640 Mio. € (Vorjahr: 7.047 Mio. €) und für gezahlte Zinsen in Höhe von 2.604 Mio. € (Vorjahr: 1.857 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus sind im Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit Dividenden von Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen nach Abzug von Quellensteuer in Höhe von 3.679 Mio. € (Vorjahr: 3.315 Mio. €) enthalten.

An die Aktionäre der Volkswagen AG wurden Dividenden in Höhe von 2.419 Mio. € (Vorjahr: 1.967 Mio. €) gezahlt.

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Zahlungsmittelbestand laut Bilanz	25.923	28.938
Termingeldanlagen	−1.593	−825
Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung	**24.329**	**28.113**

Termingeldanlagen werden nicht als Zahlungsmitteläquivalente eingestuft. Termingeldanlagen haben eine Vertragslaufzeit von mehr als drei Monaten. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Buchwert der Zahlungsmittel.

Die Aufteilung der Veränderung der Finanzschulden in zahlungswirksame und zahlungsunwirksame Vorgänge ergibt sich aus folgender Tabelle:

			ZAHLUNGSUNWIRKSAME VORGÄNGE			
Mio. €	Stand am 01.01.2018	zahlungswirksame Veränderungen	Währungskurs-änderungen	Änderungen Konsolidierungs-kreis	Sonstige Änderungen	Stand am 31.12.2018
Anleihen	63.118	20.018	−193	–	−1.395	81.549
Sonstiger Kreditstand	99.875	7.740	−414	11	1.674	108.886
Leasingverbindlichkeiten	479	−29	−1	–	0	449
Kreditstand	**163.472**	**27.730**	**−607**	**11**	**279**	**190.883**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.795	−2.132	–	–	190	1.853
Sonstige finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	−160	−121	27	–	72	−182
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Finanzierungstätigkeit	**167.107**	**25.477**	**−581**	**11**	**541**	**192.555**

			ZAHLUNGSUNWIRKSAME VORGÄNGE				
Mio. €	Stand am 01.01.2019	zahlungs-wirksame Veränderungen	Währungskurs-änderungen	Änderungen Konsolidierungs-kreis	Als zur Veräußerung gehalten klassifiziert	Sonstige Änderungen	Stand am 31.12.2019
Anleihen	81.549	6.132	496	–	–	452	88.629
Sonstiger Kreditstand	108.886	−3.392	1.616	−193	0	−287	106.630
Leasingverbindlichkeiten[1,2]	5.567	−957	81	16	9	1.513	6.210
Kreditstand	**196.001**	**1.783**	**2.193**	**−177**	**9**	**1.678**	**201.468**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte[3]	1.853	−1.135	–	–	–	−718	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	−182	18	−3	–	–	87	−81
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Finanzierungstätigkeit	**197.672**	**666**	**2.189**	**−177**	**9**	**1.046**	**201.387**

1 Der Eröffnungsbilanzwert wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IFRS 16).
2 Die sonstigen Änderungen der Leasingverbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen zahlungsunwirksame Zugänge von Leasingverbindlichkeiten.
3 Die sonstigen Änderungen der Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechte enthalten im Wesentlichen die Umgliederung der verbliebenen Verbindlichkeit in das Eigenkapital, nachdem die gewährten Andienungsrechte im Geschäftsjahr ausgelaufen sind.

37. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente

1. SICHERUNGSRICHTLINIEN UND GRUNDSÄTZE DES FINANZRISIKOMANAGEMENTS

Die Grundsätze und Verantwortlichkeiten für das Management und Controlling von Risiken, welche sich aus Finanzinstrumenten ergeben können, werden vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Für die konzernweite Risikopolitik bestehen Richtlinien, die sich an den gesetzlichen Vorgaben sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute orientieren.

Das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten obliegt dem Bereich Konzern-Treasury. Der Vorstandsausschuss für Risikomanagement (VAR) wird regelmäßig über die aktuellen Finanzrisiken informiert. Darüber hinaus werden der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat turnusmäßig über die aktuelle Risikolage unterrichtet. Die Teilkonzerne Scania, MAN und PHS sind in Teilbereichen in das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten durch den Bereich Konzern-Treasury einbezogen. Teilkonzerne verfügen über eigene Strukturen zur Risikosteuerung.

Zu weiteren Erläuterungen siehe Lagebericht Seite 187 bis 189.

2. KREDIT- UND AUSFALLRISIKO

Das Kredit- und Ausfallrisiko aus finanziellen Vermögenswerten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und daher maximal in Höhe der Ansprüche aus bilanzierten Buchwerten gegenüber dem jeweiligen Kontrahenten sowie den unwiderruflichen Kreditzusagen. Das maximale Kredit- und Ausfallrisiko wird durch gehaltene Sicherheiten und sonstige Kreditverbesserungen gemindert. Die gehaltenen Sicherheiten bestehen zum überwiegenden Teil für finanzielle Vermögenswerte der Klasse „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Sicherheiten für Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Als Sicherheiten kommen sowohl Fahrzeuge und Sicherungsübereignungen als auch Bürgschaften und Grundpfandrechte zum Einsatz. Darüber hinaus kommen im Rahmen von Sicherungsbeziehungen Barsicherheiten zum Einsatz.

Für finanzielle Vermögenswerte der Stufe 3 und Stufe 4 mit objektiven Anzeichen einer Wertminderung zum Abschlussstichtag erfolgt durch die Sicherheiten eine Risikoabschwächung in Höhe von 1,3 Mrd.€ (Vorjahr: 1,3 Mrd. €). Für die Erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögensgegenstände liegen Sicherheiten in Höhe von 285 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) vor.

Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen in wesentlichem Umfang sowie derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Banken. Darüber hinaus werden die Risiken durch ein Limitsystem begrenzt, welches im Wesentlichen auf der Eigenkapitalausstattung der Vertragspartner und den Bonitätseinschätzungen internationaler Rating-Agenturen aufbaut. Ferner besteht ein Kredit- und Ausfallrisiko aus begebenen Finanzgarantien. Das maximale Ausfallrisiko wird durch den Betrag bestimmt, welchen Volkswagen im Falle einer Inanspruchnahme zu zahlen hätte. Die entsprechenden Beträge werden unter dem Liquiditätsrisiko dargestellt.

Aufgrund der weltweiten Allokation der Geschäftstätigkeit und der sich daraus ergebenden Diversifikation lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentlichen Risikokonzentrationen bei einzelnen Vertragspartnern oder Vertragspartnerkonzernen vor. Gegenüber dem deutschen öffentlich-rechtlichen Bankensektor insgesamt haben sich die Verhältnisse hinsichtlich einer Konzentration der Kredit- und Ausfallrisikopositionen aus konzernweiten Geld- und Kapitalanlagen sowie derivativen Finanzinstrumenten leicht verändert: Dessen Anteil betrug zum Jahresende 2019 5,2 % verglichen mit 9,7 % zum Jahresende 2018. Das Vorliegen einer Risikokonzentration wird sowohl auf der Ebene der einzelnen Vertragspartner oder Vertragspartnerkonzerne als auch hinsichtlich der Länder, in denen diese ansässig sind, beurteilt und überwacht, jeweils anhand des Anteils der betreffenden Risikoposition an allen Kredit- und Ausfallrisikopositionen.

Für China betrug der Anteil der Kredit- und Ausfallrisikopositionen zum Jahresende 2019 34,2 % verglichen mit 25,4 % zum Jahresende 2018. Es lagen keine weiteren wesentlichen Konzentrationen der Kredit- und Ausfallrisikopositionen in einzelnen Ländern vor.

RISIKOVORSORGE

Im Volkswagen Konzern wird einheitlich auf sämtliche finanzielle Vermögenswerte und sonstige Risikoexposure das Expected Credit Loss Modell des IFRS 9 angewendet.

Die Betrachtung des Expected Credit Loss Modell des IFRS 9 umfasst sowohl die Risikovorsorge für finanzielle Vermögenswerte ohne objektive Hinweise auf Wertminderungen als auch die Risikovorsorge für bereits wertgeminderte finanzielle Vermögenswerte. Zur Ermittlung der Wertberichtigungen unterscheidet IFRS 9 zwischen dem General Approach und dem Simplified Approach.

Die finanziellen Vermögenswerte im General Approach werden in drei Stufen sowie einer zusätzlichen Stufe für bereits bei Zugang wertgeminderte Vermögenswerte (Stufe 4) eingeteilt. Stufe 1 umfasst finanzielle Vermögenswerte, die erstmalig erfasst werden oder keine signifikante Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeit zeigen. In dieser Stufe werden die erwarteten Forderungsausfälle für die nächsten 12 Monate berechnet. Stufe 2 umfasst finanzielle Vermögenswerte, die eine signifikante Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeiten zeigen und Stufe 3 umfasst die finanziellen Vermögenswerte, die bereits objektive Anzeichen des Ausfalls zeigen. In diesen Stufen werden die erwarteten Forderungsausfälle für die gesamte Laufzeit berechnet. Für finanzielle Vermögenswerte der Stufe 4, die bereits bei Zugang wertgemindert sind, wird in der Folgebewertung die Risikovorsorge auf Basis der kumulierten Veränderung des erwarteten Ausfalls für die gesamte Laufzeit gebildet. Ein als bereits bei Zugang wertgemindert klassifiziertes Finanzinstrument verbleibt bis zur Ausbuchung in diesem Ansatz.

Der Simplified Approach wird im Volkswagen Konzern auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte gemäß IFRS 15 mit signifikanter Finanzierungskomponente angewendet. Gleiches gilt auch für Forderungen aus Operating- oder Finanzierungs-Leasingverträgen, die nach IFRS 16 zu bilanzieren sind. Im Simplified Approach wird der erwartete Ausfall einheitlich auf die gesamte Laufzeit des Vermögenswertes gerechnet.

In den nachfolgenden Tabellen erfolgt eine Überleitung der Risikovorsorge für unterschiedliche finanzielle Vermögenswerte beziehungsweise Finanzgarantien und Kreditzusagen:

VERÄNDERUNG DER RISIKOVORSORGE FÜR ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Vereinfachter Ansatz	Stufe 4	Gesamt
Buchwert am 01.01.2018	**800**	**802**	**1.002**	**622**	**138**	**3.364**
Währungsumrechnungsdifferenzen	−2	−7	−35	−15	−4	−63
Änderungen Konsolidierungskreis	4	6	15	8	0	33
Neu ausgereichte/erworbene finanzielle Vermögenswerte (Zugänge)	253	–	–	176	30	459
Sonstige Veränderungen innerhalb einer Stufe	−69	132	195	1	16	275
Transfer in						
Stufe 1	22	−67	−13	–	–	−58
Stufe 2	−102	275	−39	–	–	134
Stufe 3	−33	−51	445	–	–	361
Während der Periode ausgebuchte Finanzinstrumente (Abgänge)	−120	−148	−226	−127	−33	−653
Inanspruchnahmen	–	–	−459	−34	−1	−493
Änderungen der Modelle oder Risikoparameter	−1	4	10	3	−2	13
Buchwert am 31.12.2018	**750**	**946**	**896**	**634**	**146**	**3.372**

VERÄNDERUNG DER RISIKOVORSORGE FÜR ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Vereinfachter Ansatz	Stufe 4	Gesamt
Buchwert am 01.01.2019	**750**	**946**	**896**	**634**	**146**	**3.372**
Währungsumrechnungsdifferenzen	6	4	3	3	0	16
Änderungen Konsolidierungskreis	2	–	0	1	–	3
Neu ausgereichte/erworbene finanzielle Vermögenswerte (Zugänge)	464	–	–	255	1	719
Sonstige Veränderungen innerhalb einer Stufe	−64	−222	157	−3	−32	−165
Transfer in						
Stufe 1	39	−75	−12	–	–	−48
Stufe 2	−91	206	−16	–	–	98
Stufe 3	−45	−76	334	–	–	213
Während der Periode ausgebuchte Finanzinstrumente (Abgänge)	−146	−106	−145	47	−4	−354
Inanspruchnahmen	–	–	−322	−177	−16	−516
Änderungen der Modelle oder Risikoparameter	−2	1	0	2	–	1
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	0	–	–	−2	–	−2
Buchwert am 31.12.2019	**913**	**677**	**893**	**760**	**94**	**3.336**

VERÄNDERUNG DER RISIKOVORSORGE FÜR FINANZGARANTIEN UND KREDITZUSAGEN

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Gesamt
Buchwert am 01.01.2018	**11**	**4**	**1**	**0**	**16**
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	0	–	0
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–
Neu ausgereichte/erworbene finanzielle Vermögenswerte (Zugänge)	11	–	–	1	12
Sonstige Veränderungen innerhalb einer Stufe	0	0	0	0	0
Transfer in					
Stufe 1	0	0	0	–	0
Stufe 2	−1	0	0	–	0
Stufe 3	0	0	1	–	1
Während der Periode ausgebuchte Finanzinstrumente (Abgänge)	−4	−4	0	−1	−9
Inanspruchnahmen	–	–	0	–	0
Änderungen der Modelle oder Risikoparameter	0	0	0	0	0
Buchwert am 31.12.2018	**18**	**1**	**1**	**0**	**19**

VERÄNDERUNG DER RISIKOVORSORGE FÜR FINANZGARANTIEN UND KREDITZUSAGEN

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Gesamt
Buchwert am 01.01.2019	**18**	**1**	**1**	**0**	**19**
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	0	0	0
Änderungen Konsolidierungskreis	0	–	–	–	0
Neu ausgereichte/erworbene finanzielle Vermögenswerte (Zugänge)	10	0	0	0	10
Sonstige Veränderungen innerhalb einer Stufe	0	0	−1	0	0
Transfer in					
Stufe 1	0	0	–	–	0
Stufe 2	−2	1	–	–	−1
Stufe 3	0	0	–	–	0
Während der Periode ausgebuchte Finanzinstrumente (Abgänge)	−9	0	–	0	−10
Inanspruchnahmen	–	–	0	–	0
Änderungen der Modelle oder Risikoparameter	0	0	–	–	0
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	0	–	–	–	–
Buchwert am 31.12.2019	**17**	**2**	**0**	**0**	**18**

VERÄNDERUNG DER RISIKOVORSORGE FÜR LEASINGFORDERUNGEN UND VERTRAGLICHE VERMÖGENSWERTE

	VEREINFACHTER ANSATZ	
Mio. €	2019	2018
Buchwert am 01.01.	**1.193**	**1.250**
Währungsumrechnungsdifferenzen	14	−6
Änderungen Konsolidierungskreis	6	–
Neu ausgereichte/erworbene finanzielle Vermögenswerte (Zugänge)	249	450
Sonstige Veränderungen	261	0
Während der Periode ausgebuchte Finanzinstrumente (Abgänge)	−282	−465
Inanspruchnahmen	−88	−54
Änderungen der Modelle oder Risikoparameter	−42	18
Als Zur Veräußerung gehalten klassifiziert	0	–
Buchwert am 31.12.	**1.312**	**1.193**

Die Risikovorsorge für die Zum Fair Value bewerteten Vermögenswerte ist im Geschäftsjahr 2019 um 2 Mio. € in Stufe 1 angestiegen, so dass sich ein Endbestand in Höhe von 3 Mio. € ergibt. Diese teilen sich auf in 2 Mio. € in Stufe 1 (Vorjahr: 2 Mio. €) und 1 Mio. € in Stufe 2 (Vorjahr: – Mio. €).

Der vertragsrechtlich ausstehende Betrag für im laufenden Jahr abgeschriebene finanzielle Vermögenswerte, die noch einer Vollstreckungsmaßnahme unterliegen, beläuft sich auf 331 Mio. € (Vorjahr: 293 Mio. €).

MODIFIKATIONEN

Während der Berichtsperiode ergaben sich vertragliche Modifikationen finanzieller Vermögenswerte, die nicht zu einer Ausbuchung des Vermögenswertes führten. Diese ergaben sich im Wesentlichen bonitätsbedingt und beziehen sich auf die finanziellen Vermögenswerte, deren Risikovorsorge in Höhe der über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste gemessen wurde. Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Leasingforderungen werden vereinfacht die bonitätsbedingten Modifikationen betrachtet, bei denen Forderungen mehr als 30 Tage überfällig sind. Vor der Modifikation ergaben sich fortgeführte Anschaffungskosten in Höhe von 120 Mio. € (Vorjahr: 147 Mio. €). In der Berichtsperiode ergaben sich aus den vertraglichen Änderungen insgesamt Nettoerträge/Nettoaufwendungen in Höhe von – 0,2 Mio. € (Vorjahr: 1,8 Mio. €).

Der Bruttobuchwert der finanziellen Vermögenswerte zum Stichtag, die seit der erstmaligen Erfassung modifiziert wurden und die gleichzeitig in der Berichtsperiode von Stufe 2 oder Stufe 3 in die Stufe 1 transferiert wurden, beträgt 28 Mio. € (Vorjahr: 19 Mio. €). Folglich wurde für diese finanziellen Vermögenswerte die Bemessung der Wertberichtigung von der gesamten Vertragslaufzeit auf eine Betrachtungsperiode von 12 Monaten umgestellt.

MAXIMALES KREDITRISIKO

Die folgende Tabelle zeigt das maximale Kreditrisiko, dem der Volkswagen Konzern zum Berichtsstichtag ausgesetzt ist, unterteilt nach Klassen, auf die das Wertminderungsmodell angewendet wird:

MAXIMALES KREDITRISIKO NACH KLASSEN

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	3.139	3.542
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	149.045	143.466
Finanzgarantien und Kreditzusagen	5.988	4.640
Keiner Bewertungskategorie zugeordnet	53.938	49.518
Gesamt	**212.109**	**201.166**

RATINGKLASSEN

Im Volkswagen Konzern erfolgt bei sämtlichen Kredit- und Leasingverträgen eine Bonitätsbeurteilung des Kreditnehmers. Im Rahmen des Mengengeschäfts erfolgt dies durch Scoring-Systeme, bei Großkunden und Forderungen aus der Händlerfinanzierung kommen Ratingsysteme zum Einsatz. Die dabei mit gut bewerteten Forderungen sind in der Risikoklasse 1 enthalten. Forderungen von Kunden, deren Bonität nicht mit gut eingestuft wird, die aber noch nicht ausgefallen sind, sind in der Risikoklasse 2 enthalten. In der Risikoklasse 3 sind entsprechend alle ausgefallenen Forderungen enthalten.

In der folgenden Tabelle sind die Bruttobuchwerte finanzieller Vermögenswerte nach Ratingklassen dargestellt:

BRUTTOBUCHWERTE FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE NACH RATINGKLASSEN ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Vereinfachter Ansatz	Stufe 4
Ausfallrisiko Rating Klasse 1 (nicht ausfallgefährdete Forderungen – Normalkredite)	116.912	8.007	–	58.537	93
Ausfallrisiko Rating Klasse 2 (ausfallgefährdete Forderungen – intensivbetreute Kredite)	2.243	4.787	–	5.687	37
Ausfallrisiko Rating Klasse 3 (ausgefallene Forderungen – Abwicklungskredite)	–	–	1.719	1.017	467
Gesamt	**119.155**	**12.794**	**1.719**	**65.241**	**597**

BRUTTOBUCHWERTE FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE NACH RATINGKLASSEN ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Vereinfachter Ansatz	Stufe 4
Ausfallrisiko Rating Klasse 1 (nicht ausfallgefährdete Forderungen – Normalkredite)	120.926	8.272	–	66.344	89
Ausfallrisiko Rating Klasse 2 (ausfallgefährdete Forderungen – intensivbetreute Kredite)	3.240	5.031	–	3.226	43
Ausfallrisiko Rating Klasse 3 (ausgefallene Forderungen – Abwicklungskredite)	–	–	2.514	901	359
Gesamt	**124.166**	**13.303**	**2.514**	**70.470**	**490**

Weiterhin ist nachfolgend die Ausfallrisikoposition für Finanzgarantien und Kreditzusagen dargestellt:

AUSFALLRISIKO FÜR FINANZGARANTIEN UND KREDITZUSAGEN ZUM 31. DEZEMBER 2018

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Ausfallrisiko Rating Klasse 1 (nicht ausfallgefährdete Forderungen – Normalkredite)	4.243	304	–	1
Ausfallrisiko Rating Klasse 2 (ausfallgefährdete Forderungen – intensivbetreute Kredite)	76	15	–	0
Ausfallrisiko Rating Klasse 3 (ausgefallene Forderungen – Abwicklungskredite)	–	–	17	4
Gesamt	**4.318**	**319**	**17**	**5**

AUSFALLRISIKO FÜR FINANZGARANTIEN UND KREDITZUSAGEN ZUM 31. DEZEMBER 2019

Mio. €	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Ausfallrisiko Rating Klasse 1 (nicht ausfallgefährdete Forderungen – Normalkredite)	5.693	178	–	0
Ausfallrisiko Rating Klasse 2 (ausfallgefährdete Forderungen – intensivbetreute Kredite)	100	25	–	0
Ausfallrisiko Rating Klasse 3 (ausgefallene Forderungen – Abwicklungskredite)	–	–	7	3
Gesamt	**5.793**	**203**	**7**	**4**

Sicherheiten, die im laufenden Geschäftsjahr für finanzielle Vermögenswerte angenommen worden sind, wurden in Höhe von 149 Mio. € (Vorjahr: 134 Mio. €) bilanzwirksam erfasst. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um Fahrzeuge.

3. LIQUIDITÄTSRISIKO

Die Zahlungsfähigkeit und Liquiditätsversorgung des Volkswagen Konzerns wird durch eine rollierende Liquiditätsplanung, eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln, bestätigten Kreditlinien sowie der Emission von Wertpapieren an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten jederzeit sichergestellt. Der Bestand an bilateralen und syndizierten bestätigten Kreditlinien beträgt zum 31. Dezember 2019 27,0 Mrd. € (Vorjahr: 16,8 Mrd. €), davon sind 3,8 Mrd. € (Vorjahr: 3,4 Mrd. €) ausgenutzt.

Über lokale Zahlungsmittel in bestimmten Ländern (zum Beispiel: China, Brasilien, Argentinien, Südafrika und Indien) kann der Konzern grenzüberschreitend nur unter Beachtung geltender Devisenverkehrsbeschränkungen verfügen. Darüber hinaus bestehen keine wesentlichen Beschränkungen.

Die folgende Übersicht zeigt die undiskontierten, vertraglich vereinbarten Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzinstrumenten:

FÄLLIGKEITSANALYSE UNDISKONTIERTER ZAHLUNGSMITTELABFLÜSSE AUS FINANZINSTRUMENTEN

	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN				VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN			
Mio. €	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	2019	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	2018
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	–	–	–	–	1.853	–	–	1.853
Finanzschulden	90.137	96.135	25.542	211.814	91.891	84.965	23.380	200.235
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.745	0	–	22.745	23.607	0	–	23.607
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	8.633	2.355	176	11.164	8.010	1.916	154	10.080
Derivate	70.932	57.182	5.912	134.027	63.059	42.984	3.036	109.078
	192.447	**155.672**	**31.630**	**379.750**	**188.419**	**129.865**	**26.570**	**344.854**

Die Zahlungsmittelabflüsse der Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten Verbindlichkeiten aus Steuerumlagen in Höhe von 19 Mio. € (Vorjahr: 33 Mio. €).

Die Derivate umfassen sowohl Zahlungsmittelabflüsse derivativer Finanzinstrumente mit negativem Fair Value als auch Zahlungsmittelabflüsse der Derivate mit positivem Fair Value, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist. In den Zahlungsmittelabflüssen sind auch durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate berücksichtigt. Den Zahlungsmittelabflüssen aus Derivaten, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist, stehen Zahlungsmittelzuflüsse gegenüber, die in dieser Fälligkeitsanalyse nicht ausgewiesen werden. Bei Berücksichtigung dieser Zahlungsmittelzuflüsse würden die dargestellten Zahlungsmittelabflüsse deutlich niedriger ausfallen. Dies gilt insbesondere auch, wenn Sicherungsbeziehungen mittels Gegengeschäften geschlossen worden sind.

Die Zahlungsmittelabflüsse aus unwiderruflichen Kreditzusagen sind, unterteilt nach vertraglichen Fälligkeiten, der Angabe „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ zu entnehmen.

Die maximal mögliche Inanspruchnahme aus Finanzgarantien beträgt zum 31. Dezember 2019 425 Mio. € (Vorjahr: 315 Mio. €). Finanzgarantien werden stets als sofort fällig angenommen.

4. MARKTPREISRISIKO

4.1 Sicherungspolitik und Finanzderivate

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der Volkswagen Konzern Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis-, Aktienkurs- und Fondspreisrisiken ausgesetzt. Es ist Unternehmenspolitik, diese Risiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen. Grundsätzlich werden alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen zentral durchgeführt beziehungsweise koordiniert. Ausnahmen sind unter anderem die Teilkonzerne Scania, MAN und Porsche Holding GmbH (Salzburg).

ANGABEN ZU GEWINNEN UND VERLUSTEN AUS FAIR-VALUE-HEDGES

Im Rahmen von Fair-Value-Hedges erfolgt eine Absicherung gegen Wertänderungsrisiken bei Bilanzposten. Zum Stichtag werden sowohl Sicherungsinstrumente als auch Grundgeschäfte in Bezug auf das abgesicherte Risiko zum Fair Value bewertet, wobei die sich ergebenden Wertänderungen kompensatorisch in der entsprechenden Position der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen (Fair-Value-Hedges) nach Risikoarten:

ANGABEN ZU GEWINNEN UND VERLUSTEN AUS FAIR-VALUE-HEDGES

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Absicherung des Zinsrisikos		
Übriges Finanzergebnis	–	–
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−5	34
Absicherung des Währungsrisikos		
Übriges Finanzergebnis	–	–
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−39	−30
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos		
Übriges Finanzergebnis	–	0
Sonstiges betriebliches Ergebnis	2	5

ANGABEN ZU GEWINNEN UND VERLUSTEN AUS CASH-FLOW-HEDGES

Im Zusammenhang mit der Bildung von Cash-flow-Hedges werden Risiken schwankender zukünftiger Zahlungsströme abgesichert. Diese Zahlungsströme können sich aus einem bilanzierten Vermögenswert oder einer bilanzierten Verbindlichkeit ergeben, aber auch aus einer hochwahrscheinlich eintretenden Transaktion. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen (Cash-flow-Hedges) nach Risikoarten:

ANGABEN ZU GEWINNEN UND VERLUSTEN AUS CASH-FLOW-HEDGES

Mio. €	2019	2018
Absicherung des Zinsrisikos		
Gewinn oder Verlust aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb des Hedge Accounting		
Im Eigenkapital erfasst	−41	−38
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst	0	0
Reklassifizierungen aus der Cash-flow-Hedge Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung		
Aufgrund vorzeitiger Beendigung der Sicherungsbeziehungen	–	–
Aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	−1	2
Absicherung des Währungsrisikos		
Gewinn oder Verlust aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb des Hedge Accounting		
Im Eigenkapital erfasst	−2.136	−1.367
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst	−1	−7
Reklassifizierungen aus der Cash-flow-Hedge Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung		
Aufgrund vorzeitiger Beendigung der Sicherungsbeziehungen	4	−1
Aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	137	−1.074
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos		
Gewinn oder Verlust aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb des Hedge Accounting		
Im Eigenkapital erfasst	−4	8
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst	2	0
Reklassifizierungen aus der Cash-flow-Hedge Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung		
Aufgrund vorzeitiger Beendigung der Sicherungsbeziehungen	–	–
Aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	2	−8
Absicherung des Rohstoffpreisrisikos		
Gewinn oder Verlust aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb des Hedge Accounting		
Im Eigenkapital erfasst	–	−5
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst	–	–
Reklassifizierungen aus der Cash-flow-Hedge Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung		
Aufgrund vorzeitiger Beendigung der Sicherungsbeziehungen	–	–
Aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	−4	1

In der Tabelle sind im Eigenkapital gezeigte Effekte um latente Steuern reduziert.

Der Gewinn oder Verlust aus Fair Value Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb des Hedge Accounting entspricht der Basis für die Ermittlung von Ineffektivitäten innerhalb der Sicherungsbeziehung. Als ineffektiver Anteil von Cash-flow-Hedges werden die Erträge oder Aufwendungen aus Fair Value Änderungen von Sicherungsinstrumenten bezeichnet, die die Fair Value Änderungen der Grundgeschäfte übersteigen. Diese Ineffektivitäten innerhalb der Sicherungsbeziehung entstehen durch Differenzen in den Parametern zwischen dem Sicherungsinstrument und dem Grundgeschäft. Diese Erträge und Aufwendungen werden in den Sonstigen betrieblichen Erträgen/Aufwendungen beziehungsweise im Finanzergebnis erfasst.

Zur Darstellung von Marktpreisrisiken aus originären und derivativen Finanzinstrumenten nach IFRS 7 kommen im Volkswagen Konzern zwei verschiedene Methoden zur Anwendung. Für die quantitative Risikomessung werden die Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen mittels Value-at-Risk (VaR) auf Basis einer historischen Simulation gemessen, während die Marktpreisrisiken der übrigen Konzerngesellschaften mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Die Value-at-Risk-Berechnung gibt die Größenordnung eines möglichen Verlusts des Gesamtportfolios an, der mit einer Wahrscheinlichkeit von 99% innerhalb eines Zeithorizonts von 40 Tagen nicht überschritten wird. Grundlage hierfür ist die Aufbereitung aller sich aus den originären und derivativen Finanzinstrumenten ergebenden Cash-flows in einer Zinsablaufbilanz. Die bei der Ermittlung des Value-at-Risk verwendeten historischen Marktdaten reichen dabei auf einen Zeitraum von 1.000 Handelstagen zurück. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation von Risikovariablen innerhalb der jeweiligen Marktpreisrisiken der Effekt auf Eigenkapital und Ergebnis ermittelt.

ANGABEN ZU SICHERUNGSINSTRUMENTEN IM RAHMEN VON HEDGE ACCOUNTING

Im Volkswagen Konzern werden zur Absicherung von Wertänderungen von Bilanzpositionen regelmäßig Sicherungsinstrumente abgeschlossen. Die folgende Übersicht zeigt die Nominalvolumen, Fair Values sowie Ermittlungsgrößen zur Bestimmung der Ineffektivitäten von Sicherungsinstrumenten, die zur Absicherung von Wertänderungsrisiken im Rahmen von Fair-Value-Hedges abgeschlossen wurden:

ANGABEN ZU SICHERUNGSGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON FAIR-VALUE-HEDGES IN 2018

Mio. €	Nominalvolumen	Sonstige Vermögenswerte	Sonstige Verbindlichkeiten	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten
Absicherung des Zinsrisikos				
Zinsswaps	48.609	467	61	309
Absicherung des Währungsrisikos				
Devisentermin- und Optionskontrakte, Währungsswaps	6.811	222	75	95
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Zins-/Währungsswaps	901	58	0	108

ANGABEN ZU SICHERUNGSGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON FAIR-VALUE-HEDGES IN 2019

Mio. €	Nominalvolumen	Sonstige Vermögenswerte	Sonstige Verbindlichkeiten	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten
Absicherung des Zinsrisikos				
Zinsswaps	55.443	650	97	586
Absicherung des Währungsrisikos				
Devisentermin- und Optionskontrakte, Währungsswaps	6.807	74	111	−17
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Zins-/Währungsswaps	580	13	1	12

Des Weiteren werden zur Absicherung des Risikos schwankender zukünftiger Zahlungsströme Sicherungsinstrumente abgeschlossen. In der folgenden Tabelle werden die Nominalvolumen, Fair Values sowie Ermittlungsgrößen zur Bestimmung der Ineffektivitäten von Sicherungsinstrumenten, die in Cash-flow-Hedges abgebildet werden, aufgeführt:

ANGABEN ZU SICHERUNGSGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON CASH-FLOW-HEDGES IN 2018

Mio. €	Nominalvolumen	Sonstige Vermögenswerte	Sonstige Verbindlichkeiten	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten
Absicherung des Zinsrisikos				
Zinsswaps	12.477	39	15	17
Absicherung des Währungsrisikos				
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps	66.505	1.834	836	2.794
Devisenoptionskontrakte	17.956	187	91	69
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Zins-/Währungsswaps	1.424	44	11	35

ANGABEN ZU SICHERUNGSGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON CASH-FLOW-HEDGES IN 2019

Mio. €	Nominalvolumen	Sonstige Vermögenswerte	Sonstige Verbindlichkeiten	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten
Absicherung des Zinsrisikos				
Zinsswaps	14.017	6	48	–32
Absicherung des Währungsrisikos				
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps	87.271	689	2.090	96
Devisenoptionskontrakte	15.198	73	68	1
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Zins-/Währungsswaps	1.648	29	19	11

Die Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten entspricht der Fair Value Änderung der designierten Komponente.

ANGABEN ZU GRUNDGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON HEDGE ACCOUNTING

Neben den Angaben zu den Sicherungsinstrumenten sind auch Angaben zu den Grundgeschäften getrennt nach Risikokategorie und Art der Designation in das Hedge Accounting anzugeben. Nachfolgend werden die im Zusammenhang von Fair-Value-Hedges gesicherten Grundgeschäfte getrennt von denen, die in Cash-flow-Hedges einbezogen werden, aufgeführt:

ANGABEN ZU GRUNDGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON FAIR-VALUE-HEDGES IN 2018

Mio. €	Buchwert	Kumulierte Hedge Adjustments	Hedge Adjustments laufende Periode/ Geschäftsjahr	Kumulierte Hedge Adjustments aus beendeten Sicherungsbeziehungen
Absicherung des Zinsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	19.311	−10	20	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	–	17	17	–
Finanzschulden	31.670	220	127	–
Absicherung des Währungsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	–	–	3
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	640	28	77	–
Finanzschulden	26	36	38	–
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	4	4	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	714	−32	−4	–
Finanzschulden	166	1	1	–

ANGABEN ZU GRUNDGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON FAIR-VALUE-HEDGES IN 2019

Mio. €	Buchwert	Kumulierte Hedge Adjustments	Hedge Adjustments laufende Periode/ Geschäftsjahr	Kumulierte Hedge Adjustments aus beendeten Sicherungsbeziehungen
Absicherung des Zinsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	20.680	17	32	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	194	24	7	–
Finanzschulden	40.704	519	278	–
Absicherung des Währungsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	991	−3	−55	–
Finanzschulden	1.595	32	−4	–
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	209	−26	2	–
Finanzschulden	48	3	3	–

ANGABEN ZU GRUNDGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON CASH-FLOW-HEDGES IN 2018

Mio. €	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten	RÜCKLAGE FÜR	
		Aktive Cash-flow-Hedges	Beendete Cash-flow-Hedges
Absicherung des Zinsrisikos			
Designierte Komponenten	26	19	0
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	–1	0
Summe Zinsrisiko	26	19	0
Absicherung des Währungsrisikos			
Designierte Komponenten	2.526	2.524	0
Nicht-designierte Komponenten	–	–885	–9
Latente Steuern	–	–478	1
Summe Währungsrisiko	2.526	1.162	–8
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos			
Designierte Komponenten	27	2	–26
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	0	8
Summe Zins- und Währungsrisiko	27	1	–18
Absicherung des Rohstoffpreisrisikos			
Designierte Komponenten	–	–	7
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	–	–2
Summe Rohstoffpreisrisiko	–	–	5

ANGABEN ZU GRUNDGESCHÄFTEN IM RAHMEN VON CASH-FLOW-HEDGES IN 2019

Mio. €	Fair Value Änderung zur Ermittlung von Ineffektivitäten	RÜCKLAGE FÜR Aktive Cash-flow-Hedges	RÜCKLAGE FÜR Beendete Cash-flow-Hedges
Absicherung des Zinsrisikos			
Designierte Komponenten	−29	−30	0
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	7	0
Summe Zinsrisiko	−29	−23	0
Absicherung des Währungsrisikos			
Designierte Komponenten	143	184	−5
Nicht-designierte Komponenten	–	−1.380	−6
Latente Steuern	–	366	0
Summe Währungsrisiko	143	−830	−11
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos			
Designierte Komponenten	20	−2	−26
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	1	8
Summe Zins- und Währungsrisiko	20	−2	−18
Absicherung des Rohstoffpreisrisikos			
Designierte Komponenten	–	–	1
Nicht-designierte Komponenten	–	–	–
Latente Steuern	–	–	0
Summe Rohstoffpreisrisiko	–	–	1

ENTWICKLUNG DER RÜCKLAGE

Im Rahmen der Bilanzierung von Cash-flow-Hedges sind die designierten effektiven Anteile einer Sicherungsbeziehung erfolgsneutral im sogenannten OCI I auszuweisen. Alle darüber hinausgehenden Änderungen des Marktwerts der designierten Komponente werden als Ineffektivität erfolgswirksam erfasst.

In nachfolgenden Tabellen erfolgt eine Überleitung der Rücklage:

ENTWICKLUNG DER RÜCKLAGE FÜR CASH-FLOW-HEDGES (OCI I)

Mio. €	Zinsrisiko	Währungsrisiko	Zins-/ Währungsrisiko	Rohstoffpreisrisiko	Gesamt
Stand am 01.01.2018	**55**	**3.533**	**−16**	**9**	**3.581**
Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen	−38	−414	8	−5	−450
Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts	–	−1	–	–	−1
Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	2	−1.335	−8	1	−1.341
Stand am 31.12.2018	**19**	**1.783**	**−17**	**5**	**1.790**

ENTWICKLUNG DER RÜCKLAGE FÜR CASH-FLOW-HEDGES (OCI I)

Mio. €	Zinsrisiko	Währungsrisiko	Zins-Währungsrisiko	Rohstoffpreisrisiko	Gesamt
Stand am 01.01.2019	**19**	**1.783**	**−17**	**5**	**1.790**
Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen	−41	−1.092	−4	–	−1.137
Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts	–	1	–	–	1
Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	−1	−557	2	−4	−561
Stand am 31.12.2019	**−23**	**135**	**−20**	**1**	**93**

Die Reklassifizierung aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts erfolgt durch vorzeitige Beendigung von Sicherungsbeziehungen. Diese werden im Wesentlichen durch die Veränderung von Planzahlen zur Umsatzerlösabsicherung erzeugt.

Fair Value Änderungen nicht designierter Komponenten eines Derivats sind grundsätzlich ebenfalls unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Als Ausnahme von diesem Grundsatz gelten die Fair Value Änderungen aus nicht designierten Zeitwerten von Optionen, soweit sie sich auf das Grundgeschäft beziehen. Zudem werden im Volkswagen Konzern die Fair Value Änderungen nicht designierter Terminkomponenten bei Devisentermingeschäften und bei Währungssicherungsgeschäften im Rahmen von Cash-flow-Hedges zunächst im Eigenkapital (Kosten der Sicherung) erfasst. Damit ergibt sich im Volkswagen Konzern eine sofortige erfolgswirksame Erfassung der Änderungen des Fair Values der nicht designierten Komponenten beziehungsweise Teilen hiervon nur im Falle von Ineffektivitäten.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen eine Übersicht der sich aus den nicht designierten Anteilen von Optionen und Währungssicherungsgeschäften ergebenden Veränderungen in der Rücklage für die Kosten der Sicherung:

ENTWICKLUNG DER RÜCKLAGE FÜR DIE KOSTEN DER SICHERUNG – NICHT DESIGNIERTE ZEITWERTE VON OPTIONEN

	WÄHRUNGSRISIKO	
Mio. €	2019	2018
Stand am 01.01.	**−1**	**63**
Gewinne und Verluste aus nicht designierten Zeitwerten von Optionen		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	−71	−86
Reklassifizierung aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	0	–
Reklassifizierung aufgrund Realisierung des Grundgeschäfts		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	38	23
Stand am 31.12.	**−35**	**−1**

ENTWICKLUNG DER RÜCKLAGE FÜR DIE KOSTEN DER SICHERUNG – NICHT DESIGNIERTE TERMINKOMPONENTE UND CROSS CURRENCY BASIS SPREAD (CCBS)

	WÄHRUNGSRISIKO	
Mio. €	2019	2018
Stand am 01.01.	**–628**	**–**
Gewinne und Verluste aus nicht designierten Terminkomponenten und CCBS		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	–973	–866
Reklassifizierung aufgrund Realisierung des Grundgeschäfts		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	656	238
Reklassifizierung aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts		
Absicherung eines zeitpunktbezogenen Grundgeschäfts	3	0
Stand am 31.12.	**–942**	**–628**

4.2 Marktpreisrisiko Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen)

4.2.1 Währungsrisiko

Das Währungsrisiko des Volkswagen Konzerns (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen sowie der operativen Geschäftstätigkeit. Zur Begrenzung des Währungsrisikos werden Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen, Währungsswaps sowie kombinierte Zins-/Währungsswaps eingesetzt. Diese Geschäfte beziehen sich auf die Kurssicherung aller wesentlichen Zahlungen der allgemeinen Geschäftstätigkeit, welche nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Konzernunternehmen erfolgen. Im Finanzierungsbereich gilt der Grundsatz der Währungskongruenz.

Im Rahmen des Managements der Währungsrisiken wurden Kurssicherungen im Jahr 2019, unter anderem 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 abgeschlossen.

Als relevante Risikovariablen für die Sensitivitätsanalyse im Sinne von IFRS 7 finden alle nicht funktionalen Währungen Berücksichtigung, in denen der Volkswagen Konzern Finanzinstrumente eingeht.

Wenn die jeweiligen funktionalen Währungen sich gegenüber den übrigen Währungen um 10% auf- oder abgewertet hätten, ergäben sich in Bezug auf die nachfolgend genannten Währungsrelationen die folgenden Effekte auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und das Ergebnis nach Ertragsteuern. Ein Aufsummieren der einzelnen Werte ist nicht zweckmäßig, da den Ergebnissen je nach funktionaler Währung andere Szenarien zugrunde liegen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Sensitivitäten der zum 31. Dezember 2019 im Bestand befindlichen wesentlichen Währungen:

	31.12.2019		31.12.2018	
Mio. €	+10 %	−10 %	+10 %	−10 %
Währungsrelation				
EUR/GBP				
Sicherungsrücklage	1.472	−1.472	960	−959
Ergebnis nach Ertragsteuern	−172	172	−205	205
EUR/USD				
Sicherungsrücklage	964	−979	1.329	−1.272
Ergebnis nach Ertragsteuern	−473	473	−449	449
EUR/CNY				
Sicherungsrücklage	739	−761	729	−725
Ergebnis nach Ertragsteuern	−155	155	−159	159
EUR/CHF				
Sicherungsrücklage	414	−396	312	−298
Ergebnis nach Ertragsteuern	−1	1	12	−12
EUR/JPY				
Sicherungsrücklage	342	−344	287	−285
Ergebnis nach Ertragsteuern	−13	13	−18	18
EUR/SEK				
Sicherungsrücklage	87	−85	94	−92
Ergebnis nach Ertragsteuern	−122	122	−35	35
EUR/CAD				
Sicherungsrücklage	190	−190	117	−113
Ergebnis nach Ertragsteuern	−14	14	−30	30
EUR/CZK				
Sicherungsrücklage	98	−98	65	−65
Ergebnis nach Ertragsteuern	−62	62	−38	38
EUR/PLN				
Sicherungsrücklage	−78	78	−54	54
Ergebnis nach Ertragsteuern	−58	58	−52	52
CZK/GBP				
Sicherungsrücklage	136	−136	135	−135
Ergebnis nach Ertragsteuern	0	0	−1	1
EUR/BRL				
Sicherungsrücklage	6	−6	8	−8
Ergebnis nach Ertragsteuern	−111	111	−65	65
EUR/AUD				
Sicherungsrücklage	87	−87	97	−97
Ergebnis nach Ertragsteuern	−25	25	−32	32
CZK/PLN				
Sicherungsrücklage	105	−105	34	−34
Ergebnis nach Ertragsteuern	1	−1	1	−1
EUR/HUF				
Sicherungsrücklage	0	0	0	0
Ergebnis nach Ertragsteuern	−104	104	−63	63
EUR/KRW				
Sicherungsrücklage	79	−78	33	−34
Ergebnis nach Ertragsteuern	−19	19	−15	15

4.2.2 Zinsrisiko

Das Zinsrisiko für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Änderungen der Marktzinssätze, vor allem bei mittel- und langfristig variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Zur Sicherung werden teilweise im Rahmen von Fair-Value- beziehungsweise Cash-flow-Hedges und in Abhängigkeit der Marktlage Zinsswaps sowie kombinierte Zins-/Währungsswaps abgeschlossen. Die Refinanzierung konzerninterner Finanzierungen erfolgt überwiegend fristenkongruent. Abweichungen vom Konzernstandard erfolgen auf Basis zentraler Limitvorgaben und unterliegen einer laufenden Überwachung.

Zinsrisiken im Sinne von IFRS 7 werden für diese Gesellschaften mittels Sensitivitätsanalyse ermittelt. Hierbei werden Effekte der risikovariablen Marktzinssätze auf das Finanzergebnis sowie das Eigenkapital, unter Berücksichtigung von Steuern, dargestellt.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2019 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 98 Mio. € (Vorjahr: 131 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2019 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 90 Mio. € (Vorjahr: 66 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2019 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 55 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2019 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 47 Mio. € (Vorjahr: 26 Mio. €) niedriger ausgefallen.

4.2.3 Rohstoffpreisrisiko

Rohstoffrisiken für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultieren im Wesentlichen aus Preisschwankungen sowie der Verfügbarkeit von Eisen- und Nichteisenmetallen, Edelmetallen, Rohstoffbedarfen im Zusammenhang mit der Digitalisierungs- und Elektrifizierungsstrategie des Konzerns sowie Kohle, CO_2-Zertifikaten und Kautschuk.

Zur Begrenzung von Rohstoffrisiken werden sowohl Warentermingeschäfte als auch Swaps abgeschlossen. Rohstoffpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 werden mittels Sensitivitätsanalyse dargestellt. Diese zeigt den Effekt von Änderungen der Risikovariable Rohstoffpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern.

Wenn die Rohstoffpreise der gesicherten Nichteisenmetalle sowie der Kohle- und Kautschuk-Sicherungen zum 31. Dezember 2019 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 415 Mio. € (Vorjahr: 197 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

4.2.4 Aktien- und Anleihekursrisiko

Die aus der Überschussliquidität aufgelegten Spezialfonds sowie die zum Fair Value bewerteten Beteiligungen unterliegen insbesondere einem Aktien- und Anleihekursrisiko, welches sich aus der Schwankung von Börsenkursen, Börsenindizes und Marktzinssätzen ergeben kann. Die sich aus einer Variation der Marktzinssätze ergebenden Veränderungen der Anleihekurse werden, wie die Bewertung von Währungs- und sonstigen Zinsrisiken, aus den Spezialfonds sowie der zum Fair Value bewerteten Beteiligungen in den Abschnitten 4.2.1 und 4.2.2 quantifiziert. Generell wird den Risiken aus Spezialfonds dadurch entgegengewirkt, dass in den Anlagerichtlinien bei der Anlage von Mitteln eine breite Streuung hinsichtlich der Produkte, Emittenten und der regionalen Märkte vorgeschrieben wird. Daneben werden bei entsprechender Marktlage Kurssicherungen durchgeführt.

IFRS 7 verlangt im Rahmen der Darstellung von Marktrisiken Angaben darüber, wie sich hypothetische Änderungen von Risikovariablen auf den Preis von Finanzinstrumenten auswirken. Als Risikovariablen kommen hierbei insbesondere Börsenkurse oder Indizes sowie Zinsänderungen als Parameter von Anleihekursen infrage.

Wenn zum 31. Dezember 2019 die Aktienkurse um 10% höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Steuern um 118 Mio. € (Vorjahr: 16 Mio. €) und das Eigenkapital um 3 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn zum 31. Dezember 2019 die Aktienkurse um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Steuern um 175 Mio. € (Vorjahr: 25 Mio. €) und das Eigenkapital um 3 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) niedriger ausgefallen.

4.3 Marktpreisrisiko Volkswagen Finanzdienstleistungen

Das Währungskursrisiko des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen resultiert im Wesentlichen aus von der funktionalen Währung abweichenden Vermögenswerten sowie Refinanzierungen innerhalb der operativen Geschäftstätigkeit. Das Zinsrisiko ergibt sich aus fristeninkongruenten Refinanzierungen und aus unterschiedlichen Zinselastizitäten der einzelnen Aktiv- und Passivpositionen. Diese Risiken werden durch den Abschluss von Währungs- beziehungsweise Zinssicherungsgeschäften begrenzt.

Im Rahmen der Zinssicherungsgeschäfte kommen Mikro- und Portfoliohedges zum Einsatz. Die in diese Sicherungsstrategie einbezogenen Teile der festverzinslichen Vermögenswerte beziehungsweise Verbindlichkeiten werden entgegen der ursprünglichen Folgebewertung (fortgeführte Anschaffungskosten) zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Die dadurch resultierenden Effekte in der Gewinn- und Verlustrechnung werden durch die gegenläufigen Ergebniswirkungen der Zinssicherungsgeschäfte (Swaps) kompensiert. Zur Vermeidung von Währungsrisiken werden Währungssicherungskontrakte, bestehend aus Devisentermingeschäften und Zins-/Währungsswaps, eingesetzt. Alle Zahlungsströme in Fremdwährung werden abgesichert.

Zum 31. Dezember 2019 betrug der Value-at-Risk für das Zinsrisiko 147 Mio. € (Vorjahr: 122 Mio. €) und für das Währungsrisiko 172 Mio. € (Vorjahr: 187 Mio. €).

Der gesamte Value-at-Risk für Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen betrug 170 Mio. € (Vorjahr: 214 Mio. €).

5. METHODEN ZUR ÜBERWACHUNG DER EFFEKTIVITÄT DER SICHERUNGSBEZIEHUNGEN

Mit der Einführung von IFRS 9 wird die Wirksamkeit der Sicherungsbeziehungen im Volkswagen Konzern im Wesentlichen prospektiv mit der Critical-Terms-Match-Methode durchgeführt. Die retrospektive Betrachtung der Sicherungswirksamkeit erfolgt mittels eines Tests auf Ineffektivitäten in Form der Dollar-Offset-Methode. Bei der Dollar-Offset-Methode werden die in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Grundgeschäfts mit den in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Sicherungsgeschäfts verglichen.

Hierzu werden die kumulierten Wertänderungen der designierten Spot-Komponente des Sicherungs- und des Grundgeschäfts gegenüberstellt. Bei Nichtvorliegen eines Critical-Terms-Match wird für die nicht designierten Komponenten analog vorgegangen.

Im Rahmen von Sicherungsbeziehungen mit Zinsswaps oder Zinswährungsswaps ist der Volkswagen Konzern durch die IBOR-Reform Unsicherheiten hinsichtlich des Zeitpunkts, der Höhe der IBOR-basierten Cash-flows oder des gesicherten Risikos des Grundgeschäfts beziehungsweise des Sicherungsinstruments ausgesetzt. Der Volkswagen Konzern nimmt die mit den Standardänderungen einhergehenden Erleichterungen, unabhängig von der Restlaufzeit der in den Sicherungsbeziehungen enthaltenen Grundgeschäfte und Sicherungsinstrumente, für alle Sicherungsbeziehungen in Anspruch, die von den zuvor genannten Unsicherheiten aus der IBOR-Reform betroffen sind.

Die Unsicherheiten beziehen sich auf die Referenzzinssätze GBP LIBOR, AUD BBSW, NOK OIBOR, USD LIBOR und CAD CDOR. Im Fall von Fair-Value-Hedges bezieht sich die Unsicherheit auf die Identifizierbarkeit der Risikokomponente, die aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts zur Absicherung von Wertänderungsrisiken von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten resultiert. Bei Cash-flow-Hedges, bei denen Risiken aus der Veränderung künftiger Zahlungsströme abgesichert werden, bezieht sich die Unsicherheit auf die hochwahrscheinliche Erwartung von gesicherten zukünftigen variablen Cash-flows. Die voraussichtlichen Auswirkungen aus der IBOR-Reform werden fortlaufend beurteilt sowie erforderliche Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet. Mit den Maßnahmen soll durch Anpassung von Systemen und Prozessen sichergestellt werden, dass für die von der IBOR-Reform abgelösten Referenzzinssätze ein zeitgerechter Ersatz durch die neuen Referenzzinssätze erfolgen kann. Der Referenzzinssatz SONIA steht im Volkswagen Konzern aufgrund der bereits fortgeschrittenen Marktakzeptanz sowie der Wesentlichkeit der betroffenen Transaktionen zurzeit im Fokus.

NOMINALVOLUMEN DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE

Die Nominalbeträge von Sicherungsinstrumenten, die den oben beschriebenen Unsicherheiten aus der IBOR-Reform ausgesetzt sind, betragen insgesamt 35.389 Mio. €. Davon entfallen auf den GBP LIBOR 13.112 Mio. €, auf den AUD BBSW 2.675 Mio. €, auf den NOK OIBOR 1.432 Mio. €, auf den USD LIBOR 12.847 Mio. € sowie auf den CAD CDOR 3.990 Mio. €.

In der nachfolgenden Übersicht wird das Restlaufzeitprofil der Nominalbeträge der Sicherungsinstrumente, welche nach den Regeln des Hedge Accounting im Volkswagen Konzern abgebildet werden, sowie Derivate, welche außerhalb des Hedge Accounting abgebildet werden, dargestellt:

NOMINALVOLUMEN DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE

	RESTLAUFZEIT			NOMINAL-VOLUMEN GESAMT	NOMINAL-VOLUMEN GESAMT
Mio. €	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	31.12.2019	31.12.2018
Nominalvolumen der Sicherungsinstrumente im Hedge Accounting					
Absicherung des Zinsrisikos					
Zinsswaps	19.308	44.123	6.029	69.460	61.086
Absicherung des Währungsrisikos					
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps					
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps CNY	6.886	3.983	–	10.869	9.412
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps GBP	11.908	13.245	–	25.153	18.270
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps USD	8.458	12.905	2.603	23.965	18.863
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps übrige Währungen	19.706	14.384	1	34.091	26.770
Devisenoptionskontrakte					
Devisenoptionskontrakte USD	3.857	4.899	–	8.755	9.683
Devisenoptionskontrakte CNY	2.047	–	–	2.047	4.062
Devisenoptionskontrakte übrige Währungen	1.692	2.703	–	4.395	4.210
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos					
Zins-/Währungsswaps	1.698	530	–	2.228	2.325
Nominalvolumen Sonstige Derivate					
Absicherung des Zinsrisikos					
Zinsswaps	22.873	27.918	20.060	70.852	66.358
Absicherung des Währungsrisikos					
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps					
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps USD	6.293	4.620	585	11.498	12.403
Devisenterminkontrakte/Währungsswaps übrige Währungen	19.740	1.362	4	21.105	17.537
Devisenoptionskontrakte					
Devisenoptionskontrakte USD	188	–	–	188	–
Devisenoptionskontrakte übrige Währungen	487	–	–	487	215
Kombinierte Absicherung des Zins- und Währungsrisikos					
Zins-/Währungsswaps	6.008	6.543	949	13.499	12.450
Absicherung des Rohstoffpreisrisikos					
Warenterminkontrakte Aluminium	1.148	1.894	–	3.041	2.131
Warenterminkontrakte Kupfer	293	663	–	956	686
Warenterminkontrakte Nickel	157	1.335	584	2.075	235
Warenterminkontrakte übrige	101	87	–	188	201

Sowohl durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate als auch die Gegengeschäfte sind in dem jeweiligen Nominalvolumen berücksichtigt. Die Gegengeschäfte kompensieren Effekte aus den ursprünglichen Sicherungsgeschäften. Ohne die Berücksichtigung der Gegengeschäfte wäre das jeweilige Nominalvolumen deutlich niedriger. Zusätzlich zu den Derivaten, die zur Devisen-, Zins- und Preissicherung eingesetzt werden, bestanden am Bilanzstichtag Optionen und sonstige Derivate auf Eigenkapitalinstrumente im Wesentlichen im Rahmen von Fondsinvestitionen mit einem Nominalvolumen von 18,2 Mrd. € (Vorjahr: 3,8 Mrd. €), deren Restlaufzeit unter einem Jahr beträgt. Ebenfalls im Rahmen von Fondsinvestitionen bestanden Kreditausfallsicherungen mit einem Nominalvolumen in Höhe von 30,6 Mrd. € (Vorjahr: 21,0 Mrd. €).

Aufgrund einer Verringerung von Planzahlen wurden bestehende Cash-flow-Hedge Beziehungen mit einem Nominalvolumen von 162 Mio. € (Vorjahr: 53 Mio. €) aufgelöst. Darüber hinaus waren aufgrund interner Risikovorgaben Sicherungsbeziehungen aufzulösen.

Die Realisierung der Grundgeschäfte der Cash-flow-Hedges wird korrespondierend zu den in der Tabelle ausgewiesenen Laufzeitbändern der Sicherungsgeschäfte erwartet. Im Rahmen von Cash-flow-Hedges hat der Volkswagen Konzern zur Absicherung des Zinsrisikos den durchschnittlichen Sicherungszins von 1,68 % erzielt. Darüber hinaus haben sich zur Absicherung des Währungsrisikos für die wesentlichen Währungspaare folgende Sicherungskurse ergeben: 1,20 EUR/USD; 0,88 EUR/GBP; 8,14 EUR/CNY.

Marktwerte der Derivat-Volumina werden anhand der Marktdaten des Bilanzstichtags sowie geeigneter Bewertungsmethoden ermittelt. Folgende Zinsstrukturen wurden der Ermittlung zugrunde gelegt:

in %	EUR	CAD	CHF	CNY	CZK	GBP	JPY	SEK	USD
Zins für sechs Monate	−0,3774	1,9480	−0,5622	2,9797	2,1445	0,7651	−0,1787	0,1852	1,8264
Zins für ein Jahr	−0,3674	1,9659	−0,5146	2,9918	2,2949	0,7386	−0,0877	0,1970	1,7630
Zins für fünf Jahre	−0,1195	2,0300	−0,4360	3,4000	2,0600	0,8844	0,0250	0,3900	1,6866
Zins für zehn Jahre	0,2110	2,1150	−0,1120	4,1500	1,7250	1,0172	0,1263	0,6900	1,8350

38. Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des Konzerns stellt sicher, dass die Ziele und Strategien im Interesse der Anteilseigner, seiner Mitarbeiter und der übrigen Stakeholder erreicht werden können. Insbesondere stehen die Erreichung der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile und die Steigerung der Eigenkapitalrendite im Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Fokus des Managements. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugutekommt.

Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, wird seit Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag und der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) genutzt.

Der Wertbeitrag entspricht der Differenz zwischen dem Operativen Ergebnis nach Steuern einerseits und den Kapitalkosten des investierten Vermögens andererseits. Die Kapitalkosten berechnen sich aus der Multiplikation des vom Kapitalmarkt geforderten Kapitalkostensatzes mit dem durchschnittlichen investierten Vermögen. Das investierte Vermögen ergibt sich aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen) und der Verminderung dieser Positionen um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und erhaltene Anzahlungen). Das durchschnittliche investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet. Trotz der Belastungen aus den Sondereinflüssen im Operativen Ergebnis konnte im Berichtsjahr im Konzernbereich Automobile ein positiver Wertbeitrag in Höhe von 5.691 Mio. € ausgewiesen werden, der aufgrund des verbesserten Operativen Ergebnisses und der nur leicht gestiegenen Kapitalkosten deutlich über dem Vorjahreswert liegt.

Die Kapitalrendite zeigt die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Übersteigt die Kapitalrendite den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, ergibt sich eine Wertsteigerung des investierten Vermögens beziehungsweise ein positiver Wertbeitrag. Im Konzern wird ein Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen von 9 % definiert, der einerseits für die Geschäftseinheiten, andererseits für die einzelnen Produkte und Produktlinien gilt. In der Strategie 2025 wird unser Anspruch verankert, nachhaltig eine Kapitalrendite von über 14 % zu erwirtschaften. Die Kapitalrendite dient somit in der operativen und strategischen Steuerung als konsistente Zielvorgabe und zur Messung der Zielerreichung für den Konzernbereich Automobile, die einzelnen Geschäftseinheiten sowie Projekte und Produkte. Für den Konzernbereich Automobile wurde im Berichtsjahr eine Kapitalrendite von 11,2 % erzielt, die über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9 % liegt und deutlich den aktuellen Kapitalkostensatz von 6,3 % übertrifft.

Aufgrund der Besonderheiten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen steht mit der Eigenkapitalrendite eine besondere Zielgröße im Mittelpunkt der Steuerung, die sich am eingesetzten Eigenkapital orientiert. Zur Ermittlung dieser Kennzahl wird das Ergebnis vor Steuern in Beziehung zum durchschnittlichen Eigenkapital gesetzt. Das durchschnittliche Eigenkapital wird aus dem Stand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres ermittelt. Daneben besteht im Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Ziel, die Eigenkapitalanforderungen der Bankenaufsicht zu erfüllen, Eigenkapital für das geplante Wachstum der nächsten Geschäftsjahre zu beschaffen sowie das externe Rating durch eine adäquate Eigenkapitalausstattung zu unterstützen. Um die bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben stets einzuhalten, ist bei der Volkswagen Bank ein in das interne Berichtswesen integriertes Planungsverfahren eingerichtet, durch das auf Basis der tatsächlichen und der erwarteten Geschäftsentwicklung laufend der Eigenkapitalbedarf ermittelt wird. Hierdurch wurde auch im Berichtsjahr sichergestellt, dass die aufsichtsrechtlichen Mindestkapitalanforderungen sowohl auf Gruppenebene als auch auf Ebene einzelner, besonderer Eigenkapitalanforderungen unterliegender Gesellschaften immer eingehalten wurden.

Die Kapitalrendite und der Wertbeitrag im Konzernbereich Automobile sowie die Eigenkapitalrendite und die Eigenkapitalquote im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sind in folgender Tabelle dargestellt:

Mio. €	2019	2018
Konzernbereich Automobile[1]		
Operatives Ergebnis nach Steuern	13.019	11.438
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	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[2]	**5.691**	**4.964**
Konzernbereich Finanzdienstleistungen		
Ergebnis vor Steuern	3.219	2.782
Durchschnittliches Eigenkapital	29.684	27.982
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	**10,8**	**9,9**
Eigenkapitalquote in %	**12,8**	**12,7**

1 Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen und Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen; ohne Berücksichtigung der Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation.

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

39. Eventualverbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2019	31.12.2018
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	574	511
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	192	138
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	19	18
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	7.708	8.607
	8.494	**9.274**

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Tochtergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betrugen 419 Mio. € (Vorjahr: 558 Mio. €).

Bei Verbindlichkeiten aus Bürgschaften verpflichtet sich der Konzern zur Leistung von bestimmten Zahlungen, sofern die Garantienehmer ihre Verpflichtungen nicht erfüllen.

Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten umfassen insbesondere mögliche Belastungen aus steuer- und zollrechtlichen Sachverhalten sowie Rechtsstreitigkeiten und Verfahren im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern und Anlegern. Die im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehenden Eventualverbindlichkeiten betragen dabei insgesamt 3,7 Mrd. € (Vorjahr: 5,4 Mrd. €), wobei 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 3,4 Mrd. €) auf Anlegerklagen entfallen. Enthalten sind darüber hinaus bestimmte Umfänge von im Zusammenhang mit der Dieselthematik stehenden Sammel- und Strafverfahren/Ordnungswidrigkeiten, soweit sie bewertbar sind. Ein Teil dieser Verfahren befindet sich noch in einem sehr frühen Stadium, so dass bisher die Anspruchsgrundlagen teilweise durch die Kläger nicht spezifiziert wurden und/oder die Anzahl der Kläger beziehungsweise die geltend gemachten Beträge nicht hinreichend konkret feststehen. Diese Verfahren waren, soweit sie die Definition einer Eventualverbindlichkeit erfüllen, in der Regel mangels Bewertbarkeit nicht anzugeben.

Daneben sind in den sonstigen Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 0,7 Mrd. € mögliche Belastungen aus Risiken enthalten, die aus Steuerverfahren der brasilianischen Finanzverwaltung gegen MAN Latin America resultieren.

Die US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) hat gemeinsam mit der Firma Takata am 5. Mai 2016 eine weitere Ausweitung des Rückrufs für diverse Modelle unterschiedlicher Hersteller, in denen bestimmte Airbags der Firma Takata verbaut wurden, verkündet. Daneben wurden auch Rückrufe in einzelnen Ländern von den lokalen Behörden angeordnet. Von den Rückrufen sind auch Modelle des Volkswagen Konzerns betroffen. Hierfür wurden entsprechende Rückstellungen gebildet. Es kann derzeit nicht ausgeschlossen werden, dass es zu weiteren Ausweitungen kommen könnte, die auch Modelle des Volkswagen Konzerns betreffen werden. Weitere Angaben gemäß IAS 37.86 können für den Sachverhalt derzeit aufgrund der noch andauernden technischen Untersuchungen und behördlichen Abstimmungen nicht angegeben werden.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik beziehungsweise den Ermittlungen der Europäischen Kommission werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen. Weitere Informationen finden sich in der Angabe „Rechtsstreitigkeiten“.

40. 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 Dieselthematik.

Dieselthematik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. 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 Privatklägern, 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselaggregat EA 189. Die Entscheidung zur Entwicklung und zur Installation dieser Softwarefunktion wurde Ende 2006 unterhalb der Vorstandsebene getroffen. Kein Vorstandsmitglied hatte zu diesem Zeitpunkt und nachfolgend über mehrere Jahre hinweg Kenntnis von der Entwicklung und Implementierung dieser Softwarefunktion.

In 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 2.0 l 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 (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur „Notice of Violation“ durch die EPA im November 2015 keine Kenntnis von dem Einsatz einer nach US-amerikanischem Recht unzulässigen „Defeat Device Software“ in 3.0 l TDI-Motoren des Typs V6 hatten.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Typ EA 189, und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechs- und Achtzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Dieselmotoren der Typen V6 3.0 l und V8 4.2 l.

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 CO_2-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Anknüpfend an die Untersuchungen der AUDI AG von relevanten Dieselkonzepten auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungspotenziale 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Dieselthematik strafrechtliche Ermittlungen auch gegen ein Vorstandsmitglied der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG wegen des Verdachts des Betrugs und der unzulässigen Werbung.

Die jeweiligen Konzerngesellschaften haben renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauftragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

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 Dieselthematik 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 Dieselthematik 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 Umweltverbände vermeintliche Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Sammelverfahren von Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden sind gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Australien, Belgien, Brasilien, Deutschland, 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 Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Im August 2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden (Musterverfahren). 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 Dieselthematik 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. € rechtshängig.

Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada

In den USA und Kanada sind die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge Gegenstand von Klagen und Auskunftsersuchen 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 2.0 l und 3.0 l 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 2.0 l 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 Mrd. € (Vorjahr: 2,4 Mrd. €). Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 3,7 Mrd. € (Vorjahr: 5,4 Mrd. €) im Anhang angegeben, auf die Anlegerverfahren in Deutschland entfallen davon rund 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 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 Rechts- beziehungsweise 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 Ottopartikelfiltern für Pkw, die im Europäischen Wirtschaftsraum verkauft worden sind. Andere Verhaltensweisen wie Preisabsprachen oder die Aufteilung von Märkten und Kunden werden den Herstellern nicht vorgeworfen. Volkswagen hat ab Juli 2019 Einsicht in die Untersuchungsakte erhalten und im Dezember 2019 auf die Beschwerdepunkte der Europäischen Kommission erwidert. Zudem hat die chinesische Wettbewerbsbehörde in dieser Angelegenheit Auskunftsersuchen 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 wettbewerblich sensitiven 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 Auskunftsersuchen 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 Auskunftsersuchen – 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.

41. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	FÄLLIG 2019	FÄLLIG 2020 – 2023	FÄLLIG ab 2024	GESAMT 31.12.2018
Bestellobligo für				
Sachanlagen	8.362	1.621	0	9.983
Immaterielle Vermögenswerte	1.022	85	–	1.107
Investment Property	39	–	–	39
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	326	–	–	326
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	3.010	70	5	3.085
Miet- und Leasingverträgen	1.190	2.847	2.334	6.372
Übrige finanzielle Verpflichtungen	2.971	1.762	966	5.699

Mio. €	FÄLLIG 2020	FÄLLIG 2021 – 2024	FÄLLIG ab 2025	GESAMT 31.12.2019
Bestellobligo für				
Sachanlagen	7.257	1.347	–	8.603
Immaterielle Vermögenswerte	913	275	1	1.189
Investment Property	24	–	–	24
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	313	1	–	314
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	2.605	53	3	2.661
Miet- und Leasingverträgen	329	172	151	652
Übrige finanzielle Verpflichtungen	3.257	1.712	997	5.966

Die Übrigen finanziellen Verpflichtungen enthalten mit 1,2 Mrd. € zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologien fördern. Die Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen in den USA im Zusammenhang mit der Dieselthematik getroffen.

42. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers

Die Volkswagen AG ist nach deutschem Handelsrecht verpflichtet, das für das Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, anzugeben.

Mio. €	2019	2018
Abschlussprüfungsleistungen	19	20
Andere Bestätigungsleistungen	4	6
Steuerberatungsleistungen	1	1
Sonstige Leistungen	32	26
	56	**52**

Die Abschlussprüfungsleistungen entfielen auf die Prüfung des Konzernabschlusses der Volkswagen AG und von Jahresabschlüssen von deutschen Konzerngesellschaften sowie auf unterjährige Reviews des Zwischenkonzernabschlusses der Volkswagen AG und von Zwischenabschlüssen von deutschen Konzerngesellschaften. Andere Bestätigungsleistungen und Steuerberatungsleistungen wurden vom Abschlussprüfer nur in geringem Umfang erbracht. Die Sonstigen Leistungen des Abschlussprüfers konzentrierten sich im Berichtsjahr auf die Beratung zur Umsetzung neuer Rechtsnormen sowie auf die Unterstützung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

43. Personalaufwand

Mio. €	2019	2018
Löhne und Gehälter	34.683	33.368
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	8.231	7.791
	42.913	**41.158**

44. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2019	2018
Leistungslöhner	265.092	256.684
Indirekter Bereich	304.174	302.554
	569.266	**559.238**
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	9.554	8.791
Auszubildende	18.180	17.905
	587.446	**577.143**
Mitarbeiter der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen	80.302	78.579
	667.748	**655.722**

45. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 30. Januar 2020 unterbreitete die TRATON SE ein Angebot für den vollständigen Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Stammaktien von Navistar, die sich noch nicht im Eigentum der TRATON SE befinden, zu einem Preis von 35,00 USD pro Aktie in bar. Das entspricht einem Angebotspreis von etwa 2,6 Mrd €. Die TRATON SE hält zum 31. Dezember 2019 16,8 % der ausstehenden Stammaktien von Navistar.

Andauernde Einschränkungen aufgrund des Coronavirus könnten negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in 2020 haben. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf unsere Ausführungen im Lagebericht in den Kapiteln „Prognosebericht“ und „Risiko- und Chancenbericht“.

46. Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)

Der Aufsichtsrat der Volkswagen Aktiengesellschaft beschloss Anfang des Jahres 2017, das Vorstandsvergütungssystem mit Wirkung zum 1. Januar 2017 anzupassen. Das Vorstandsvergütungssystem setzt sich zusammen aus fixen sowie variablen Bestandteilen. Die variable Vergütung besteht seitdem aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit überwiegend zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit (aktienbasierte Vergütung). Zudem gab es in 2016 eine Bonusumwandlung in virtuelle Vorzugsaktien (virtuelle Aktien), die 2019 ausgezahlt wurde.

Der Kreis der Begünstigten des Performance-Share-Plans wurde Ende 2018 um Mitglieder des Top-Management-Kreises und Ende 2019 um alle anderen Mitglieder des Managements sowie um ausgewählte Teilnehmer unterhalb des Managements erweitert. Den Mitgliedern des Top Managements wurden Anfang 2019 erstmalig Performance Shares gewährt. Allen anderen Begünstigen werden erstmalig Anfang 2020 Performance Shares gewährt. Die Funktionsweise des Performance-Share-Plans des Top Managements und der anderen Begünstigten ist im Wesentlichen identisch mit dem Performance-Share-Plan, der den Vorstandsmitgliedern gewährt wurde. Bei Einführung des Performance-Share-Plans wurde den Mitgliedern des Top Managements eine Mindestbonushöhe für die ersten drei Jahre auf Basis der Vergütung des Jahres 2018 garantiert, während bei allen anderen Begünstigten für die ersten drei Jahre eine Garantie auf Basis der Vergütung des Jahres 2019 gewährt wurde.

PERFORMANCE SHARES

Jede Performance-Periode des Performance-Share-Plans hat eine dreijährige Laufzeit. Zum Zeitpunkt der Gewährung des LTI wird der jährliche Zielbetrag aus dem LTI auf Grundlage des Anfangs-Referenzkurses der Volkswagen Vorzugsaktie in Performance Shares der Volkswagen AG umgerechnet und dem Begünstigten als reine Rechengröße zugeteilt.

Für die Mitglieder des Vorstands und des Top Managements erfolgt die Festschreibung der Anzahl der Performance Shares auf Basis einer dreijährigen, zukunftsgerichteten Performance-Periode entsprechend dem Grad der Zielerreichung für das jährliche Ergebnis je Volkswagen Vorzugsaktie. Für alle anderen Begünstigten erfolgt diese Festschreibung auf Basis einer dreijährigen Performance-Periode mit einjährigem Zukunftsbezug. Abweichend erfolgt in 2020 die Festschreibung zunächst auf Basis einer einjährigen zukunftsbezogenen Performance-Periode und in 2021 auf Basis einer zweijährigen Performance-Periode mit einjährigem Zukunftsbezug. Nach Ablauf der Performance-Periode findet ein Barausgleich statt. Der Auszahlungsbetrag entspricht der Anzahl an festgeschriebenen Performance Shares multipliziert mit dem Schluss-Referenzkurs am Laufzeitende zuzüglich eines Dividendenäquivalents. Der Auszahlungsbetrag aus dem Performance-Share-Plan ist auf 200 % des Zielbetrags begrenzt.

VORSTAND

		31.12.2019	31.12.2018
Gesamtaufwand der Periode	Mio. €	22	18
Gesamtbuchwert der Verpflichtung	Mio. €	57	48
Innerer Wert der Schulden	Mio. €	31	34
Beizulegender Zeitwert im Gewährungszeitpunkt	Mio. €	20	22
Anzahl der gewährten Performance Shares	Stück	431.800	276.382
davon in der Berichtsperiode gewährt	Stück	155.418	134.956

TOP-MANAGEMENT-KREIS

		31.12.2019	31.12.2018
Gesamtaufwand der Periode	Mio. €	115	–
Gesamtbuchwert der Verpflichtung	Mio. €	115	–
Innerer Wert der Schulden	Mio. €	104	–
Beizulegender Zeitwert im Gewährungszeitpunkt	Mio. €	71	–
Anzahl der gewährten Performance Shares	Stück	531.090	–
davon in der Berichtsperiode gewährt	Stück	531.090	–

MITGLIEDER DES MANAGEMENTS UND AUSGEWÄHLTE TEILNEHMER UNTERHALB DES MANAGEMENTS

Bei einer Zielerreichung von 100 % der jeweils vereinbarten Ziele beträgt der Zielbetrag für alle anderen Begünstigten insgesamt 629 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €).

VIRTUELLE AKTIEN

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30 % der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und mittels virtueller Aktien unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen. Auf Basis des zurückbehaltenen Betrages ergaben sich insgesamt 50.703 virtuelle Vorzugsaktien. In 2018 wurde Herrn Stadler im Zuge der Beendigung seines Dienstverhältnisses der Gegenwert von 8.633 Aktien in Höhe von 1,0 Mio. € ausgezahlt. Die übrigen virtuellen Aktien wurden im Geschäftsjahr 2019 planmäßig ausgezahlt. Der Auszahlungsbetrag belief sich auf insgesamt 5,3 Mio. €. Im Geschäftsjahr wurde infolge der Fair Value Änderung der virtuellen Aktien ein Aufwand in Höhe von 0,3 Mio. € (Vorjahr: Ertrag 1,0 Mio. €) erfasst.

47. Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24

Als nahestehende Personen oder Unternehmen im Sinne des IAS 24 gelten natürliche Personen und Unternehmen, die von der Volkswagen AG beeinflusst werden können, die einen Einfluss auf die Volkswagen AG ausüben können oder die unter dem Einfluss einer anderen nahestehenden Partei der Volkswagen AG stehen.

Alle Geschäftsvorfälle mit nahestehenden Personen und Unternehmen werden regelmäßig zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

Zum Bilanzstichtag hielt die Porsche SE die Mehrheit der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Auf der Außerordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 wurde die Schaffung von Entsendungsrechten für das Land Niedersachsen beschlossen. Damit kann die Porsche SE nicht die Mehrheit der Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG bestellen, solange dem Land Niedersachsen mindestens 15 % der Stammaktien gehören. Die Porsche SE hat aber die Möglichkeit an den unternehmenspolitischen Entscheidungen des Volkswagen Konzerns mitzuwirken und gilt damit als nahestehendes Unternehmen im Sinne des IAS 24.

Die Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG am 1. August 2012 wirkt sich wie folgt auf die bereits vor Einbringung bestehenden, im Zuge der Grundlagenvereinbarung und der hiermit im Zusammenhang stehenden Durchführungsverträge, geschlossenen Vereinbarungen zwischen der Porsche SE, der Volkswagen AG und Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns aus:

- Im Rahmen der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG verpflichtete sich die Volkswagen AG, für die gegenüber externen Gläubigern gegebenen Garantien, unter Berücksichtigung der Freistellung im Innenverhältnis, eine marktübliche Haftungsvergütung mit Wirkung ab dem 1. August 2012 zu übernehmen.
- Unverändert gilt, dass die Volkswagen AG die Porsche SE von Ansprüchen des Einlagensicherungsfonds im Innenverhältnis freigestellt hat, nachdem die Porsche SE im August 2009 eine vom Bundesverband Deutscher Banken geforderte Freistellungserklärung gegenüber dem Einlagensicherungsfonds abgegeben hatte. Die Volkswagen AG hat sich zudem verpflichtet, den Einlagensicherungsfonds von etwaigen Verlusten freizustellen, die durch dessen Maßnahmen zugunsten eines im Mehrheitsbesitz stehenden Kreditinstituts anfallen.
- Unverändert gilt, dass die Porsche SE die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Rechtsvorgänger unter bestimmten Voraussetzungen von steuerlichen Nachteilen freistellt, die über die auf Ebene dieser Gesellschaften bilanzierten Verpflichtungen aus Zeiträumen bis einschließlich 31. Juli 2009 hinausgehen. Umgekehrt hat sich die Volkswagen AG grundsätzlich verpflichtet, etwaige steuerliche Vorteile der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG sowie deren Rechtsvorgängern und Tochterunternehmen, die Veranlagungszeiträume bis zum 31. Juli 2009 betreffen an die Porsche SE zu erstatten. Basierend auf dem Ergebnis der abgeschlossenen steuerlichen Außenprüfung für die Veranlagungszeiträume 2006 bis 2008 und dem zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Konzernabschlusses gegebenen Kenntnisstand für den Veranlagungszeitraum 2009 würde sich für die Volkswagen AG eine Ausgleichsverpflichtung im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich ergeben. Künftige neuere Erkenntnisse aus der Ende 2015 begonnenen steuerlichen Außenprüfung für den Veranlagungszeitraum 2009 können dazu führen, dass sich die mögliche Ausgleichsverpflichtung erhöhen oder vermindern kann.

Bezüglich der bei der Porsche SE bis zur Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs in die Volkswagen AG verbliebenen 50,1 % der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart hatten sich die Porsche SE und die Volkswagen AG im Rahmen der Grundlagenvereinbarung wechselseitig Put- und Call-Optionen eingeräumt. Sowohl die Volkswagen AG (im Falle der Ausübung ihrer Call-Option) als auch die Porsche SE (im Falle der Ausübung ihrer Put-Option) hatten sich verpflichtet, aus der Ausübung der Optionen und eventuellen nachgelagerten Handlungen sich in Bezug auf die Beteiligung an der Porsche Holding Stuttgart ergebende steuerliche Belastungen (z. B. aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009) zu tragen. Hätten sich bei der Volkswagen AG, der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG oder deren jeweiligen Tochtergesellschaften aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009 steuerliche Vorteile ergeben, hätte sich im Falle der Ausübung der Put-Option durch die Porsche SE der für die Übertragung des verbleibenden 50,1%igen Anteils an der Porsche Holding Stuttgart von der Volkswagen AG zu entrichtende Kaufpreis um den Barwert der Steuervorteile erhöht. Diese Regelung wurde im Rahmen des Einbringungsvertrags dahingehend übernommen, dass die Porsche SE in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile aus einer infolge der Einbringung entstehenden Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG hat. Im Rahmen der Einbringung wurde zudem vereinbart, dass die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart sowie deren Tochterunternehmen von Steuern freistellt, sofern es durch von der Porsche SE vorgenommene oder unterlassene Maßnahmen bei oder nach Umsetzung der Einbringung zu einer Nachversteuerung 2012 bei diesen Gesellschaften kommen sollte. Auch in diesem Fall hat die Porsche SE einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile, die sich bei einem derartigen Vorgang auf Ebene der Volkswagen AG oder einem ihrer Tochterunternehmen ergeben.

Im Zusammenhang mit der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG wurden weitere Verträge geschlossen und Erklärungen abgegeben, dazu zählen im Wesentlichen:

- Die Porsche SE stellt ihre eingebrachten Tochterunternehmen, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Tochterunternehmen von bestimmten Verpflichtungen gegenüber der Porsche SE frei, die den Zeitraum bis einschließlich 31. Dezember 2011 betreffen und über die auf Ebene dieser Gesellschaften für diesen Zeitraum hierfür passivierten Verpflichtungen hinausgehen.
- Zudem stellt die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG und deren Tochterunternehmen hälftig von Steuern (außer Ertragsteuern) frei, die auf deren Ebene im Zusammenhang mit der Einbringung entstehen und die bei Ausübung der Call-Option auf die bei der Porsche SE bis zur Einbringung verbliebenen Anteile an der Porsche Holding Stuttgart nicht angefallen wären. Entsprechend stellt die Volkswagen AG die Porsche SE hälftig von derartigen, bei ihr anfallenden Steuern frei. Darüber hinaus wird die Porsche Holding Stuttgart hälftig von infolge der Verschmelzung ausgelösten Grunderwerbsteuern und sonstigen Kosten freigestellt.
- Es wurde darüber hinaus die verursachungsgerechte Allokation etwaiger nachträglicher Umsatzsteuerforderungen beziehungsweise -verbindlichkeiten aus Vorgängen bis zum 31. Dezember 2009 zwischen der Porsche SE und der Porsche AG vereinbart.
- Im Einbringungsvertrag wurden zwischen der Porsche SE und dem Volkswagen Konzern verschiedene Informations-, Verhaltens- und Mitwirkungspflichten vereinbart.

Das Land Niedersachsen und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH, Hannover, verfügen gemäß Mitteilung vom 2. Januar 2020 am 31. Dezember 2019 über 20,00 % der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Darüber hinaus wurde – wie oben dargestellt – von der Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 beschlossen, dass das Land Niedersachsen zwei Mitglieder des Aufsichtsrates bestellen darf (Entsendungsrecht).

Die folgenden Tabellen zeigen das Lieferungs- und Leistungsvolumen sowie ausstehende Forderungen und Verpflichtungen zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns und nahestehenden Personen und Unternehmen:

NAHESTEHENDE PERSONEN UND UNTERNEHMEN

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
Mio. €	2019	2018	2019	2018
Porsche SE und deren Mehrheitsbeteiligungen	5	3	1	3
Aufsichtsräte	5	4	1	2
Vorstandsmitglieder	0	0	0	0
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.243	1.137	1.597	1.649
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	16.627	16.724	646	491
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	181	194	1.312	1.267
Versorgungspläne	1	1	3	2
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	0	0	1	1
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	10	10	4	8

	FORDERUNGEN GEGEN		VERBINDLICHKEITEN (EINSCHLIESSLICH VERPFLICHTUNGEN) GEGENÜBER	
Mio. €	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
Porsche SE und deren Mehrheitsbeteiligungen	4	4	0	1
Aufsichtsräte	0	0	170	205
Vorstandsmitglieder	0	0	91	78
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.497	1.319	1.667	1.869
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	12.953	11.989	2.683	2.671
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	326	112	1.063	487
Versorgungspläne	1	1	–	–
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	0	–	264	100
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	1	1	0	2

In den obigen Tabellen sind die von den Gemeinschaftsunternehmen und Assoziierten Unternehmen erhaltenen Dividendenzahlungen nach Abzug von Quellensteuer in Höhe von 3.679 Mio. € (Vorjahr: 3.315 Mio. €) und an die Porsche SE gezahlte Dividenden in Höhe von 753 Mio. € (Vorjahr: 601 Mio. €) nicht enthalten.

Die Forderungen gegen Gemeinschaftsunternehmen entfallen im Wesentlichen auf gewährte Darlehen in Höhe von 8.290 Mio. € (Vorjahr: 7.606 Mio. €) sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 4.375 Mio. € (Vorjahr: 4.045 Mio. €). Die Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochtergesellschaften resultieren ebenfalls im Wesentlichen aus gewährten Darlehen in Höhe von 938 Mio. € (Vorjahr: 741 Mio. €) sowie aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 188 Mio. € (Vorjahr: 214 Mio. €).

Die ausstehenden Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen wurden in Höhe von 56 Mio. € (Vorjahr: 56 Mio. €) wertberichtigt. Im Geschäftsjahr fielen hierfür Aufwendungen in Höhe von 37 Mio. € (Vorjahr: 29 Mio. €) an.

Des Weiteren bürgt der Volkswagen Konzern für nahestehende Personen und Unternehmen gegenüber externen Banken in Höhe von 322 Mio. € (Vorjahr: 239 Mio. €).

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr Kapitaleinlagen bei nahestehenden Unternehmen in Höhe von 668 Mio. € (Vorjahr: 298 Mio. €) getätigt.

Die Entwicklung der erbrachten und empfangenen Lieferungen und Leistungen an beziehungsweise von Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen ist im Wesentlichen auf Lieferbeziehungen mit den chinesischen Joint Ventures zurückzuführen.

Die Verpflichtungen gegenüber Aufsichtsräten beinhalten wie im Vorjahr im Wesentlichen verzinsliche Bankguthaben von Aufsichtsräten, die zu marktüblichen Konditionen bei Gesellschaften des Volkswagen Konzerns angelegt wurden.

Die Verpflichtungen gegenüber dem Vorstand enthalten ausstehende Salden für den Jahresbonus sowie die Fair Values der den Vorstandsmitgliedern gewährten Performance Shares in Höhe von 50,1 Mio. € (Vorjahr: 64,8 Mio. €).

Über die oben genannten Werte hinaus sind für Vorstand und Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns folgende Aufwendungen für die im Rahmen ihrer Organtätigkeit gewährten Leistungen und Vergütungen erfasst worden:

€	2019	2018
Kurzfristig fällige Leistungen	36.307.352	32.417.428
Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien	19.606.328	10.022.492
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	12.901.219	10.519.369
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	10.100.271	12.994.964
	78.915.169	**65.954.253**

Die Leistungen auf Basis von Performance Shares enthalten die Aufwendungen für die den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des ab 2017 geltenden Vergütungssystems gewährten Performance Shares in Höhe von 19,5 Mio. € (Vorjahr: 10,6 Mio. €). Aufgrund der Regelungen des IFRS 2 ist dabei nicht nur der Performance-Share-Plan für die Jahre 2017 und 2018, sondern es sind auch künftige während des laufenden Dienstvertrags noch zu gewährende Performance-Share-Pläne zeitanteilig zu berücksichtigen.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde für die virtuellen Aktien aufgrund der Aktienkursentwicklung bis zum Abrechnungszeitpunkt ein Aufwand in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: ein Ertrag in Höhe von 0,6 Mio. €) erfasst.

Den angestellten Arbeitnehmervertretern sowie dem Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat steht weiterhin ein reguläres Gehalt im Rahmen ihres Arbeitsvertrags zu. Dieses orientiert sich – soweit es sich um Mitglieder von deutschen Betriebsräten handelt – an den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes. Im Vorjahr wurde anlässlich behördlicher Untersuchungen eine Überprüfung der Vergütung einiger Betriebsratsmitglieder durchgeführt. Zuvor war in diesem Zusammenhang bei diesen Betriebsratsmitgliedern ein Teil der Vergütung bis zu einer Klärung vorsorglich einbehalten worden. Diese Klärung ist im Geschäftsjahr 2019 im Rahmen eines Schiedsverfahrens durch zwei ehemalige Richter des Bundesarbeitsgerichts sowie durch rechtskräftige Vergleichsabschlüsse vor einem Arbeitsgericht erfolgt und abgeschlossen. Die bisherige Vergütung wurde dabei im Wesentlichen bestätigt.

Die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen Zuführungen zu Pensionsrückstellungen für aktive Vorstandsmitglieder. Die Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen die Abfindungszahlungen an Herrn Schot, der am 31. März 2020 aus dem Vorstand vorzeitig ausscheiden wird.

Angaben zu den Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstandes sowie weitergehende Erläuterungen zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates finden sich in der Angabe „Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats“ sowie im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts.

48. Deutscher Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 15. November 2019 die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären der Volkswagen AG auf der Homepage www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG haben am 20. November 2019 ebenfalls ihre Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.audi.com/cgk-erklaerung dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der TRATON SE haben im Dezember 2019 ebenfalls ihre Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären auf der Homepage ir.traton.com/websites/traton/German/5000/corporate-governance.html dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2019 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der RENK AG haben im Dezember 2019 eine Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte dauerhaft zugänglich gemacht.

49. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

€	2019	2018
Bezüge des Vorstands		
Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile	13.332.515	13.051.264
Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	17.647.682	14.827.178
Komponente mit langfristiger Anreizwirkung	14.414.075	22.457.869
	45.394.271	**50.336.310**
Bezüge des Aufsichtsrats		
Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile	4.547.188	4.004.372
Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile	779.967	534.614
	5.327.155	**4.538.986**

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG UND KOMPONENTE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG DES VORSTANDS

Die erfolgsabhängige Vergütung beinhaltet den Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum. Die Komponente mit langfristiger Anreizwirkung enthält den Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit. Zu den Details des Performance-Share-Plans für die amtierenden Vorstandsmitglieder wird auf die Angabe „Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)" verwiesen.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30 % der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und mittels virtueller Aktien unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen. Die sich daraus auf die Bezüge ergebenden Auswirkungen wurden entsprechend bereits in Vorjahren berücksichtigt. Zu weiteren Details betreffend der Abrechnung der virtuellen Aktien im Berichtsjahr wird auf die Angabe „Leistungen auf Basis von Performance Shares und virtuellen Aktien (aktienbasierte Vergütung)" verwiesen.

Aufwendungen aus Performance Shares und virtuellen Aktien stellen keine Bezüge im Sinne der handelsrechtlichen Regelungen dar und sind damit in den obigen Tabellen nicht enthalten.

An Mitglieder des Vorstands wurden wie im Vorjahr keine unverzinslichen Vorschüsse gezahlt.

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder der Volkswagen AG besteht ausschließlich aus erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteilen. Die Vergütung für Aufsichtsratstätigkeiten bei Tochterunternehmen besteht teilweise aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten.

PENSIONSANSPRÜCHE UND LEISTUNGEN AN AUSGESCHIEDENE MITGLIEDER DES VORSTANDS

Am 31. Dezember 2019 betrugen die Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstands 60,5 Mio. € (Vorjahr: 55,8 Mio. €). Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog der Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 BetrAVG nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Den früheren Mitgliedern des Vorstands und deren Hinterbliebenen wurden 32,7 Mio. € (Vorjahr: 44,0 Mio. €) gewährt. Für diesen Personenkreis bestanden Rückstellungen für Pensionen von 373,7 Mio. € (Vorjahr: 324,0 Mio. €).

Im Zusammenhang mit seinem Ausscheiden zum 31. März 2020 wurden Herrn Schot folgende Beträge zugesagt:

- eine erfolgsunabhängige Komponente in Höhe von 2,4 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €),
- eine erfolgsabhängige Komponente in Höhe von 3,8 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) sowie
- eine Komponente mit langfristiger Anreizwirkung in Höhe von 3,9 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €).

Die individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts auf Seite 70 erläutert. Dort findet sich auch eine ausführliche Würdigung der einzelnen Vergütungskomponenten inklusive des LTI in Form des sogenannten Performance-Share-Plans.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Wolfsburg, 18. Februar 2020

Volkswagen Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Herbert Diess

Oliver Blume

Gunnar Kilian

Andreas Renschler

Abraham Schot

Stefan Sommer

Hiltrud Dorothea Werner

Frank Witter

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2019, der Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, der Eigenkapitalentwicklung und der Kapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Anhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

HINWEIS ZUR HERVORHEBUNG EINES SACHVERHALTS – DIESELTHEMATIK

Wir verweisen auf die im Anhang des Konzernabschlusses im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im Konzernlagebericht im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik einschließlich der Ausführungen zu den erhobenen Vorwürfen und angemeldeten Ansprüchen, zu den zugrundeliegenden Ursachen, zu der Nicht-Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie zu den Auswirkungen auf diesen Abschluss.

Auf der Grundlage der dargestellten und dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht zugrundeliegenden bisherigen Ergebnisse der verschiedenen eingeleiteten Maßnahmen zur Aufklärung des Sachverhalts gibt es unverändert keine Bestätigung dafür, dass Vorstandsmitglieder der Gesellschaft vor Sommer 2015 Kenntnis von der bewussten Manipulation von Steuerungssoftware hatten. Sollten im Rahmen der weiteren Untersuchungen neue Erkenntnisse über einen früheren Informationsstand der Vorstandsmitglieder zur Dieselthematik gewonnen werden, könnten diese gegebenenfalls Auswirkungen auf den Konzernabschluss als auch auf den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2019 und die Vorjahre haben.

Die bislang gebildeten Rückstellungen für Gewährleistungen und Rechtsrisiken basieren auf dem dargestellten Kenntnisstand. Aufgrund der mit den laufenden und erwarteten Rechtsstreitigkeiten zwangsläufig zusammenhängenden Unsicherheiten ist nicht auszuschließen, dass zukünftig die Einschätzung der Risiken anders ausfallen kann.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht sind diesbezüglich nicht modifiziert.

BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Aus unserer Sicht waren folgende Sachverhalte am bedeutsamsten in unserer Prüfung:

❶ Bilanzielle Behandlung der Risikovorsorgen für die Dieselthematik
❷ Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen
❸ Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungskosten
❹ Vollständigkeit und Bewertung der Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen aus dem Absatzgeschäft

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir jeweils wie folgt strukturiert:

① Sachverhalt und Problemstellung
② Prüferisches Vorgehen und Erkenntnisse
③ Verweis auf weitergehende Informationen

Nachfolgend stellen wir die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

❶ Bilanzielle Behandlung der Risikovorsorgen für die Dieselthematik

① Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind in Untersuchungen von Regierungsbehörden zahlreicher Länder (insbesondere in Europa, den USA und Kanada) bezüglich Unregelmäßigkeiten bei Abgasemissionen von Dieselmotoren in bestimmten Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns involviert. Für betroffene Fahrzeuge befinden sich in verschiedenen Ländern teils unterschiedliche Maßnahmen in der Umsetzung, die Hard- und/oder Softwaremaßnahmen, Fahrzeugrückkäufe bzw. die frühzeitige Beendigung von Leasingverhältnissen sowie teilweise Ausgleichszahlungen an Fahrzeughalter umfassen. Ferner werden Zahlungen infolge von strafrechtlichen Verfahren und zivilrechtlichen Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Parteien geleistet. Daneben sind zivilrechtliche Klagen von Kunden, Händlern und Wertpapierinhabern anhängig. Weitere direkte und indirekte Auswirkungen betreffen insbesondere die Werthaltigkeit von Vermögenswerten und kundenspezifische Vertriebsprogramme.

Der Volkswagen Konzern erfasst die direkt im Zusammenhang mit der Dieselthematik entstandenen Aufwendungen im operativen Ergebnis. Die Sondereinflüsse des Geschäftsjahres 2019 belaufen sich auf € 2,3 Mrd. Diese betreffen gezahlte Geldbußen (€ 0,5 Mrd), und zusätzliche Vorsorgen für Rechtsrisiken (€ 2,1 Mrd). Gegenläufig ausgewirkt haben sich Auflösungen von Vorsorgen für technische Maßnahmen von € 0,3 Mrd. Neben Rückstellungen werden zum 31. Dezember 2019 Eventualverbindlichkeiten aus Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik in Höhe von € 3,7 Mrd ausgewiesen.

Die ausgewiesenen Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten unterliegen infolge der fortbestehenden umfangreichen Ermittlungen und Verfahren sowie der Komplexität der verschiedenen Verhandlungen und fortlaufenden behördlichen Genehmigungsverfahren sowie der Entwicklung der Marktbedingungen einem erheblichen Schätzrisiko. Aufgrund der betragsmäßigen Bedeutung der bilanziellen Vorsorgen sowie des Umfangs der Annahmen und Ermessensspielräume der gesetzlichen Vertreter war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Zur Prüfung des Ansatzes sowie der Bewertung der Rückstellungen für Feldmaßnahmen und Rückkäufe von Fahrzeugen infolge der Dieselthematik haben wir uns mit den von den Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingerichteten Prozessen zur inhaltlichen Aufbereitung der Dieselthematik auseinandergesetzt und den Umsetzungsstand der zur Behebung erarbeiteten technischen Lösungen nachvollzogen. Diese Erkenntnisse haben wir mit den uns vorgelegten technischen und rechtlichen Nachweisen unabhängiger Sachverständiger abgeglichen. Das den Feldmaßnahmen und Rückkäufen zugrundeliegende Mengengerüst haben wir insbesondere mittels einer IT-gestützten Datenanalyse untersucht. Die für die Bewertung der Reparaturlösungen bzw. Rückkäufe zugrundeliegenden Parameter haben wir nachvollzogen und beurteilt. Auf dieser Grundlage haben wir die Ermittlung der Rückstellungen nachvollzogen.

Zur Prüfung des Ansatzes sowie der Bewertung der Rückstellungen für Rechtsrisiken und des Ausweises von Eventualverbindlichkeiten aus Rechtsrisiken infolge der Dieselthematik haben wir neben vorliegenden offiziellen Dokumenten insbesondere Arbeitsergebnisse und Stellungnahmen von Experten, die durch den Volkswagen Konzern beauftragt wurden, gewürdigt. Im Rahmen einer gezielten Auswahl bedeutsamer Vorgänge sowie ergänzt um weitere Stichproben haben wir den Schriftverkehr zu den Rechtsstreitigkeiten eingesehen sowie die getroffenen Einschätzungen in Gesprächen mit Funktionsträgern der betroffenen Gesellschaften und den einbezogenen Rechtsanwälten, unter Einbindung eigener fachlicher Experten aus dem Rechtsbereich, erörtert.

Unter Berücksichtigung der im Anhang im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im Konzernlagebericht im Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik einschließlich der Ausführungen zu den zugrundeliegenden Ursachen, zu der Nicht-Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie zu den Auswirkungen auf diesen Abschluss, sind die bei der Ermittlung der Risikovorsorge für die Dieselthematik zugrundeliegenden Annahmen und Parameter aus unserer Sicht insgesamt geeignet, um den Ansatz und die Bewertung der Rückstellungen sachgerecht vorzunehmen.

③ Die Angaben der Gesellschaft zur Dieselthematik sind in den Abschnitten „Wesentliche Ereignisse“ sowie „Rechtsstreitigkeiten“ des Anhangs und im Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“, dort im Unterabschnitt „Rechtsrisiken“, des Konzernlageberichts enthalten.

❷ Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen

① In den im Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten sind € 23,2 Mrd Goodwill und € 16,8 Mrd erworbene Markennamen (immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer) enthalten. Die Gesellschaft ordnet die Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen den Teilkonzernen bzw. Marken innerhalb des Volkswagen Konzerns zu. Bei den regelmäßig durchgeführten Werthaltigkeitstests (sog. Impairment-Tests) für Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen werden die Buchwerte der Teilkonzerne bzw. Marken von der Gesellschaft mit ihrem jeweiligen erzielbaren Betrag verglichen. Grundsätzlich erfolgt die Ermittlung des erzielbaren Betrags auf Basis des Nutzungswertes. Dabei wird der Nutzungswert mittels Discounted-Cashflow-Modellen ermittelt, wobei die von den gesetzlichen Vertretern erstellte und vom Aufsichtsrat zur Kenntnis genommene operative Fünf-Jahresplanung des Volkswagen Konzerns zugrunde gelegt

und mit Annahmen über langfristige Wachstumsraten fortgeschrieben wird. Die Abzinsung erfolgt mittels der gewichteten Kapitalkosten der jeweiligen Berichtssegmente. Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der jeweiligen Teilkonzerne bzw. Marken durch die gesetzlichen Vertreter sowie des verwendeten Diskontierungszinssatzes abhängig und daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der zugrundeliegenden Komplexität der Bewertungsmodelle war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Bei unserer Prüfung haben wir unter anderem das methodische Vorgehen zur Durchführung der Werthaltigkeitstests nachvollzogen und die Ermittlung der gewichteten Kapitalkosten beurteilt. Die Angemessenheit der bei der Bewertung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse haben wir unter anderem durch Abgleich dieser Angaben mit der von den gesetzlichen Vertretern erstellten und vom Aufsichtsrat zur Kenntnis genommenen Fünf-Jahresplanung sowie durch Abstimmung mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen beurteilt. Dabei haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung der nicht in einem Segment erfassten Kosten der Konzernfunktionen bei dem Impairment-Test der jeweiligen Teilkonzerne bzw. Marken beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungszinssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des auf diese Weise ermittelten erzielbaren Betrags haben können, haben wir uns intensiv mit den bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parametern beschäftigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Ferner haben wir aufgrund der materiellen Bedeutung der Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen ergänzend eigene Sensitivitätsanalysen für die Teilkonzerne bzw. Marken (Buchwert im Vergleich zum erzielbaren Betrag) durchgeführt und festgestellt, dass die jeweiligen Geschäfts- oder Firmenwerte und Markennamen ausreichend durch die diskontierten künftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt sind. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen stimmen insgesamt mit unseren Erwartungen überein und liegen auch innerhalb der aus unserer Sicht vertretbaren Bandbreiten.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten und Markennamen sind in dem Abschnitt „Immaterielle Vermögenswerte“ des Anhangs enthalten.

❸ Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungskosten

① Im Konzernabschluss der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT werden aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von € 24,0 Mrd unter dem Bilanzposten „Immaterielle Vermögenswerte“ ausgewiesen. Während Forschungskosten gemäß IAS 38 als laufender Aufwand behandelt werden, erfolgt eine Aktivierung von Entwicklungskosten von in Serie gehenden Produkten, sofern insbesondere der Absatz dieser Produkte (in Verbindung mit anderen Vermögenswerten) voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Bis zum Abschreibungsbeginn sind Entwicklungen nach IAS 36 auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen sie zugeordnet sind, jährlich mindestens einmal auf Wertminderung hin zu testen. Dieser Verpflichtung wird dadurch nachgekommen, dass vom Zeitpunkt der Aktivierung bis zum Abschluss der Entwicklung bereits überprüft wird, ob die aktivierten Entwicklungskosten durch die zukünftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt werden. Nach Abschreibungsbeginn ist zu jedem Abschlussstichtag zu überprüfen, ob Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen. Ist dies der Fall, ist ein Wertminderungstest durchzuführen und ggf. eine Wertminderung zu erfassen. Im Fall von in Vorperioden vorgenommenen Wertminderungen ist jährlich zu überprüfen, ob Anhaltspunkte für eine Wertaufholung vorliegen. Im Geschäftsjahr hat der Volkswagen Konzern die Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten für aktivierte Entwicklungskosten angepasst. Während im Bereich Pkw zuvor auf das einzelne Modell bzw. die Modellgruppe abgestellt wurde, hat der Volkswagen Konzern bedingt durch die zunehmende Verschärfung CO_2- und abgasbezogener Flottenvorgaben und weitere geänderte Rahmenbedingungen im vierten Quartal 2019 die Einschätzung getroffen, dass die geforderte weitestgehende Unabhängigkeit der Zahlungsmittelzuflüsse der Modelle bzw. Modellgruppen nicht mehr gegeben ist und folglich nunmehr

Marken als die kleinste identifizierbare Gruppe von Vermögenswerten anzusehen sind, die die Definitionskriterien einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit erfüllen.

Zur Ermittlung der Werthaltigkeit dieser immateriellen Vermögenswerte wird im Volkswagen Konzern regelmäßig der Barwert künftiger Zahlungsströme (Nutzungswert) der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten herangezogen. Der Nutzungswert wird mittels des Discounted-Cashflow-Verfahrens ermittelt. Dabei bildet die von den gesetzlichen Vertretern erstellte Fünf-Jahresfinanzplanung des Konzerns den Ausgangspunkt. Die Abzinsung erfolgt mittels gewichteter Kapitalkosten „WACC" (Weighted Average Cost of Capital). Die im Volkswagen Konzern verwendeten gewichteten Kapitalkosten beinhalten eine Gewichtung aus Eigenkapital- und Fremdkapitalkosten auf Vorsteuerbasis.

In Folge der geänderten Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ergab sich im vierten Quartal 2019 ein einmaliger Zuschreibungseffekt in Höhe von € 1,1 Mrd, davon € 0,9 Mrd aus Vorjahren, der im GuV-Posten Sonstige betriebliche Erträge erfasst ist. Des Weiteren ist das Finanzergebnis aufgrund von Zuschreibungen bei den At Equity einbezogenen chinesischen Joint Ventures um € 0,1 Mrd höher ausgefallen.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse durch die gesetzlichen Vertreter sowie des verwendeten Diskontierungszinssatzes abhängig und daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Komplexität der Bewertung war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

② Im Rahmen unserer Prüfung haben wir beurteilt, ob die den Bewertungen zugrundeliegenden Annahmen insbesondere in Form der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse und die verwendeten Diskontierungszinssätze insgesamt eine sachgerechte Grundlage für den Wertminderungstest der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bilden. Bei unserer Einschätzung haben wir uns unter anderem auf einen Abgleich mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen sowie umfangreiche Erläuterungen der gesetzlichen Vertreter zu den wesentlichen Werttreibern der Planungen gestützt. Dabei haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung von Kosten für Konzernfunktionen bei den Impairment Tests der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungszinssatzes teilweise wesentliche Wertauswirkungen haben können, haben wir auch die bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Parameter gewürdigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Des Weiteren haben wir die Konsistenz des angewendeten Bewertungsmodells gewürdigt sowie die rechnerische Richtigkeit nachvollzogen. In Bezug auf bereits abgeschlossene Entwicklungsprojekte haben wir die gesetzlichen Vertreter über das Vorliegen von Anhaltspunkten für das Vorliegen einer Wertminderung bzw. Wertaufholung befragt und diese Annahmen auf der Grundlage unser Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Konzerns kritisch hinterfragt. Wir haben zudem im Rahmen unserer Prüfung beurteilt, ob die geänderte Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Einklang mit den relevanten Anforderungen nach IAS 36 steht. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und –annahmen sowie das Bewertungsmodell sind aus unserer Sicht zur Überprüfung der Werthaltigkeit sachgerecht abgeleitet und die vorgenommene Änderung der Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten begründet und hinreichend dokumentiert worden.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den aktivierten Entwicklungsleistungen sowie zu deren Werthaltigkeitstests und der Umstellung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind in den Abschnitten „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze" und „Immaterielle Vermögenswerte" des Anhangs enthalten.

❹ Vollständigkeit und Bewertung der Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen aus dem Absatzgeschäft

① Im Konzernabschluss des Volkswagen Konzerns werden unter dem Bilanzposten „Sonstige Rückstellungen" Rückstellungen aus Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft in Höhe von € 27,0 Mrd ausgewiesen. Diese Verpflichtungen betreffen im Wesentlichen Gewährleistungsansprüche aus dem Verkauf von Fahrzeugen, Motorrädern, Teilen und Originalteilen. Die Gewährleistungsansprüche werden unter Zugrundelegung des bisherigen bzw. des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und des Kulanzverhaltens ermittelt. Darüber hinaus erfolgt eine Schätzung des Diskontierungsfaktors. Dazu sind Annahmen über Art

und Umfang künftiger Gewährleistungs- und Kulanzfälle zu treffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde.

Aus unserer Sicht war dieser Sachverhalt von besonderer Bedeutung für unsere Prüfung, da der Ansatz und die Bewertung dieses betragsmäßig bedeutsamen Postens in einem hohen Maße auf Einschätzungen und Annahmen der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft basieren.

② Mit der Kenntnis, dass bei geschätzten Werten ein erhöhtes Risiko falscher Angaben in der Rechnungslegung besteht und dass die Bewertungsentscheidungen der gesetzlichen Vertreter eine direkte und deutliche Auswirkung auf das Konzernergebnis haben, haben wir die Angemessenheit der Wertansätze unter anderem durch den Vergleich dieser Werte mit Vergangenheitswerten und anhand uns vorgelegter Berechnungsgrundlagen beurteilt. Des Weiteren haben wir die zutreffende Ableitung der laufzeitadäquaten Zinssätze aus Marktdaten nachvollzogen. Das Berechnungsschema der Rückstellungen haben wir anhand der eingehenden Bewertungsparameter insgesamt, einschließlich der Diskontierung, nachvollzogen sowie die geplante zeitliche Inanspruchnahme der Rückstellungen gewürdigt.

Hierbei konnten wir uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen hinreichend dokumentiert und begründet sind, um den Ansatz und die Bewertung der Rückstellungen aus Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft zu rechtfertigen.

③ Die Angaben der Gesellschaft zu den sonstigen Rückstellungen sind in den Abschnitten „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ und „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen“ des Anhangs enthalten.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

- die in Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Konzernlageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und § 315d HGB
- den Corporate-Governance-Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex
- den gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 3 HGB und § 315b Abs. 3 HGB

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts, – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungs-

grundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder

Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 14. Mai 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 20. Mai 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1948/1949 als Konzernabschlussprüfer der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Frank Hübner.

Hannover, 26. Februar 2020

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Harald Kayser
Wirtschaftsprüfer

Frank Hübner
Wirtschaftsprüfer

Fünf-Jahres-Übersicht

	2019	2018	2017	2016	2015
Mengendaten (in Tsd.)					
Absatz (Automobile)	**10.956**	**10.900**	**10.777**	**10.391**	**10.010**
im Inland	1.347	1.236	1.264	1.257	1.279
im Ausland	9.609	9.664	9.513	9.135	8.731
Produktion (Automobile)	**10.823**	**11.018**	**10.875**	**10.405**	**10.017**
im Inland	2.112	2.303	2.579	2.685	2.681
im Ausland	8.712	8.715	8.296	7.720	7.336
Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)	**671**	**656**	**634**	**619**	**604**
im Inland	297	291	285	280	276
im Ausland	374	365	350	339	329
Finanzdaten (in Mio. €)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	**252.632**	**235.849**	**229.550**	**217.267**	**213.292**
Kosten der Umsatzerlöse	−203.490	−189.500	−186.001	−176.270	−179.382
Bruttoergebnis	**49.142**	**46.350**	**43.549**	**40.997**	**33.911**
Vertriebskosten	−20.978	−20.510	−20.859	−22.700	−23.515
Verwaltungskosten	−9.767	−8.819	−8.126	−7.336	−7.197
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−1.437	−3.100	−745	−3.858	−7.267
Operatives Ergebnis	**16.960**	**13.920**	**13.818**	**7.103**	**– 4.069**
Finanzergebnis	1.396	1.723	−146	189	2.767
Ergebnis vor Steuern	**18.356**	**15.643**	**13.673**	**7.292**	**– 1.301**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	4.326	−3.489	−2.210	1.912	−59
Ergebnis nach Steuern	**14.029**	**12.153**	**11.463**	**5.379**	**– 1.361**
Personalaufwand	**42.913**	**41.158**	**38.950**	**37.017**	**36.268**
Bilanzstruktur (Stand 31.12.)					
Langfristige Vermögenswerte	300.608	274.620	262.081	254.010	236.548
Kurzfristige Vermögenswerte	187.463	183.536	160.112	155.722	145.387
Gesamtvermögen	**488.071**	**458.156**	**422.193**	**409.732**	**381.935**
Eigenkapital	123.651	117.342	109.077	92.910	88.270
davon Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	1.870	225	229	221	210
Langfristige Schulden	196.497	172.846	152.726	139.306	145.175
Kurzfristige Schulden	167.924	167.968	160.389	177.515	148.489
Gesamtkapital	**488.071**	**458.156**	**422.193**	**409.732**	**381.935**
Cash-flow laufendes Geschäft	**17.983**	**7.272**	**−1.185**	**9.430**	**13.679**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**20.076**	**19.386**	**18.218**	**16.797**	**15.523**
Finanzierungstätigkeit	**−865**	**24.566**	**17.625**	**9.712**	**9.068**

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

%	2019	2018	2017	2016	2015
Volkswagen Konzern					
Bruttomarge	19,5	19,7	19,0	18,9	15,9
Personalaufwandsquote	17,0	17,5	17,0	17,0	17,0
Operative Umsatzrendite	6,7	5,9	6,0	3,3	– 1,9
Umsatzrendite vor Steuern	7,3	6,6	6,0	3,4	– 0,6
Umsatzrendite nach Steuern	5,6	5,2	5,0	2,5	– 0,6
Eigenkapitalquote	25,3	25,6	25,8	22,7	23,1
Konzernbereich Automobile[1]					
Absatzveränderung zum Vorjahr[2]	+ 0,5	+ 1,1	+ 3,7	+ 3,8	– 2,0
Umsatzveränderung zum Vorjahr	+ 5,7	+ 2,7	+ 5,3	+ 1,1	+ 3,6
Forschungs- und Entwicklungskosten in % der Umsatzerlöse	6,7	6,8	6,7	7,3	7,4
Operative Umsatzrendite	6,5	5,5	5,7	2,5	– 3,4
EBITDA (in Mio. €)[3]	29.706	26.707	26.094	18.999	7.212
Kapitalrendite (RoI)[4]	11,2	11,0	12,1	8,2	– 0,2
Cash-flow laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	14,5	9,2	6,0	10,9	12,9
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	9,4	9,4	9,0	8,6	8,1
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	6,6	6,6	6,5	6,9	6,9
Netto-Liquidität in % der Umsatzerlöse des Konzerns	8,4	8,2	9,7	12,5	11,5
Anlagenintensität[5]	26,4	23,3	23,7	23,4	23,1
Umlaufintensität[6]	17,0	17,6	16,3	15,9	15,2
Umschlagshäufigkeit der Vorräte[7]	4,8	5,0	5,1	5,5	5,8
Eigenkapitalquote	37,6	37,9	36,9	31,4	32,6
Konzernbereich Finanzdienstleistungen					
Wachstum Bilanzsumme	7,9	11,2	6,0	8,3	13,9
Eigenkapitalrendite vor Steuern[8]	10,8	9,9	9,8	10,8	12,2
Eigenkapitalquote	12,8	12,7	13,7	12,5	11,9

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
2 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
3 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
4 Zur Ermittlung siehe Wertorientierte Steuerung auf Seite 126.
5 Sachanlagen zu Gesamtvermögen.
6 Vorräte zu Gesamtvermögen am Bilanzstichtag.
7 Verhältnis der Umsatzerlöse zu durchschnittlichem monatlichen Bestand der Vorräte.
8 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Glossar

Ausgewählte Begriffe auf einen Blick

Berufsfamilien
Zum Beispiel Elektronik, Logistik, Marketing oder Finanzen. Mit der Förderung der Qualifizierung in den Berufsfamilien wird nach und nach eine neue Lehr- und Lernkultur etabliert. Die Fachexperten werden aktiv in die Vermittlung des Fachwissens eingebunden, indem sie ihr Können und Wissen an ihre Kollegen weitergeben.

Big Data
Steht für neuartige Verfahren zur Analyse und Auswertung von Datenmengen, die zu groß und komplex sind, als dass sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren verarbeitet werden könnten.

Compliance
Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze.

Corporate Governance
Im internationalen Sprachgebrauch Bezeichnung für die verantwortungsvolle, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle.

Drehscheibenkonzept
Konzept einer flexiblen Fertigung, das es ermöglicht, sowohl innerhalb eines Werkes verschiedene Modelle mit variabler Tagesstückzahl zu produzieren als auch die Tagesstückzahl eines Modells zwischen zwei oder mehreren Werken zu variieren.

Hybridanleihe
Die von Volkswagen begebenen Hybridanleihen werden vollständig dem Eigenkapital zugerechnet. Während der unbegrenzten Laufzeit stehen der Emittentin zu bestimmten Terminen Kündigungsrechte zu. Die Zinsausstattung ist bis zur ersten Kündigungsmöglichkeit fixiert und variiert später nach Maßgabe der Anleihebedingungen.

Hybridantrieb
Antrieb, bei dem zwei verschiedene Typen von Motoren und Energiespeichern kombiniert werden (in der Regel ein Verbrennungs- und ein Elektromotor).

Industrie 4.0
Beschreibt die vierte industrielle Revolution und die konsequente Weiterentwicklung der echtzeitfähigen und intelligenten Vernetzung von Menschen, Objekten und Systemen unter Ausnutzung aller Möglichkeiten der Informationstechnologien über die gesamte Wertschöpfungskette. Intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig steuern, werden technisch in die Produktion und Logistik integriert. Dies ermöglicht eine enorme Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und Ergonomie sowie eine Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.

Liquefied Natural Gas (LNG)
Verflüssigtes Erdgas wird benötigt, um Erdgasmotoren für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, da nur so die erforderliche Energiedichte erzielt wird.

Modularer E-Antriebs-Baukasten (MEB)
In der Entwicklung befindliches Baukastensystem für die Herstellung von Elektroautos. Der MEB legt die Parameter für Achsen, Antriebe, Hochvolt-Batterien, Radstände und Gewichtsverhältnisse fest, damit ein Fahrzeug optimal die Anforderungen der Elektromobilität erfüllt. Im Jahr 2020 soll das erste Fahrzeug auf Basis des MEB in Serie gefertigt werden.

Modularer Querbaukasten (MQB)
Ausweitung der Modulstrategie auf die Fahrzeugarchitektur für Fahrzeuge mit Anordnung des Motors in Fahrzeugquerrichtung. Durch die modulare Betrachtung werden hohe Synergien zwischen den Fahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, SEAT und ŠKODA erzielt.

Null-Emissions-Fahrzeuge (ZEV)
Fahrzeuge, die beim Betrieb keine schädlichen Emissionen aus Verbrennungsgasen aufweisen. Zu den Null-Emissions-Fahrzeugen zählen beispielsweise reine Elektroautos (BEV) oder Brennstoffzellenfahrzeuge.

Plug-in-Hybrid
Leistungsstufe von Hybridfahrzeugen. Plug-in-Hybrid Electric Vehicles (PHEVs) besitzen eine größere Batterie mit entsprechend hoher Kapazität, die sowohl über den Verbrennungsmotor oder das Bremsen als auch über die Steckdose geladen werden kann. Dadurch erhöht sich die Reichweite des Fahrzeugs.

Testverfahren
Bisher wurden Kraftstoffverbrauch und Abgasemissionen der in Europa zugelassenen Fahrzeuge auf einem Rollenprüfstand mit Hilfe des „Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ)“ ermittelt. Seit Herbst 2017 wird das bestehende Testverfahren für Abgas und Verbrauch in der EU durch die Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP) sukzessive abgelöst. Diese gilt seit Herbst 2017 für neue Fahrzeugtypen und seit Herbst 2018 für alle Neufahrzeuge. Ziel dieses neuen Testzyklus´ ist, CO_2-Emissionen und Verbräuche praxisnäher anzugeben. Eine weitere wichtige europäische Verordnung ist auch die Real Driving Emissions (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, bei der die Emissionen mittels mobiler Abgasmesstechnik zusätzlich auch im realen Straßenverkehr überprüft werden.

Rating
Systematische Bewertung von Unternehmen im Hinblick auf ihre Bonität. Das Rating wird durch Bewertungsstufen ausgedrückt, die die verschiedenen Rating-Agenturen unterschiedlich definieren.

Aktivierungsquote
Die Aktivierungsquote ist als Relation aus den aktivierten Entwicklungskosten und den gesamten Kosten für Forschung und Entwicklung im Konzernbereich Automobile definiert. Sie stellt den Anteil der gesamten Primärausgaben für Forschung und Entwicklung dar, welcher aktivierungspflichtig ist.

Ausschüttungsquote
Die Ausschüttungsquote ist die Summe der auf die Stamm- und Vorzugsaktien entfallenden Dividenden im Verhältnis zum Ergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Die Ausschüttungsquote gibt Auskunft über die Verteilung des Ergebnisses.

Bruttomarge
Mit der Bruttomarge wird der prozentuale Anteil des Bruttoergebnisses an den Umsatzerlösen innerhalb einer Periode ermittelt. Die Bruttomarge gibt Auskunft über die Profitabilität nach Kosten des Umsatzes.

Dividendenrendite
Als Dividendenrendite wird die Relation aus Dividende für das Berichtsjahr und dem Schlusskurs des letzten Handelstages des Berichtsjahres je Aktiengattung berechnet und zeigt die Rendite je Aktie. Die Dividendenrendite findet insbesondere Verwendung bei der Aktienbewertung und zum Aktienvergleich.

Eigenkapitalquote
Die Eigenkapitalquote gibt den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital zu einem Stichtag an. Diese Quote ist ein Indikator für die Stabilität und Kapitalkraft des Unternehmens und zeigt den Grad der finanziellen Unabhängigkeit.

Eigenkapitalrendite vor Steuern
Mit der Eigenkapitalrendite wird das Verhältnis von Gewinn vor Steuern und durchschnittlichem Eigenkapital einer Periode in Prozent dargestellt. Sie ist ein Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens und gibt die Verzinsung des Eigenkapitals wieder.

Kurs-Gewinn-Verhältnis
Das Kurs-Gewinn-Verhältnis ergibt sich aus der Division des Jahresendkurses je Aktiengattung durch das Ergebnis je Aktie. Es spiegelt die Ertragskraft je Aktie wider und gibt im Mehrjahresvergleich Auskunft über deren Entwicklung.

Steuerquote
Bei der Steuerquote handelt es sich um das in Prozent angegebene Verhältnis zwischen den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und dem Gewinn vor Steuern. Die Steuerquote zeigt den Anteil, der vom erwirtschafteten Gewinn als Steuern abzuführen ist.

Umsatzrendite vor Steuern
Als Umsatzrendite ist das in Prozent ausgedrückte Verhältnis von Gewinn vor Steuern und Umsatzerlösen innerhalb einer Periode definiert. Sie zeigt die Höhe des je Umsatzeinheit erwirtschafteten Gewinns. Die Umsatzrendite gibt Auskunft über die Profitabilität der gesamten Geschäftstätigkeit vor Abzug von Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

Index

A

Absatz 23, 106, 131
Aktien 92 f, 107 ff
Aktionäre 92 , 109
Aufsichtsrat 57 ff, 86 ff, 334 f
Auftragseingänge 41, 43, 105
Auslieferungen 100 ff
Aussichten 190

B

Belegschaft 53, 106, 131, 149 ff, 163, 176, 272, 328
Beschaffung 141 ff, 173
Bilanz 122 ff, 129 f, 245 ff
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze 221 ff

C

CO_2-Emissionen 136 f, 176 ff
Corporate Governance 60 ff, 334

D

Dividendenpolitik, -rendite 108
Dividendenvorschlag 130, 260

E

Eigenkapital 200 f, 259 f
Entsprechenserklärung 60 f
Ergebnis je Aktie 108, 244

F

Finanzkennzahlen, Übersicht 346 f
Finanzrisikomanagement 293 ff
Forschung und Entwicklung 131, 136 ff, 172 f

G

Gesamtaussagen 128, 162 f, 189
Gesamtergebnisrechnung 196 f
Gewinn- und Verlustrechnung 114 ff, 129, 195
Gewinnverwendungsvorschlag 130

I

IFRS 203 ff
Informationstechnologie 153 f, 175
Investitionsplanung 161 f

K

Kapitalflussrechnung 119 ff, 202, 291 f
Kapitalrendite (RoI) und Wertbeitrag 56, 125 ff, 163
Konsolidierungsgrundsätze 219
Konzernkreis 208 ff
Konzernstruktur 196 f

M

Marken 21 ff
Marktentwicklung 95 ff, 158 ff
Mitarbeiter 53, 106, 131, 149 ff, 163, 176, 272, 328
Modelle 98 f, 160 f

N

Nachhaltigkeit 112, 133 ff
Nachtragsbericht 156
Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren 133 ff

P

Produktion 25 ff, 106, 131, 143 ff, 173 f

Q

Qualitätssicherung 147 ff, 174 f

R

Ratings 112
Rechtsstreitigkeiten 179 ff, 317 ff
Refinanzierung 111 f
Risikomanagement 68, 164 ff

S

Segmentberichterstattung 113, 233 ff
Soll-Ist-Vergleich 128
Spitzenkennzahlen 56
Strategie 51 ff, 148 ff, 155 f

T

Testverfahren U2, 136, 177

U

Umweltschutz 131, 155 f, 176 ff
Umweltstrategie 155 f

V

Vergütung 63, 70 ff, 328 f
Vertrieb und Marketing 146 f
Vorstand 7 ff, 61 ff, 70 ff, 334 f

W

Währung 96, 160, 220
Wertschöpfung 60, 133 ff
Wesentliche Zahlen U2

Termine 2020

FINANZKALENDER

17. März
Jahrespressekonferenz und
Investorenkonferenz der Volkswagen AG

29. April
Zwischenbericht Januar – März

7. Mai
Hauptversammlung der Volkswagen AG

30. Juli
Halbjahresfinanzbericht

29. Oktober
Zwischenbericht Januar – September

Impressum

HERAUSGEBER
Volkswagen AG
Konzernfinanzpublizität, Brieffach 1848-2
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-28282

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.
Beide Sprachfassungen sind im Internet abrufbar unter:
www.volkswagenag.com/ir

INVESTOR RELATIONS
Volkswagen AG
Investor Relations, Brieffach 1849
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-30411
E-Mail investor.relations@volkswagen.de
Internet www.volkswagenag.com/ir

KONZEPT, DESIGN UND REALISATION
C3 Creative Code and Content GmbH

FINANZTEIL
Inhouse produziert mit firesys

FOTOGRAFIE
Volkswagen AG