VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Wir definieren Mobilität neu.

Geschäftsbericht 2016

Wesentliche Zahlen

GESCHÄFTSJAHR 2016

VOLKSWAGEN KONZERN

Mengendaten[1]	2016	2015	%
Absatz (Automobile)	10.391.113	10.009.605	+3,8
Produktion (Automobile)	10.405.092	10.017.191	+3,9
Belegschaft am 31.12.	626.715	610.076	+2,7

Finanzdaten nach IFRS in Mio. €	2016	2015	%
Umsatzerlöse	217.267	213.292	+1,9
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	14.623	12.824	+14,0
in % vom Umsatz	6,7	6,0	
Sondereinflüsse	– 7.520	–16.893	–55,5
Operatives Ergebnis	7.103	–4.069	X
in % vom Umsatz	3,3	–1,9	
Ergebnis vor Steuern	7.292	–1.301	X
Ergebnis nach Steuern	5.379	–1.361	X
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	5.144	–1.582	X
Cash-flow laufendes Geschäft	9.430	13.679	–31,1
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	16.797	15.523	+8,2
Konzernbereich Automobile[2]			
EBITDA[3]	18.999	7.212	X
Cash-flow laufendes Geschäft	20.271	23.796	–14,8
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft[4]	15.941	14.909	+6,9
davon: Sachinvestitionen	12.795	12.738	+0,4
in % der Umsatzerlöse	6,9	6,9	
Entwicklungskosten (aktiviert)	5.750	5.021	+14,5
in % der Umsatzerlöse	3,1	2,7	
Netto-Cash-flow	4.330	8.887	–51,3
Netto-Liquidität am 31.12.	27.180	24.522	+10,8

Renditen in %	2016	2015	
Umsatzrendite vor Steuern	3,4	–0,6	
Kapitalrendite (RoI) im Automobilbereich	8,2	–0,2	
Eigenkapitalrendite vor Steuern (Finanzdienstleistungsbereich)[5]	10,8	12,2	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
4 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 18.224 (17.270) Mio. €.
5 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

VOLKSWAGEN AG

Mengendaten	2016	2015	%
Absatz (Automobile)	2.632.144	2.676.629	–1,7
Produktion (Automobile)	1.241.217	1.255.771	–1,2
Belegschaft am 31.12.	113.928	114.066	–0,1

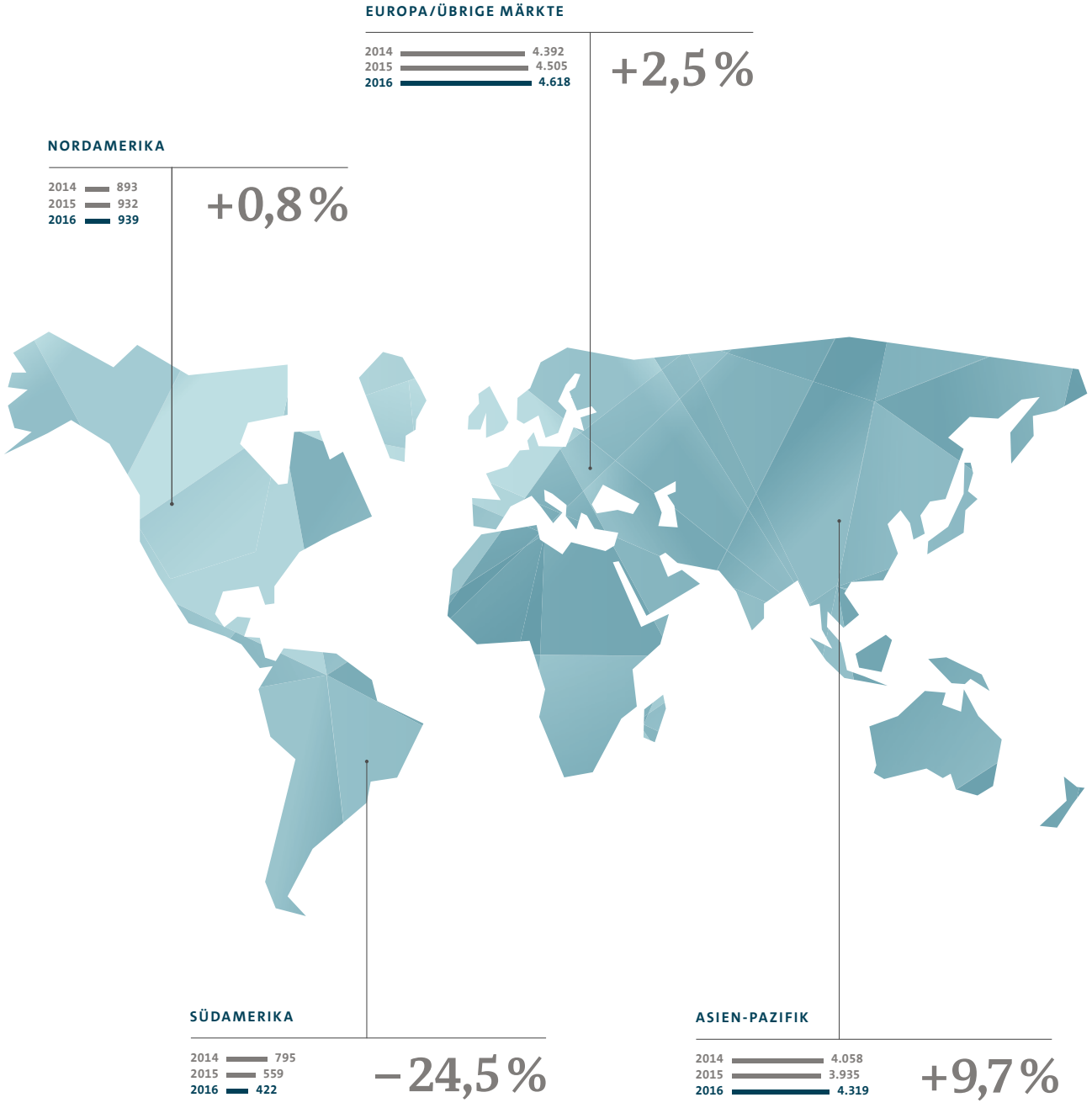
Finanzdaten nach HGB in Mio. €	2016	2015	%
Umsatzerlöse	75.310	73.510	+2,4
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	2.799	–5.515	X
Dividende (€)			
je Stammaktie	2,00	0,11	
je Vorzugsaktie	2,06	0,17	

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

Mobilität weltweit

GESCHÄFTSJAHR 2016

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS – IN TSD. FAHRZEUGEN



Zwölf Marken mit eigenständigem Charakter und einem gemeinsamen Ziel: Mobilität. Für alle Menschen, überall auf der Welt.

























VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT



AN UNSERE AKTIONÄRE

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

KONZERNBEREICHE

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

3 4 5

KONZERNLAGEBERICHT

51 Ziele und Strategien
56 Steuerung und Kennzahlen
58 Struktur und Geschäftstätigkeit
60 Corporate-Governance-Bericht
67 Vergütungsbericht
84 Organe
88 Übernahmerechtliche Angaben
91 Dieselthematik
98 Geschäftsverlauf
111 Aktie und Anleihen
118 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
136 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
140 Nachhaltige Wertsteigerung
173 Prognosebericht
180 Risiko- und Chancenbericht
202 Aussichten für das Jahr 2017

KONZERNABSCHLUSS

205 Gewinn- und Verlustrechnung
206 Gesamtergebnisrechnung
208 Bilanz
210 Eigenkapitalentwicklung
212 Kapitalflussrechnung
213 Anhang
319 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
320 Bestätigungsvermerk

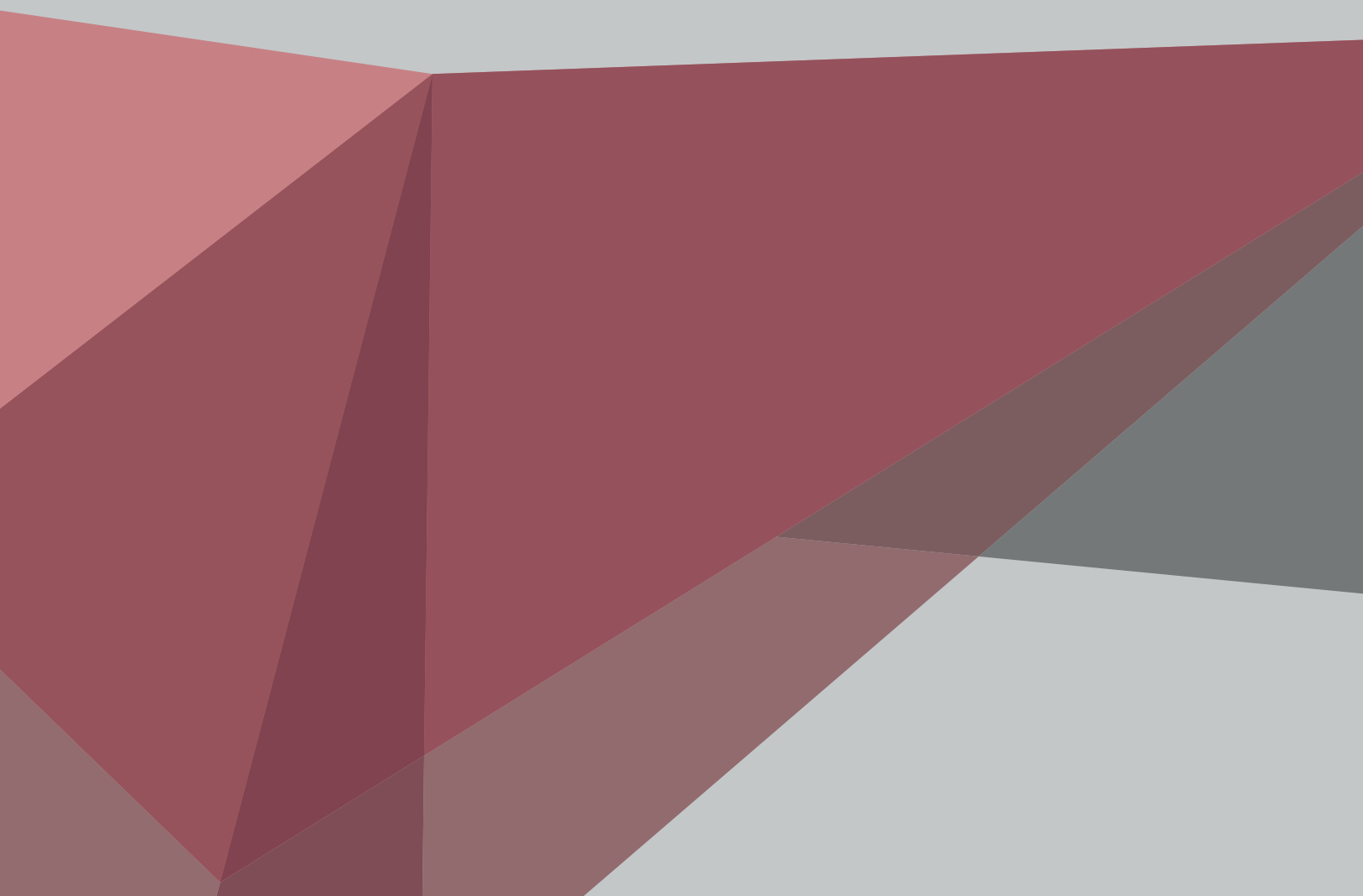
WEITERE INFORMATIONEN

322 Glossar
324 Index
326 Termine

Dieser Geschäftsbericht ist zur Jahrespressekonferenz am 14.03.2017 erschienen.

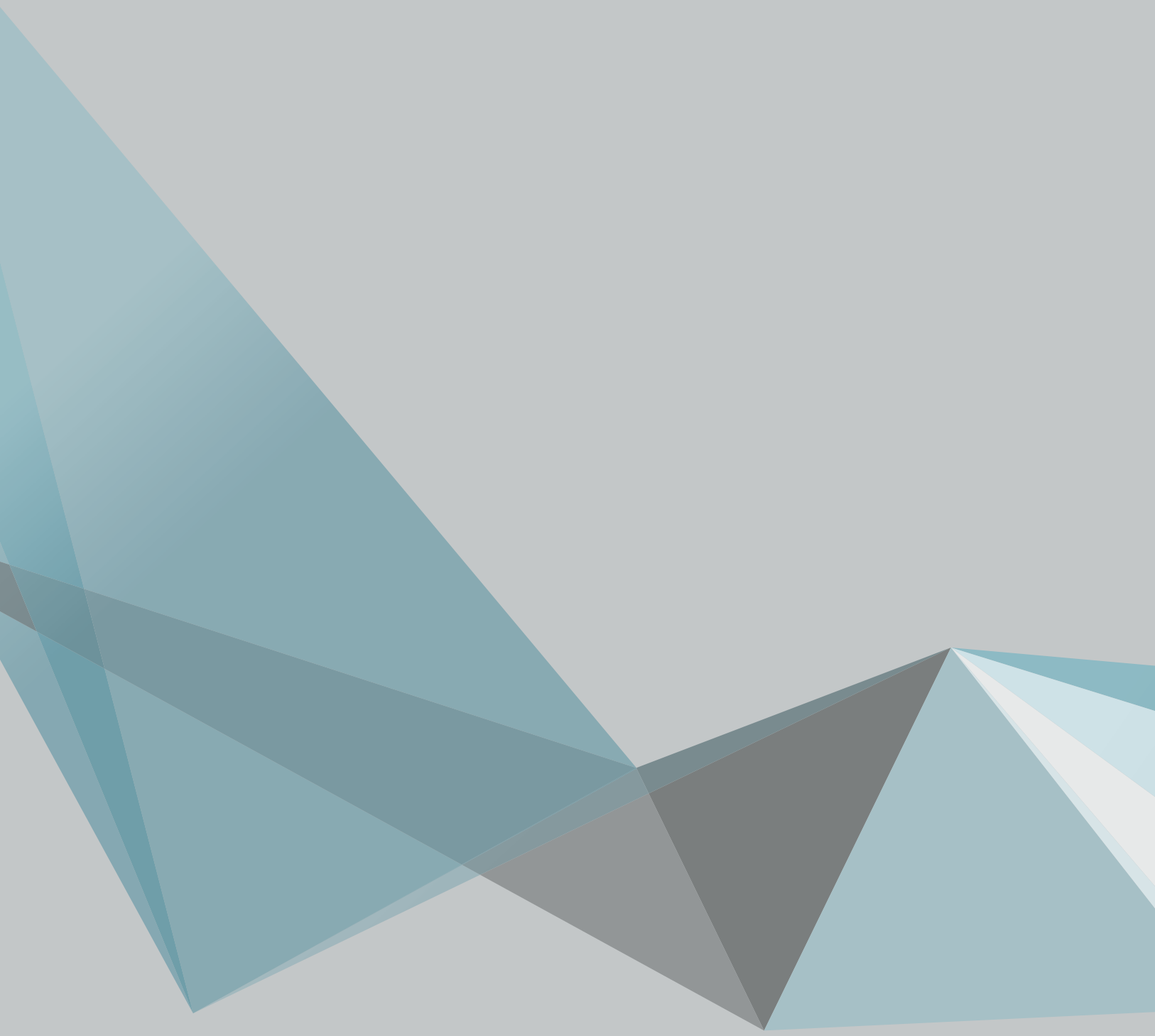
„MOBILITÄT – NACHHALTIG, SICHER UND INDIVIDUELL, DAS IST UNSER VERSPRECHEN AN DIE MENSCHEN. UM DIESES VERSPRECHEN AUCH IM DIGITALEN ZEITALTER EINZULÖSEN, RICHTEN WIR VOLKSWAGEN NEU AUS.“

Matthias Müller



1

An unsere Aktionäre



AN UNSERE AKTIONÄRE

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

Brief an unsere Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

manchmal ist das Leben nicht ohne Ironie. Über Jahre schien es so, als ob Volkswagen vor allem ein Ziel verfolgte: der größte Automobilkonzern der Welt zu werden. Dann markierte der September 2015 mit dem Bekanntwerden des Diesel-Skandals eine tiefe Zäsur. Und nun – im Frühjahr 2017, da wir noch dabei sind, die Folgen der Krise zu bewältigen und längst neue Prioritäten für die Zukunft definiert haben – dürfen wir überall lesen: „Volkswagen verkauft weltweit die meisten Fahrzeuge."

Natürlich freuen wir uns über diesen Erfolg. Aber viel wichtiger als die Tatsache, dass wir mit 10,3 Millionen Auslieferungen im vergangenen Jahr so viele Fahrzeuge verkauft haben wie nie zuvor, ist der Vertrauensbeweis unserer Kunden, der darin zum Ausdruck kommt. Dafür sind wir dankbar. Wir werden weiter mit ganzer Kraft daran arbeiten, diesem Vertrauen gerecht zu werden – und es bei jenen Menschen wiederzugewinnen, die wir enttäuscht haben.

Auch die finanziellen Kennzahlen zeigen: Trotz aller Belastungen war 2016 für Volkswagen ein sehr erfolgreiches Jahr: Den Umsatz konnten wir auf 217,3 Milliarden Euro steigern. Das Operative Ergebnis, das im Vorjahr infolge der Diesel-Krise ins Minus gerutscht war, lag mit 7,1 Milliarden Euro wieder deutlich in der Gewinnzone – obwohl es durch negative Sondereinflüsse von 7,5 Milliarden Euro erneut erheblich belastet wurde. Vor Sondereinflüssen stieg das Operative Konzernergebnis auf 14,6 Milliarden Euro – der bisher höchste Wert in der Geschichte unseres Konzerns. Auch die operative Rendite übertraf vor Sondereinflüssen mit 6,7 Prozent die selbst gesteckten Ziele.

So gerne ich Ihnen über diese Zahlen berichte: Es ist nicht die Jagd nach Rekorden, die uns antreibt. Uns geht es vielmehr darum, Volkswagen und seine Produkte immer besser zu machen. Auf diesem Weg sind wir im vergangenen Geschäftsjahr vorangekommen. Und eine weitere Botschaft steckt in diesen Zahlen: Der Volkswagen Konzern ist mit seinen zwölf Marken sehr robust aufgestellt – operativ und finanziell. Das alles ist kein Zufall, sondern Ergebnis einer starken Teamleistung: Allen Kolleginnen und Kollegen im Konzern danke ich für den persönlichen Einsatz und für die harte Arbeit im zurückliegenden Jahr.

Wir wissen, dass wir auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, in der jüngeren Vergangenheit einiges zugemutet haben. Im Namen der Belegschaft und auch persönlich danke ich Ihnen für die Loyalität und Unterstützung in einer für Ihr Unternehmen schwierigen Phase. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der guten operativen Entwicklung schlagen Vorstand und Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von 2,00 Euro je Stamm- und 2,06 Euro je Vorzugsaktie vor.

„ES IST NICHT DIE JAGD NACH REKORDEN, DIE UNS ANTREIBT. UNS GEHT ES VIELMEHR DARUM, VOLKSWAGEN UND SEINE PRODUKTE IMMER BESSER ZU MACHEN.“

Matthias Müller



Uns allen ist bewusst: Der Volkswagen Konzern hat noch einen weiten Weg zu gehen. In der Mobilitätswelt von morgen, die geprägt ist von neuen Technologien, Wettbewerbern und Geschäftsmodellen, geht es eben nicht allein um Größe: Es geht darum, Mobilität neu zu begreifen und ganzheitlich zu gestalten. Es geht um die Fähigkeit und den Mut zur Veränderung. Ein Unternehmen, das „nur“ faszinierende Autos herstellt, wird auf Dauer nicht bestehen können.

Mit unserem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir den Wandel beschrieben und mit einem überzeugenden Plan hinterlegt. Wir arbeiten daran, Volkswagen zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität zu formen. Dazu sind wir in den vergangenen Monaten neue Partnerschaften und Beteiligungen eingegangen. Mit MOIA haben wir eine eigene Gesellschaft für neue Mobilitätslösungen gegründet. Wir haben sichtbare Zeichen gesetzt für unsere ehrgeizigen Pläne in der Elektromobilität. Mit der Dezentralisierung des Konzerns machen wir Volkswagen schneller, effizienter und kundennäher. Auch bei Integrität und Nachhaltigkeit tun wir mehr. Denn nur ein Unternehmen, das glaubhaft Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernimmt, wird auf Dauer erfolgreich sein. Und nur ein Unternehmen, das eine solide Wertebasis hat und eine lebendige, offene Kultur pflegt, kann einen festen Platz in der Mitte der Gesellschaft beanspruchen.

Bei allen Reformen und allen Veränderungen werden wir eines niemals tun: die Stärken aufgeben, die uns im Kern ausmachen. Wir arbeiten weiter mit Leidenschaft an den besten Technologien, Fahrzeugen und Geschäftsmodellen für unsere Kunden. Die rund 60 neuen Fahrzeuge, die unsere Marken in diesem Jahr auf den Markt bringen, unterstreichen diesen Anspruch und lassen uns mit Zuversicht in die kommenden Monate gehen.

Es ist vieles in Bewegung im Volkswagen Konzern. Wir sind dabei, dieses große Unternehmen, das mit seinen Marken und Produkten seit jeher für Innovationskraft, Sicherheit, Werthaltigkeit und emotionales Design steht, ins Morgen zu führen. Was wir uns vorgenommen haben, ist anspruchsvoll, keine Frage. Aber es ist aller Mühen wert. Wir wissen es sehr zu schätzen, wenn Sie uns auf diesem Weg weiter begleiten.

Ihr



Matthias Müller

Der Vorstand

der Volkswagen Aktiengesellschaft



Dr. rer. soc. Karlheinz Blessing
Personal und Organisation



Matthias Müller
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft



Andreas Renschler
Nutzfahrzeuge



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



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



Frank Witter
Finanzen und Controlling



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



Hiltrud Dorothea Werner
Integrität und Recht (seit 1. Februar 2017)

bis 31. Januar 2017:
Dr. jur. Christine Hohmann-Dennhardt



Prof. Rupert Stadler
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

Kurzbiografien
www.volkswagenag.com > Konzern > Organe

Bericht des Aufsichtsrats

(nach § 171 Abs. 2 AktG)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Geschäftsjahr 2016 stand für den Volkswagen Konzern ganz im Zeichen der Neuausrichtung. Die Entwicklung des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ sowie die Dieselthematik und ihre Folgen bildeten die Schwerpunktthemen der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Gremien. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG befasste sich im Berichtsjahr regelmäßig und vor diesem Hintergrund besonders intensiv mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens. Wir überwachten und unterstützten den Vorstand – den uns nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben entsprechend – bei der Geschäftsführung und berieten ihn in Fragen der Unternehmensleitung. Die diesbezüglichen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) haben wir dabei stets beachtet. In sämtliche Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, wurde der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Darüber hinaus erörterten wir turnusmäßig mit dem Vorstand strategische Überlegungen.

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

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats traf sich auch zwischen den Sitzungsterminen mit dem Vorstandsvorsitzenden zu regelmäßigen Gesprächen, in denen wichtige aktuelle Themen erörtert wurden. Dazu gehörten neben der Dieselthematik unter anderem die neue Konzernstrategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement einschließlich der Fragen zur Integrität und zur Compliance des Volkswagen Konzerns.

Im Geschäftsjahr 2016 traf sich der Aufsichtsrat zu insgesamt elf Sitzungen. Die durchschnittliche Präsenzquote belief sich auf 95,0 %; alle Mitglieder des Aufsichtsrats haben an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, denen sie angehören, teilgenommen. Besonders eilige Angelegenheiten wurden zudem schriftlich oder unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden.

ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Der Aufsichtsrat hat fünf Ausschüsse gebildet, um die ihm obliegenden Aufgaben zu erfüllen: das Präsidium, den Nominierungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG, den Prüfungsausschuss und seit Oktober 2015 den Sonderausschuss Dieselmotoren. Das Präsidium und der Sonderausschuss Dieselmotoren setzen sich aus jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen. Die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium bilden den Nominierungsausschuss. Den übrigen beiden Ausschüssen gehören je zwei Vertreter der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite an. Die personelle Zusammensetzung dieser Ausschüsse zum 31. Dezember 2016 ist auf Seite 87 dieses Geschäftsberichts ersichtlich.

Das Präsidium des Aufsichtsrats kam im abgelaufenen Geschäftsjahr zu 20 Sitzungen zusammen, in denen vorrangig aktuelle Sachverhalte im Zusammenhang mit der Dieselthematik diskutiert wurden. Darüber hinaus bereitete das Gremium die Beschlüsse des Aufsichtsrats sorgfältig vor und beriet die personelle Besetzung sowie die nicht vergütungsbezogenen vertraglichen Angelegenheiten des Vorstands.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zu nennen. Dieser Ausschuss tagte im Berichtsjahr ein Mal.

Der Vermittlungsausschuss musste im Jahr 2016 nicht einberufen werden.

Der Prüfungsausschuss traf sich im Geschäftsjahr 2016 zu sechs Sitzungen. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Themen Konzernabschluss, Risikomanagement einschließlich des Internen Kontrollsystems sowie Arbeit der Compliance-Organisation des Unternehmens. Darüber hinaus beschäftigte sich der Prüfungsausschuss mit den Quartalsberichten und dem Halbjahresfinanzbericht des Konzerns sowie mit aktuellen Fragen der Rechnungslegung 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 dieser Sonderausschuss auch regelmäßig vom Vorstand unterrichtet. Zudem ist er mit der Prüfung etwaiger Konsequenzen aus den Erkenntnissen betraut. Der Vorsitzende dieses Gremiums berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig über dessen Arbeit. Im Geschäftsjahr 2016 ist der Sonderausschuss Dieselmotoren zu zehn Sitzungen zusammengetreten. In seiner Sitzung am 18. Juni 2016 beschloss der Sonderausschuss Dieselmotoren aufgrund entsprechender Delegation durch den Aufsichtsrat, dem Abschluss von Vergleichen mit US-amerikanischen Behörden und Kunden hinsichtlich der 2,0 l Motoren zuzustimmen. In seinen Sitzungen am 17. November 2016 und am 19. Dezember 2016 beschloss der Sonderausschuss Dieselmotoren aufgrund entsprechender Delegation durch den Aufsichtsrat, dem Abschluss von Vergleichen mit US-amerikanischen Behörden und Kunden hinsichtlich der 3,0 l Motoren zuzustimmen.

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

BERATUNGSPUNKTE IM AUFSICHTSRAT

Am 14. März 2016 fand die erste Sitzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr statt, in der vor allem der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik besprochen wurde. Zudem gaben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG an diesem Tag unter anderem eine Ergänzung zur Entsprechenserklärung zum DCGK vom 20. November 2015 ab. Diese Ergänzung war notwendig geworden, da Vorstand und Aufsichtsrat aufgrund offener Fragestellungen im Zusammenhang mit den Folgen der Abgasthematik und den daraus resultierenden Bewertungsfragen entschieden hatten, die Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2015 und des Zwischenberichts zum ersten Quartal 2016 nicht binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende beziehungsweise 45 Tagen nach Quartalsende vorzunehmen.

In der Aufsichtsratssitzung am 22. April 2016 beschäftigten wir uns eingehend mit dem Vergütungssystem des Vorstands und gaben in diesem Zusammenhang gemeinsam mit dem Vorstand eine weitere Ergänzung zur Entsprechenserklärung zum DCGK vom 20. November 2015 ab. Diese Ergänzung war notwendig geworden, da im Einvernehmen mit einigen Vorstandsmitgliedern die Erfolgsziele und Vergleichsparameter zur Bestimmung der variablen Vergütung



Hans Dieter Pötsch

für das Geschäftsjahr 2015 verändert wurden. Des Weiteren billigten wir nach eingehender Prüfung den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Volkswagen AG des Jahres 2015 sowie den zusammengefassten Lagebericht. Wir prüften den vom Vorstand vorgelegten Abhängigkeitsbericht und kamen zu dem Schluss, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Berichts keine Einwände zu erheben waren. Darüber hinaus diskutierten wir den aktuellen Sachstand zur Dieselthematik und befassten uns intensiv mit der Situation der Marke Volkswagen Pkw. Abschließend erläuterte der Vorstand den Entwicklungsstand des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“.

Eine weitere Sitzung des Aufsichtsrats fand am 10. Mai 2016 statt, in der wir uns überwiegend mit dem aktuellen Sachstand zur Dieselthematik beschäftigten und in diesem Zusammenhang die Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung zur Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2015 beschlossen sowie mit dem Statusbericht des Vorstands zur neuen Konzernstrategie befassten.

Den Schwerpunkt der Aufsichtsratssitzung am 14. Juni 2016 bildeten erneut die Konzernstrategie sowie der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik. Dabei beschloss der Aufsichtsrat insbesondere, für den Abschluss von Vergleichen mit US-amerikanischen Behörden und Kunden hinsichtlich der 2,0 l Motoren einen Zustimmungsvorbehalt zu begründen und die Entscheidung über die Erteilung der Zustimmung dem Sonderausschuss Dieselmotoren zu übertragen.

Im Rahmen der Hauptversammlung 2016 der Volkswagen AG traf sich der Aufsichtsrat am 21. und 22. Juni 2016 zu zwei weiteren Sitzungen. Dabei standen insbesondere die Vor- beziehungsweise Nachbereitung der 56. Ordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 22. Juni 2016, die Besetzung der Ausschüsse sowie der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik auf der Tagesordnung.

In der Sitzung des Aufsichtsrats am 23. September 2016 standen unter anderem ein Statusbericht zum Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ und der aktuelle Sachstand zur Dieselthematik auf der Agenda. Dabei beschloss der Aufsichtsrat insbesondere, für den Abschluss von Vergleichen mit dem US-amerikanischen Justizministerium (Department of Justice – DOJ) einen Zustimmungsvorbehalt zu begründen.

Zum aktuellen Sachstand in der Dieselthematik fand zusätzlich am 1. November 2016 eine Telefonkonferenz des Aufsichtsrats statt. Dabei beschloss der Aufsichtsrat insbesondere, für den Abschluss von Vergleichen mit US-amerikanischen Behörden und Kunden hinsichtlich der 3,0 l Motoren einen Zustimmungsvorbehalt zu begründen und die Entscheidung über die Erteilung der Zustimmung dem Sonderausschuss Dieselmotoren zu übertragen.

Am 4. November 2016 kam der Aufsichtsrat zu einer Sitzung zusammen, in der wir neben dem aktuellen Sachstand in der Dieselthematik die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns sowie die Lage der Marke Volkswagen Pkw diskutiert haben.

In der Aufsichtsratssitzung am 18. November 2016 erörterten wir eingehend die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns für die Jahre 2017 bis 2021. Des Weiteren beschäftigten wir uns mit dem aktuellen Sachstand in der Dieselthematik. Ferner standen der Statusbericht zur neuen Strategie und die Abgabe der jährlichen Entsprechenserklärung zum DCGK im Mittelpunkt der Sitzung.

Am 20. Dezember 2016 fand eine weitere Telefonkonferenz des Aufsichtsrats statt, in der wir uns im Wesentlichen mit dem aktuellen Sachstand in der Dieselthematik befassten.

Durch Umlaufbeschlüsse haben wir im Berichtsjahr unter anderem der Kooperation mit dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller Navistar zugestimmt.

INTERESSENKONFLIKTE

In seiner Sitzung am 17. November 2016 befasste sich das Präsidium des Aufsichtsrats mit Geschäften mit Großaktionären. Bei ihrem Abstimmverhalten haben sich die Präsidiumsmitglieder ausschließlich vom Unternehmensinteresse leiten lassen. Wesentliche materielle Interessenkonflikte waren insoweit nicht festzustellen. Das Präsidium hat in diesem Rahmen auch Zustimmungen zu Geschäften mit dem Land Niedersachsen erteilt. Das Präsidiumsmitglied Herr Stephan Weil, Ministerpräsident des Landes Niedersachsen, hat sich bei den diesbezüglichen Abstimmungen der Stimme enthalten.

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, beteiligt sich Herr Pötsch nicht an Beschlussfassungen des Aufsichtsrats, die sein Verhalten im Zusammenhang mit der Dieselthematik betreffen könnten. Aus diesem Grund hat Herr Pötsch auch bei der Beschlussfassung des Aufsichtsrats in seiner Sitzung am 10. Mai 2016 zum Beschlussvorschlag an die Hauptversammlung über die Entlastung der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2015 nicht mitgestimmt.

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

CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

Die Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK im Volkswagen Konzern war ein Schwerpunktthema in der Aufsichtsratssitzung am 18. November 2016. Wir diskutierten eingehend die von der zuständigen Regierungskommission am 12. Juni 2015 veröffentlichte Fassung des DCGK vom 5. Mai 2015 und gaben zusammen mit dem Vorstand die jährliche Erklärung nach § 161 AktG zu den Empfehlungen des DCGK ab. Neben dieser Erklärung gaben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG im Berichtsjahr am 14. März 2016 und am 22. April 2016 jeweils eine gemeinsame Ergänzung zur Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 ab.

Die gemeinsamen Entsprechenserklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat sind auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich. Weitere Ausführungen zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK finden Sie im Corporate-Governance-Bericht ab Seite 60 und im Anhang zum Konzernabschluss auf Seite 317 dieses Geschäftsberichts.

BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Mit Wirkung zum 1. Juni 2016 wurde Frau Birgit Dietze, Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der Industriegewerkschaft Metall, gemäß § 104 AktG gerichtlich als Arbeitnehmervertreterin zum Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt. Sie trat damit die Nachfolge von Frau Babette Fröhlich an, die ihr Mandat zum gleichen Tag niedergelegt hatte.

Herr Akbar Al Baker, Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat der Volkswagen AG, hatte sein Mandat mit Wirkung zum Zeitpunkt der Beendigung der 56. Ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 niedergelegt. Für den Rest seiner Amtszeit wählte die Hauptversammlung Frau Dr. Hessa Sultan Al-Jaber als seine Nachfolgerin in den Aufsichtsrat.

Mit Ablauf der 56. Ordentlichen Hauptversammlung endeten turnusgemäß die Amtszeit von Frau Annika Falkengren sowie die Amtszeiten der gerichtlich bestellten Mitglieder des Aufsichtsrats Frau Dr. Louise Kiesling und Herr Hans Dieter Pötsch. Die Hauptversammlung wählte alle drei jeweils für eine volle Amtszeit in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

Herr Dr. Karlheinz Blessing hat zum 1. Januar 2016 die Nachfolge von Herrn Dr. Horst Neumann als Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für Personal und Organisation angetreten.

Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, die seit dem 1. Januar 2016 im Vorstand der Volkswagen AG das neu geschaffene Ressort für Integrität und Recht verantwortet hatte, ist zum 31. Januar 2017 im gegenseitigen Einvernehmen aus dem Vorstand ausgeschieden. Der Aufsichtsrat dankt Frau Dr. Hohmann-Dennhardt dafür, dass sie mit ihrer herausragenden Fachkompetenz und Erfahrung zum Erreichen wichtiger Meilensteine beigetragen und den Konzern bei der Überarbeitung seiner internen Richtlinien und Verfahren unterstützt hat.

Zum 1. Februar 2017 hat Frau Hiltrud Dorothea Werner als Nachfolgerin von Frau Dr. Hohmann-Dennhardt das Vorstandsressort Integrität und Recht übernommen.

Am 9. Mai 2016 verstarb unser ehemaliges Aufsichtsratsmitglied Herr Dr. Walther Leisler Kiep im Alter von 90 Jahren. Der ehemalige Niedersächsische Finanzminister gehörte dem Aufsichtsrat von 1976 bis 1982 und von 1983 bis 1997 an und hat während dieser Zeit mit hohem persönlichen Einsatz die Entwicklung des Unternehmens begleitet. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Die Hauptversammlung der Volkswagen AG wählte am 22. Juni 2016 unserem Vorschlag entsprechend die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2016. Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der Volkswagen AG und den Volkswagen Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

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 2016 wurde ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit folgendem Vermerk versehen: „Nach unserer pflichtgemäßen 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."

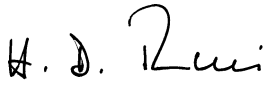
Für die Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats am 23. Februar 2017 beziehungsweise am 24. Februar 2017 erhielten die Mitglieder dieser Gremien jeweils rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. In 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 sowie des Abhängigkeitsberichts durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 24. Februar 2017 berichtet. Im Anschluss daran hat er dem Aufsichtsrat empfohlen, den Jahresabschluss zu billigen. In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts des Abschlussprüfers sowie in Gespräch und Diskussion mit diesen haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass sie ordnungsgemäß sind und die im Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen. In unserer Sitzung am 24. Februar 2017, an der auch der Abschlussprüfer bei den Tagesordnungspunkten mit Bezug zum Abschluss teilnahm, stimmten wir deshalb dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt. Unsere Prüfung des Abhängigkeitsberichts hat ergeben, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts keine Einwände zu erheben sind. Den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands haben wir unter Berücksichtigung insbesondere der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre geprüft und uns dem Vorschlag angeschlossen.

Das Vertrauen unserer Kunden, Anteilseigner, Partner, Mitarbeiter und der gesamten Öffentlichkeit ist unser höchstes Gut. Der Aufsichtsrat wird alles daran setzen, dass Volkswagen dieses Vertrauen wieder aufbaut. Dabei können und werden wir auf die Qualitäten und Stärken setzen, die unser Unternehmen von jeher geprägt und stark gemacht haben.

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 2016 geleistete Arbeit unseren Dank und unsere besondere Anerkennung aus. Sie alle haben mit Entschlossenheit und Loyalität dazu beigetragen, dass der Volkswagen Konzern die vielfältigen Herausforderungen des Geschäftsjahres 2016 bewältigen, Vertrauen wieder aufbauen und die Neuausrichtung im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025" erfolgreich angehen konnte.

Wolfsburg, 24. Februar 2017



Hans Dieter Pötsch
Vorsitzender des Aufsichtsrats

2

Konzern-bereiche

KONZERNBEREICHE

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

Marken und Geschäftsfelder

Unsere Marken erzielten 2016 in einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld und intensiven Wettbewerb einen neuen Absatzrekord. Sondereinflüsse, insbesondere aus der Dieselthematik, belasteten erneut das Operative Ergebnis.

DIE KONZERNSTRUKTUR

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

VOLKSWAGEN KONZERN

Konzernbereich	Automobile										Finanzdienstleistungen
Marke/ Geschäftsfeld	Volkswagen Pkw	Audi	ŠKODA	SEAT	Bentley	Porsche	Volkswagen Nutzfahrzeuge	Scania	MAN	Sonstiges	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 in China und des weiteren Wachstums des weltweit größten Einzelmarktes berichten wir in diesem Kapitel darüber hinaus über den Geschäftsverlauf und das Ergebnis unseres Engagements in China.

Die Produktionszahlen und Auslieferungen an Kunden stellen wir getrennt nach Marken und deren Modellen, also nach Produktlinien, dar. 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.

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

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN

Das Geschäftsjahr 2016 war insbesondere durch die Dieselthematik geprägt. Vor allem Belastungen aus Rechtsrisiken führten zu Sondereinflüssen in Höhe von insgesamt −7,5 (−16,9) Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen lag mit 14,6 (12,8) Mrd. € über dem Wert des Vorjahres.

Im Geschäftsjahr 2016 blieb das Marktumfeld für den Volkswagen Konzern herausfordernd und der Wettbewerb intensiv. Der Absatz erreichte mit 10,4 (10,0) Mio. Fahrzeugen eine neue Rekordmarke. Die Umsatzerlöse erhöhten sich um 1,9% auf 217,3 Mrd. €.

In der Region Europa/Übrige Märkte setzten wir 4,6 Mio. Fahrzeuge ab; das waren 2,5% mehr als im Vorjahr. Die Umsatzerlöse nahmen volumen- und mixbedingt um 4,2% auf 138,1 Mrd. € zu. Wechselkurseffekte hatten einen negativen Einfluss.

In Nordamerika stieg der Absatz von Konzernfahrzeugen aufgrund der höheren Nachfrage in Mexiko um 2,9% auf 1,0 Mio. Einheiten. Die Umsatzerlöse waren infolge der Wechselkursentwicklung mit 35,5 Mrd. € um 0,2% geringer als ein Jahr zuvor.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf den Märkten der Region Südamerika blieben im Berichtsjahr schwierig. Der Volkswagen Konzern setzte dort 0,4 Mio. Fahrzeuge ab (−22,1%). Das niedrigere Volumen führte zusammen mit negativen Wechselkurseffekten dazu, dass die Umsatzerlöse um 21,4% auf 8,0 Mrd. € zurückgingen.

In der Region Asien-Pazifik belief sich der Absatz von Konzernmodellen im Geschäftsjahr 2016 – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – auf 4,4 (4,0) Mio. Fahrzeuge. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 35,8 Mrd. € den Vorjahreswert um 1,5%, Währungseffekte wirkten negativ. Unsere chinesischen Joint Ventures werden At Equity konsolidiert, daher ist ihr Umsatz in diesen Zahlen nicht enthalten.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MARKEN UND GESCHÄFTSFELDERN[1]

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ 2016	ABSATZ 2015	UMSATZERLÖSE 2016	UMSATZERLÖSE 2015	UMSATZERLÖSE MIT DRITTEN 2016	UMSATZERLÖSE MIT DRITTEN 2015	OPERATIVES ERGEBNIS 2016	OPERATIVES ERGEBNIS 2015
Volkswagen Pkw	4.347	4.424	105.651	106.240	69.523	70.939	1.869	2.102
Audi	1.534	1.529	59.317	58.420	37.460	37.605	4.846	5.134
ŠKODA	814	800	13.705	12.486	6.606	6.128	1.197	915
SEAT	548	544	8.894	8.572	3.967	3.570	153	−10
Bentley	11	11	2.031	1.936	1.590	1.379	112	110
Porsche[2]	239	219	22.318	21.533	20.166	19.663	3.877	3.404
Volkswagen Nutzfahrzeuge	478	456	11.120	10.341	5.527	4.813	455	382
Scania[2]	83	78	11.303	10.479	11.291	10.479	1.072	1.027
MAN Nutzfahrzeuge	102	102	10.005	9.958	9.275	9.700	230	−4
MAN Power Engineering	–	–	3.593	3.775	3.590	3.769	194	283
VW China[3]	3.873	3.456	–	–	–	–	–	–
Sonstiges	−1.638	−1.608	−58.225	−56.349	23.646	21.922	−1.486[4]	−2.440[4]
Volkswagen Finanzdienstleistungen	–	–	27.554	25.901	24.625	23.326	2.105	1.921
Volkswagen Konzern vor Sondereinflüssen	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**14.623**	**12.824**
Sondereinflüsse	–	–	–	–	–	–	−7.520	−16.893
Volkswagen Konzern	**10.391**	**10.010**	**217.267**	**213.292**	**217.267**	**213.292**	**7.103**	**−4.069**
Konzernbereich Automobile[5]	10.391	10.010	186.016	183.936	189.384	186.869	4.668	−6.305
davon: Bereich Pkw	9.729	9.374	150.343	149.716	160.409	158.716	4.167	−7.013
Bereich Nutzfahrzeuge	662	636	32.080	30.445	25.385	24.383	718	586
Bereich Power Engineering	–	–	3.593	3.775	3.590	3.769	−217	123
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	–	–	31.251	29.357	27.883	26.424	2.435	2.236

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Inklusive Finanzdienstleistungen.
3 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 4.956 (5.214) Mio. €.
4 Im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögensgegenstände im Rahmen der Kaufpreisallokationen von Scania, Porsche Holding Salzburg, MAN und Porsche.
5 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN[1]

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ 2016	ABSATZ 2015	UMSATZERLÖSE 2016	UMSATZERLÖSE 2015
Europa/Übrige Märkte	4.635	4.524	138.079	132.535
Nordamerika	968	941	35.454	35.384
Südamerika	421	540	7.973	10.148
Asien-Pazifik[2]	4.367	4.005	35.761	35.225
Volkswagen Konzern[2]	**10.391**	**10.010**	**217.267**	**213.292**

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

Volkswagen

Die Aufarbeitung der Dieselthematik schritt im Geschäftsjahr 2016 voran, im Operativen Ergebnis waren weitere Sondereinflüsse zu berücksichtigen. Bei der Marke Volkswagen Pkw ging die neue Generation des Tiguan an den Start. Die Studie I.D. läutet eine neue Ära der Elektromobilität ein.

GESCHÄFTSVERLAUF

Auf dem Pariser Automobilsalon sorgte die Marke Volkswagen Pkw mit der Studie I.D. für Aufsehen. Das Showcar steht für eine neue Generation von Elektroautos und für ein neues automobiles Zeitalter: elektrisch, vernetzt und autonom fahrend. Auch der im Berichtsjahr präsentierte BUDD-e, ein Showcar, das sich optisch am legendären „Bulli“ orientiert, zog das Medieninteresse auf sich. Beide Fahrzeuge basieren auf einer neuen, zukunftsweisenden Plattform für Elektrofahrzeuge – dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB). Im vergangenen Jahr feierte die Marke außerdem den 40. Geburtstag des Golf GTI.

Mit der Strategie „TRANSFORM 2025+“ stellt sich die Marke Volkswagen vollkommen neu auf. Im Mittelpunkt stehen die Schärfung der Markenpositionierung über Regionen und Segmente hinweg, flankiert von einer deutlichen Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Gleichzeitig investiert die Marke in Elektromobilität und Konnektivität. Im Berichtsjahr haben Vorstand und Gesamtbetriebsrat von Volkswagen zudem einen Zukunftspakt geschlossen, der die Rückkehr der Marke Volkswagen auf einen profitablen Wachstumskurs einleiten soll. Das Programm für die deutschen Standorte mit rund 120 Tsd. Mitarbeitern soll die Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessern und das Unternehmen zukunftsfest machen. Es schafft die Voraussetzungen für den Wandel vom reinen Automobilhersteller zum erfolgreichen Mobilitätsdienstleister im Zeitalter von Digitalisierung und zunehmender Elektromobilität.

Die Auslieferungen der Marke Volkswagen Pkw übertrafen im Berichtsjahr mit 6,0 Mio. Fahrzeugen den Vorjahreswert um 2,7%. Während die Verkäufe in Brasilien und Russland in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld weiter zurückgingen, stiegen sie vor allem in Italien (+14,9%), Tschechien (+14,7%), Polen (+18,7%), Mexiko (+14,7%) und China (+14,0%) deutlich. Der neue Tiguan wurde vom Markt positiv aufgenommen.

Mit 4,3 (4,4) Mio. Fahrzeugen lag der Absatz der Marke Volkswagen Pkw leicht unter dem Vorjahresniveau. Stark nachgefragt wurden der Polo, der neue Tiguan und der Touran. 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 2016 fertigte die Marke Volkswagen Pkw 6,1 Mio. Fahrzeuge; das waren 3,0% mehr als ein Jahr zuvor.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Volkswagen Pkw gingen im Berichtsjahr im Vergleich zu 2015 um 0,6% auf 105,7 Mrd.€ zurück. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen sank auf 1,9 (2,1) Mrd.€. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf Volumen-, Mix- und Wechselkurseffekte sowie höhere Vermarktungskosten infolge der Dieselthematik zurückzuführen, Kosteneinsparungen wirkten positiv. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen belief sich auf 1,8 (2,0)%. Insbesondere aus der Dieselthematik ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von –5,2 Mrd.€; im Vorjahr waren es –16,4 Mrd.€.

6,0 Mio.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Golf	982.495	1.095.553
Jetta/Sagitar	968.135	844.907
Polo	794.388	754.546
Passat/Magotan	711.878	724.018
Tiguan	548.687	501.712
Lavida	547.187	462.748
Santana	312.177	279.583
Bora	236.427	202.964
up!	169.970	172.345
Touran	164.248	120.507
Gol	160.130	192.841
Lamando	146.285	103.573
Beetle	61.940	64.035
Fox	50.273	85.161
Touareg	47.495	59.190
Saveiro	47.460	75.397
CC	44.091	56.796
Sharan	41.949	53.423
Suran	20.163	24.691
Scirocco	11.963	16.251
Phideon	5.131	–
Phaeton	452	2.924
Atlas/Teramont	386	–
Eos	–	4.559
XL1	–	59
	6.073.310	**5.897.783**

MARKE VOLKSWAGEN PKW

	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	5.980	5.823	+2,7
Absatz	4.347	4.424	–1,7
Produktion	6.073	5.898	+3,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	105.651	106.240	–0,6
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	1.869	2.102	–11,1
in % der Umsatzerlöse	1,8	2,0	

Tiguan



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte 31,6 %
Nordamerika 9,7 %
Südamerika 5,6 %
Asien-Pazifik 53,0 %

WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen.de

Audi

Die Auslieferungen der Marke Audi übertrafen 2016 mit 1,9 Mio. Fahrzeugen den Rekordwert des Vorjahres. Mit den neuen Modellen Audi Q2, Audi A5 Coupé und Audi Q5 stellte die Marke Fahrzeuge vor, die begeistern. Im mexikanischen San José Chiapa wurde eine neue Produktionsstätte eröffnet.

GESCHÄFTSVERLAUF

Mit dem neuen Audi Q2 präsentierte die Marke mit den Vier Ringen im Berichtsjahr ein urbanes Automobil, das mit einer Kombination aus jugendlichem Charme und jeder Menge Hightech punktet. Es überzeugt sowohl im Alltag als auch abseits befestigter Straßen. Mit den Weltpremieren des neuen Audi A5 Coupé und des neuen Audi Q5 unterstrich Audi einmal mehr seinen Anspruch auf die Spitze des Premiumsegments. Für die Produktion des neuen Q5 eröffnete Audi im September 2016 sein neues Werk im mexikanischen San José Chiapa im Bundesstaat Puebla.

Die Marke Audi konnte im Geschäftsjahr 2016 mit 1,9 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen (+3,6%) den Verkaufsrekord des Vorjahres noch übertreffen. In Westeuropa (+7,0%), Nordamerika (+5,3%) und China (+3,6%) erzielte Audi erfreuliche Zuwächse.

Der Absatz übertraf im vergangenen Jahr mit 1,5 Mio. Fahrzeugen den Vorjahreswert um 0,3%. Das chinesische Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen setzte weitere 536 Tsd. Audi Fahrzeuge ab. Besonders gefragt waren weltweit das SUV-Modell Q3 sowie die neuen Generationen von A4 und Q7. Die Automobili Lamborghini S.p.A. setzte 3.465 (3.433) Fahrzeuge ab. Der Huracán Spyder war bei den Kunden besonders beliebt.

Im Berichtsjahr hat Audi mit 1,9 Mio. Modellen weltweit 3,9% mehr Fahrzeuge produziert als im Vorjahr. Lamborghini fertigte im Vergleichszeitraum 3.579 (3.707) Fahrzeuge.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Mit 59,3 Mrd. € übertrafen die Umsatzerlöse der Marke Audi den Vorjahreswert um 0,9 Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen lag bei 4,8 (5,1) Mrd. €. Die Umsatzentwicklung und die fortlaufenden Prozess- und Kostenoptimierungen wirkten positiv. Zudem zeigte das im Geschäftsjahr 2016 gestartete Maßnahmenprogramm „SPEED UP!“ erste Wirkungen. Ergebnisbelastungen ergaben sich aus Währungseffekten, der hohen Wettbewerbsintensität, hohen Vorleistungen für neue Produkte und Technologien sowie aus dem Ausbau des internationalen Produktionsnetzes, welche zu höheren Abschreibungen beziehungsweise Anlaufkosten führten. Die Marke erzielte eine operative Rendite vor Sondereinflüssen von 8,2 (8,8)%. Insbesondere die Dieselthematik führte zu Sondereinflüssen von –1,8 (–0,3) Mrd. €. In den Finanzkennzahlen der Marke Audi sind auch die Werte der Marken Lamborghini und Ducati enthalten.

1,9 Mio.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Audi		
A3	361.983	370.144
A4	357.999	318.788
Q5	297.750	267.861
A6	276.211	293.960
Q3	231.452	205.445
A1	105.252	116.250
Q7	103.344	82.340
A5	65.117	79.133
TT	26.886	35.510
A7	26.308	29.158
A8	24.179	27.065
Q2	19.419	67
R8	3.688	2.074
	1.899.588	**1.827.795**
Lamborghini		
Huracán Coupé	1.315	2.559
Huracán Spyder	1.104	69
Aventador Coupé	587	666
Aventador Roadster	573	413
	3.579	**3.707**
Marke Audi	**1.903.167**	**1.831.502**
Ducati, Motorräder	56.978	55.551

MARKE AUDI

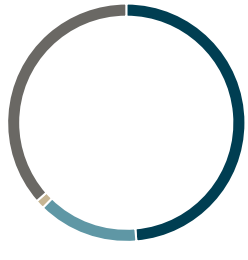
	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.871	1.806	+3,6
Audi	1.868	1.803	+3,6
Lamborghini	3	3	+6,5
Absatz	1.534	1.529	+0,3
Produktion	1.903	1.832	+3,9
Umsatzerlöse (Mio. €)	59.317	58.420	+1,5
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	4.846	5.134	−5,6
in % der Umsatzerlöse	8,2	8,8	

A5 Coupé



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	48,6 %
Nordamerika	13,7 %
Südamerika	1,2 %
Asien-Pazifik	36,4 %

1 WEITERE INFORMATIONEN www.audi.de

Seit nunmehr 25 Jahren gehört die tschechische Marke zum Volkswagen Konzern und trägt mit cleveren Fahrzeugkonzepten zum Erfolg des Konzerns bei. Mit dem neuen SUV Kodiaq stellte ŠKODA im Berichtsjahr eine neue Baureihe vor.

GESCHÄFTSVERLAUF

ŠKODA feierte im Jahr 2016 die 25-jährige Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern. In dieser Zeit hat sich die tschechische Marke von einem regionalen Anbieter zu einem international erfolgreichen Fahrzeughersteller entwickelt. Heute bietet ŠKODA eine umfassende Modellpalette an – vom Kleinwagen Citigo bis hin zum Flaggschiff Superb. Im Berichtsjahr kam eine neue Baureihe hinzu: Auf dem Pariser Automobilsalon präsentierte ŠKODA den neuen Kodiaq. Der selbstbewusste und kraftvolle SUV vereint alle Qualitäten der Marke: ein außergewöhnliches Raumangebot, charakterstarkes Design, viele praktische Features sowie ein herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Der Bestseller ŠKODA Octavia feierte 2016 seinen 20. Geburtstag und ist mit bislang 5 Mio. Einheiten das meistverkaufte Modell der Marke.

Die Marke ŠKODA lieferte im Berichtsjahr weltweit 1,1 Mio. Fahrzeuge an Kunden aus; das waren 6,7 % mehr als im bisherigen Rekordjahr 2015. Der größte Einzelmarkt der Marke war erneut China (+12,6 %). Auf allen wesentlichen Märkten West-, Zentral- und Osteuropas stieg die Nachfrage, deutliche Zuwächse verzeichnete ŠKODA zudem in der Türkei (+30,0 %).

2016 lag der Absatz von ŠKODA mit 814 (800) Tsd. Fahrzeugen leicht über dem Vorjahresniveau. Vor allem der neue Fabia und die Modelle der Octavia-Familie wurden stark nachgefragt. Der Unterschied zwischen den Auslieferungszahlen und den Absatzzahlen ergibt sich im Wesentlichen dadurch, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht zu den Gesellschaften der Marke ŠKODA zählen.

Die Anzahl der gefertigten Modelle der Marke ŠKODA war mit weltweit 1,2 (1,0) Mio. Einheiten in sieben Baureihen höher als im Vorjahr. Das 19-millionste Fahrzeug, das seit Bestehen von ŠKODA gebaut wurde, lief im Berichtsjahr im Stammwerk Mladá Boleslav vom Band.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im vergangenen Geschäftsjahr erhöhten sich die Umsatzerlöse der Marke ŠKODA um 9,8 % auf 13,7 Mrd. €. Positive Volumen- und Mixeffekte sowie Produktkostenoptimierungen führten zu einem Anstieg des Operativen Ergebnisses um 30,9 % auf 1,2 Mrd. €. Die operative Rendite stieg von 7,3 % im Vorjahr auf 8,7 %.

25 Jahre

Teil des Volkswagen Konzerns

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Octavia	445.415	425.629
Rapid	216.603	189.187
Fabia	203.308	195.349
Superb	148.880	84.550
Yeti	95.417	89.890
Citigo	41.247	41.280
Kodiaq	1.167	–
Roomster	–	11.166
	1.152.037	**1.037.051**

MARKE ŠKODA

	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.126	1.056	+6,7
Absatz	814	800	+1,7
Produktion	1.152	1.037	+11,1
Umsatzerlöse (Mio. €)	13.705	12.486	+9,8
Operatives Ergebnis	1.197	915	+30,9
in % der Umsatzerlöse	8,7	7,3	

Kodiaq



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	69,7 %
Nordamerika	0,0 %
Südamerika	0,1 %
Asien-Pazifik	30,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.skoda.de

Mit dem Ateca ging bei der spanischen Marke SEAT im Berichtsjahr eine neue Baureihe an den Start. Der erste SUV der Unternehmensgeschichte trug wesentlich dazu bei, dass SEAT im Geschäftsjahr 2016 ein Rekordergebnis erzielte.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke SEAT stellte 2016 den ersten SUV ihrer Unternehmensgeschichte vor: Der neue Ateca besitzt ein markantes Design und bietet dynamischen Fahrspaß, urbane Vielseitigkeit und einen hohen Nutzwert. Seine effizienten Benzin- und Dieselmotoren haben eine Leistungsspanne von 85 kW (116 PS) bis 140 kW (190 PS). Die umfangreiche Auswahl an Sonderausstattungen reicht von Voll-LED-Scheinwerfern über unterschiedliche Assistenzsysteme, wie dem innovativen Stauassistenten und dem neuen Emergency Assist, bis hin zu einem Infotainment-System der neuesten Generation mit hoher Konnektivität. Mit beeindruckenden Verkaufszahlen trug der Ateca wesentlich zum Erfolg der Marke im Berichtsjahr bei.

Im Geschäftsjahr 2016 steigerte SEAT die Auslieferungen an Kunden um 2,2 % auf 409 Tsd. Fahrzeuge. Auf nahezu allen Märkten waren die Verkaufszahlen der Marke höher als im Vorjahr; erfreuliche Zuwächse wurden vor allem in Deutschland (+2,5 %), Polen (+22,1 %), der Türkei (+41,5 %) und Österreich (+12,9 %) erzielt. Besonders beliebt waren bei den Kunden neben dem Ateca die Modelle Leon und Alhambra, die neue Verkaufsrekorde verzeichneten.

SEAT setzte im Berichtszeitraum 548 Tsd. Einheiten ab; das waren 0,8 % mehr als ein Jahr zuvor. In dieser Zahl ist auch der für Audi produzierte Q3 enthalten.

Im vergangenen Jahr fertigte SEAT 417 Tsd. Fahrzeuge; ein Plus von 0,5 % im Vergleich zum Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Bei Umsatzerlösen und Operativem Ergebnis erreichte SEAT im Geschäftsjahr 2016 Rekordwerte: Die Umsatzerlöse übertrafen mit 8,9 Mrd. € den Wert des Vorjahres um 3,8 %. Mit einem Operativen Ergebnis in Höhe von 153 (–10) Mio. € kehrte SEAT im Berichtsjahr in die Gewinnzone zurück. Kostenreduzierungen sowie Mixverbesserungen, die insbesondere aus dem Erfolg des neuen Ateca resultieren, konnten negative Wechselkurseffekte mehr als kompensieren. Die operative Rendite der Marke SEAT betrug + 1,7 (–0,1) %.

153 Mio. €

Operatives Rekordergebnis 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Leon	163.228	169.455
Ibiza	149.988	160.451
Ateca	35.833	–
Alhambra	31.214	27.925
Mii	18.720	24.516
Altea/Toledo	18.029	32.729
	417.012	**415.076**

MARKE SEAT

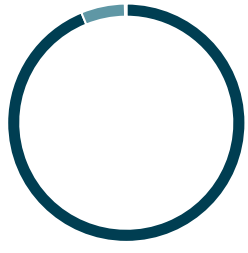
	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	409	400	+2,2
Absatz	548	544	+0,8
Produktion	417	415	+0,5
Umsatzerlöse (Mio. €)	8.894	8.572	+3,8
Operatives Ergebnis	153	–10	x
in % der Umsatzerlöse	1,7	–0,1	

Ateca



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	93,8 %
Nordamerika	6,0 %
Südamerika	0,2 %
Asien-Pazifik	0,0 %

WEITERE INFORMATIONEN www.seat.com

Die Marke Bentley präsentierte 2016 die nächste Generation der Baureihe Mulsanne, die auch den Mulsanne Speed und den Mulsanne Extended Wheelbase umfasst. Der neue Luxus-SUV Bentayga wurde stark nachgefragt und trug wesentlich zum Verkaufsrekord bei.

GESCHÄFTSVERLAUF

Bei Bentley feierte 2016 die neue Generation der Baureihe Mulsanne ihre Weltpremiere, die mit erweiterten Assistenz- und Infotainment-Funktionen überzeugt und äußerlich vor allem durch den noch mächtigeren Kühlergrill beeindruckt. Neben dem edlen Mulsanne mit 377 kW (512 PS) sind der besonders leistungsstarke Mulsanne Speed mit 395 kW (537 PS) und der hochluxuriöse Mulsanne Extended Wheelbase mit verlängertem Radstand erhältlich. Die auf 50 Exemplare limitierte First Edition bietet eine höchst exklusive Ausstattung, zum Beispiel einen Picknick-Tisch im Mulliner-Stil oder ein verarbeitetes Furnier aus feinstem englischen Walnussholz. Sein gelungenes Marktdebüt feierte 2016 der Bentley Bentayga, der erste Luxus-SUV im Konzern; er war bereits im ersten Jahr das meistverkaufte Modell der Marke.

Im Berichtsjahr steigerte die Marke Bentley die Auslieferungen an Kunden auf 11.023 (10.100) Fahrzeuge; das war gleichzeitig ein neuer Verkaufsrekord. In den USA lieferte Bentley erneut rund ein Viertel seiner Fahrzeuge aus. Hohe Zuwachsraten wurden insbesondere in Westeuropa (+25,7%) sowie in Zentral- und Osteuropa (+67,5%) erzielt.

Der Absatz der Marke Bentley war 2016 mit weltweit 11.298 Fahrzeugen um 6,4% höher als ein Jahr zuvor. Der Anstieg ist vor allem auf den Erfolg des Bentayga zurückzuführen.

Im Jahr 2016 produzierte die Marke Bentley 11.817 Fahrzeuge, 8,5% mehr als im Vorjahr.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Bentley erwirtschaftete im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 2,0 Mrd.€ und übertraf damit den Vergleichswert des Vorjahres um 4,9%. Trotz veränderter Marktbedingungen und Anlaufkosten für den Bentayga erreichte das Operative Ergebnis aufgrund positiver Effekte aus Wechselkursen und Kostensenkungsmaßnahmen mit 112 (110) Mio.€ die Größenordnung des Vorjahres. Die operative Rendite sank leicht auf 5,5 (5,7)%.

11 Tsd.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Bentayga	5.586	96
Continental GT Coupé	2.272	3.997
Flying Spur	1.731	3.660
Continental GT Cabriolet	1.600	2.216
Mulsanne	628	919
	11.817	**10.888**

MARKE BENTLEY

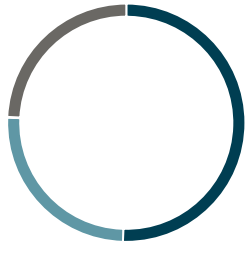
	2016	2015	%
Auslieferungen (Fzg.)	11.023	10.100	+9,1
Absatz	11.298	10.616	+6,4
Produktion	11.817	10.888	+8,5
Umsatzerlöse (Mio. €)	2.031	1.936	+4,9
Operatives Ergebnis	112	110	+1,5
in % der Umsatzerlöse	5,5	5,7	

Bentayga



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	50,5 %
Nordamerika	25,2 %
Südamerika	0,1 %
Asien-Pazifik	24,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.bentleymotors.com

Die Marke Porsche präsentierte im Jahr 2016 die zweite Generation des Panamera. Dessen Hybridvariante, der Panamera 4 E-Hybrid, bietet Performance gekoppelt mit nachhaltiger Mobilität. Bei Absatz, Umsatz und Ergebnis wurden neue Bestwerte erzielt.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die neue Generation des Porsche Panamera verbindet mehr denn je die Performance eines Sportwagens mit dem Komfort einer Luxuslimousine. Die neuen Biturbo-Motoren sind leistungsstärker und auch dank neuem Achtgang-Doppelkupplungsgetriebe bis zu 16% sparsamer als beim Vorgänger. Zahlreiche neue Assistenzsysteme steigern den Fahrkomfort und die Sicherheit. Das Porsche Communication Management umfasst ein völlig neues Spektrum der Konnektivität durch intelligente digitale Funktionen und Online-Dienste. Für nachhaltige Mobilität ohne Abstriche bei der Performance steht der Panamera 4 E-Hybrid: Er hat eine Systemleistung von 340 kW (462 PS) und erreicht eine Spitzengeschwindigkeit von 278 km/h. Ohne Verzögerung steht aus dem Stand ein Systemdrehmoment von 700 Nm zur Verfügung. Nach 4,6 Sekunden lässt der Panamera 4 E-Hybrid die Marke von 100 km/h hinter sich. Weitere Produkt-Highlights im Berichtsjahr waren der 718 als Nachfolger von Boxster und Cayman sowie die Targa- und Turbo-Varianten des 911.

Mit 238 Tsd. Sportwagen lieferte die Marke Porsche im Berichtsjahr 5,6% mehr Fahrzeuge aus als 2015. China blieb mit 65.246 Fahrzeugen (+12,5%) der größte Einzelmarkt für Porsche. In den USA wurden 54.280 Einheiten verkauft (+4,9%).

Der Absatz von Porsche lag 2016 bei 239 Tsd. Fahrzeugen, ein Anstieg um 9,2% im Vergleich zum Vorjahr. Besonders beliebt waren die Modelle Macan, 911 und 718 Boxster/Cayman.

Porsche produzierte im Berichtsjahr mit 240 Tsd. Fahrzeugen 2,2% mehr Einheiten als 2015.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2016 verzeichnete die Marke Porsche erneut Bestwerte. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 22,3 (21,5) Mrd.€ den Vorjahreswert um 3,6%. Das Operative Ergebnis stieg um 13,9% auf 3,9 Mrd.€, was im Wesentlichen auf Volumen-, Mix- und Währungseffekte sowie deutlich unterproportionale Kostensteigerungen – trotz Aufwendungen für Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Geschäftsfelder – zurückzuführen war. Die operative Rendite verbesserte sich auf 17,4 (15,8)%.

Die dargestellten Kennzahlen umfassen das Geschäft mit Automobilen sowie das Finanzdienstleistungsgeschäft.

17,4%

Operative Rendite im Jahr 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Macan	97.177	86.016
Cayenne	71.693	79.700
911 Coupé/Cabriolet	31.648	31.373
718 Boxster/Cayman	24.882	21.978
Panamera	14.218	15.055
918 Spyder	–	375
	239.618	**234.497**

MARKE PORSCHE

	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	238	225	+5,6
Absatz	239	219	+9,2
Produktion	240	234	+2,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	22.318	21.533	+3,6
Operatives Ergebnis	3.877	3.404	+13,9
in % der Umsatzerlöse	17,4	15,8	

Panamera



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	36,2 %
Nordamerika	26,4 %
Südamerika	1,2 %
Asien-Pazifik	36,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.porsche.com

Nutzfahrzeuge

Volkswagen Nutzfahrzeuge feierte im Berichtsjahr das 60-jährige Bestehen seines Stammsitzes in Hannover. Im polnischen Wrzesnia eröffnete ein neues Werk, das speziell für die Produktion des neuen Crafter errichtet wurde.

GESCHÄFTSVERLAUF

Im Geschäftsjahr 2016 feierte Volkswagen Nutzfahrzeuge den 60. Geburtstag seines Stammsitzes in Hannover. Seit 1956 wurden hier rund 9,5 Mio. Fahrzeuge gefertigt. Aktuell laufen in Hannover die Modelle Multivan/Transporter und Amarok sowie Komponenten vom Band. Der Standort gehört mit rund 14.000 Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern der Region Hannover. Auf der IAA Nutzfahrzeuge feierte die Marke die Messepremiere des neuen Crafter. Das Fahrzeug wurde auf Basis konkreter Kundenwünsche von Grund auf neu entwickelt und bietet kundengerechte Funktionalität und alltagstaugliche Lösungen für individuelle Transportaufgaben aus allen Nutzungsbereichen. Auch die rein elektrisch angetriebene Studie e-Crafter wurde vorgestellt. Sie verfügt über eine Reichweite von über 200 km und ist eine seriennahe Lösung für den emissionsfreien innerstädtischen Lieferverkehr.

Die Auslieferungen von Volkswagen Nutzfahrzeugen an Kunden nahmen 2016 um 10,9 % auf 478 Tsd. Fahrzeuge zu. In Westeuropa übertrafen die Verkäufe den Vergleichswert des Vorjahres um 15,0 %; in Zentral- und Osteuropa stiegen sie um 16,8 %.

Volkswagen Nutzfahrzeuge setzte im Berichtsjahr 478 Tsd. Fahrzeuge ab; das waren 5,0 % mehr als 2015. Die Modelle Multivan/Transporter und Caddy wurden besonders stark nachgefragt.

Die Produktion der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge lag im Berichtsjahr bei 422 Tsd. Fahrzeugen; ein Plus von 2,9 % im Vergleich zum Vorjahr. Der bei einem Vertragspartner gefertigte Crafter der ersten Generation ist in diesen Werten nicht enthalten. Im neu errichteten Werk in Wrzesnia, Polen, lief in der zweiten Jahreshälfte 2016 die Fertigung des neuen Crafter an. Das Stammwerk in Hannover produzierte im Berichtsjahr 190 (176) Tsd. Einheiten der Modelle Amarok, Caravelle/Multivan und Transporter. In Poznan wurden insgesamt 186 (171) Tsd. Caddy und T6 gefertigt. In Argentinien wird zudem der Amarok produziert.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse von Volkswagen Nutzfahrzeuge übertrafen im Geschäftsjahr 2016 mit 11,1 (10,3) Mrd. € den Vorjahreswert. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen (Sondereinflüsse im Vorjahr: –0,1 Mrd. €) verbesserte sich um 19,0 % auf 455 Mio. €; Volumen- und Mixeffekte sowie Produktkostenoptimierungen wirkten positiv. Die operative Rendite stieg von 3,7 % im Vorjahr auf nunmehr 4,1 %.

60 Jahre

Stammsitz Hannover

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Caravelle/Multivan, Kombi	117.554	96.341
Caddy Kombi	86.841	74.302
Transporter	81.932	82.509
Caddy	71.757	76.048
Amarok	63.367	81.019
Crafter	596	–
	422.047	**410.219**

MARKE VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE

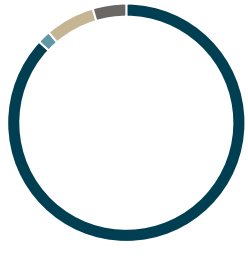
	2016	2015	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	478	431	+10,9
Absatz	478	456	+5,0
Produktion	422	410	+2,9
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.120	10.341	+7,5
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	455	382	+19,0
in % der Umsatzerlöse	4,1	3,7	

Crafter



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	86,9 %
Nordamerika	1,8 %
Südamerika	6,7 %
Asien-Pazifik	4,5 %

WEITERE INFORMATIONEN www.volkswagen-nutzfahrzeuge.de

VOLKSWAGEN TRUCK & BUS

Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus bündeln wir die Aktivitäten von MAN Truck & Bus, MAN Latin America und Scania. Das strategische Ziel ist klar: Volkswagen Truck & Bus will Global Champion werden.

GESCHÄFTSVERLAUF

Volkswagen Truck & Bus führt die Aktivitäten von MAN Truck & Bus, MAN Latin America, deren Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania unter einem Dach zusammen. Gemeinsam mit der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge bildet die Gruppe den Bereich Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns.

Das Ziel von Volkswagen Truck & Bus ist, Global Champion der Branche zu werden. Dabei steht nicht das Volumen im Vordergrund. Der Fokus liegt darauf, im nächsten Jahrzehnt bei Profitabilität, Innovationen für unsere Kunden, Mitarbeiterzufriedenheit und globaler Präsenz führend in der Branche zu sein. Bereits heute ist Volkswagen Truck & Bus Lkw-Markführer in West-, Zentral- und Osteuropa sowie in Brasilien.

Mit der Vorstellung der Digitalmarke RIO im Herbst 2016 unterstrich Volkswagen Truck & Bus den Führungsanspruch auf dem Feld der Digitalisierung. Die cloud-basierte, herstellerunabhängige Plattform dient dem gesamten Transport- und Logistiksystem. Erstmals sind alle Beteiligten der Lieferkette – vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlader, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger – über ein einheitliches Informations- und Anwendungssystem mit Prognosefunktionalität miteinander vernetzt. Mit RIO wollen wir die Welt des Transports effizienter, sicherer und umweltfreundlicher machen. Nach dem Marktstart im zweiten Quartal 2017 bietet RIO allen am Transportsystem beteiligten Akteuren exakt auf deren Wünsche ausgerichtete digitale Lösungen an. Bereits heute sind mehr als 265.000 Lkw über digitale Dienstleistungsangebote von MAN und Scania vernetzt. Damit ist Volkswagen Truck & Bus die Nummer 1 bei vernetzten Nutzfahrzeugen in Europa.

Auf dem Weg zum Global Champion hat Volkswagen Truck & Bus 2016 ein weiteres strategisches Etappenziel erreicht: Mit dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller Navistar wurde eine weitreichende Allianz geschlossen, die den Eintritt in den nordamerikanischen Markt ermöglichen und die globale Präsenz weiter ausbauen soll. Diese Allianz umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskooperation sowie ein Joint Venture, mit dem gemeinsame Potenziale im globalen Einkauf gehoben werden sollen. Volkswagen Truck & Bus wird darüber hinaus über eine Kapitalerhöhung einen Anteil von 16,6% an Navistar erwerben. Navistar ist eine Holding, deren Tochtergesellschaften Lkw, Reise-, Linien- und Schulbusse, Dieselmotoren sowie Ersatzteile produzieren. Der Schwerpunkt innerhalb der Kooperation wird auf der Entwicklung gemeinsamer Antriebssysteme liegen, aber auch andere Bereiche der Nutzfahrzeugentwicklung sowie den Einkauf umfassen. Ziel ist es, gemeinsam weitere Synergien zu schaffen und von den Branchenzyklen unabhängiger zu werden. Der Abschluss der Transaktion unterliegt bestimmten Genehmigungen durch die Regulierungsbehörden sowie anderen üblichen Vollzugsbedingungen. Der Aktienerwerb durch Volkswagen Truck & Bus ist außerdem an die Finalisierung der Vereinbarung bezüglich des Einkaufs-Joint-Venture und den Abschluss des ersten Vertrags innerhalb der Technologie- und Belieferungskooperation geknüpft. Der Abschluss der Transaktion wird für das erste Quartal 2017 erwartet.

265 Tsd.

Vernetzte Fahrzeuge

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Lkw	167.354	162.963
Busse	18.713	17.208
	186.067	**180.171**

AUSLIEFERUNGEN

Fahrzeuge	2016	2015
Lkw	165.806	161.901
Busse	17.775	17.134
	183.581	**179.035**

Starke Marken

VOLKSWAGEN
TRUCK & BUS

MAN SCANIA Caminhões Ônibus RIO

AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	76,2 %
Nordamerika	1,4 %
Südamerika	14,7 %
Asien-Pazifik	7,7 %

Scania feierte im Jahr 2016 sein 125-jähriges Firmenjubiläum. Mit der neuen Lkw-Generation setzt die schwedische Marke neue Maßstäbe in Sachen Effizienz und Kundenorientierung. Die Auslieferungen waren höher als im Vorjahr.

GESCHÄFTSVERLAUF

Scania blickt auf 125 Jahre Unternehmensgeschichte und Nutzfahrzeugtradition zurück und präsentierte 2016 ihre neue Lkw-Generation: Ein durchschnittlich um 5% reduzierter Kraftstoffverbrauch sorgt für eine höhere Kundenprofitabilität und reduzierte CO_2-Emission. Nach Einführung aller Varianten werden 24 verschiedene Fahrerhausmodelle zur Auswahl stehen, die kundenindividuell zusammengestellt werden können. Die in das Dach integrierten Seitenairbags sind ein Novum im Lkw-Bereich. Unter anderem für Fahrkomfort und Sicherheit wurde der neuen Generation der Titel „International Truck of the Year 2017“ verliehen. Scanias Hybrid-Lkw erhielt 2016 den Umweltpreis „Green Truck Future Innovation 2016“ in der Kategorie Innovation mit Zukunftspotenzial. Er spart bis zu 18% Kraftstoff im Vergleich zu einem Lkw, der mit normalem Diesel fährt, und kann ausschließlich mit Strom oder in Verbindung mit Biodiesel betrieben werden.

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

Die Auftragseingänge der Marke Scania waren im Geschäftsjahr 2016 mit 86 Tsd. Fahrzeugen um 10,9% höher als 2015. In Westeuropa nahmen die Auftragseingänge zu; der Anstieg ist vor allem auf Scanias führende Position bei Euro-6-Motoren, die langjährige Erfahrung mit verbrauchsoptimierten Fahrzeugen und ein breites Angebot alternativer Antriebe zurückzuführen. Die weltweiten Auslieferungen übertrafen mit 81 (77) Tsd. Fahrzeugen den Vorjahreswert. Nachfragerückgänge in der Türkei und in Brasilien konnten durch Zuwächse in Europa kompensiert werden. Die Auslieferungen von Bussen legten auf 8 (7) Tsd. Einheiten zu. Auch die Nachfrage nach Serviceleistungen und Ersatzteilen sowie nach Scania Finanzdienstleistungen war 2016 höher als ein Jahr zuvor.

Im Geschäftsjahr 2016 produzierte die Marke Scania 84 (79) Tsd. Nutzfahrzeuge (+ 5,8%), darunter 8 (7) Tsd. Busse.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Scania übertrafen im Geschäftsjahr 2016 mit 11,3 (10,5) Mrd. € den Vorjahreswert um 0,8 Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen stieg auf 1.072 (1.027) Mio. €. Belastungen aus Wechselkursen konnten durch den höheren Fahrzeugabsatz und eine Steigerung des Servicegeschäfts mehr als ausgeglichen werden. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag im Berichtsjahr bei 9,5 (9,8)%. Aus Rechtsrisiken im Rahmen des Lkw-Kartellverfahrens der Europäischen Kommission resultierten Sondereinflüsse in Höhe von –0,4 Mrd. €.

125 Jahre

Scania

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Lkw	75.452	72.382
Busse	8.488	6.964
	83.940	**79.346**

MARKE SCANIA

	2016	2015	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	86	77	+10,9
Auslieferungen	81	77	+6,2
Absatz	83	78	+6,3
Produktion	84	79	+5,8
Umsatzerlöse (Mio. €)	11.303	10.479	+7,9
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	1.072	1.027	+4,4
in % der Umsatzerlöse	9,5	9,8	

R 730



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	78,3 %
Nordamerika	1,1 %
Südamerika	10,4 %
Asien-Pazifik	10,2 %

WEITERE INFORMATIONEN www.scania.com

MAN stellte im Berichtsjahr seine neuen Nutzfahrzeuge und Motoren vor. Mit dem MAN TGE betrat die Marke erstmals die Welt der Transporter. Das im Vorjahr gestartete Zukunftsprogramm trägt maßgeblich zum Erfolg bei.

GESCHÄFTSVERLAUF

MAN präsentierte 2016 die neuen Fahrzeuge der Baureihen TGL, TGM, TGS und TGX mit optimierten Aggregaten. Die D26- und D38-Motoren verfügen über mehr Drehmoment sowie 20 PS mehr Leistung bei gleichzeitig geringerem Verbrauch. Die Topmotorisierung des neuen D38-Motors mit 471 kW (640 PS), bisher ausschließlich den Schwerlastausführungen vorbehalten, ist nun für fast alle Varianten des MAN TGX D38 verfügbar und erreicht sein bis zu 3.000 Nm hohes Drehmoment schon bei niedrigen Drehzahlen. Mit der Weltpremiere des MAN TGE betrat die Münchner Traditionsmarke die Welt der Transporter und macht MAN ab 2017 zum Vollanbieter für alle Transportbedarfe von 3 bis 250 t. Der neu vorgestellte NEOPLAN Tourliner komplettiert das Busportfolio von MAN um ein Einstiegsmodell im Segment der Premiumreisebusse. Das Geschäftsfeld Power Engineering nahm ein Gaskraftwerk in China sowie ein Dieselkraftwerk in Afrika in Betrieb. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit wurde in diesem Bereich ein umfangreiches Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht.

Die konjunkturellen Rahmenbedingungen blieben für MAN im Geschäftsjahr 2016 herausfordernd: In Südamerika lag die Nachfrage noch unter dem schwachen Vorjahreswert, während sich der europäische Nutzfahrzeugmarkt weiter erholte. Die Auftragseingänge von MAN waren mit 105 Tsd. Fahrzeugen um 2,3 % niedriger als 2015. Die Auslieferungen lagen mit 102 (102) Tsd. Nutzfahrzeugen auf dem Niveau des Vorjahres, davon waren 10 (10) Tsd. Busse.

Die Fertigung von MAN belief sich 2016 auf 102 (101) Tsd. Nutzfahrzeuge, darunter 10 (10) Tsd. Busse.

Aufgrund der anhaltend schwierigen Lage in der Schifffahrtsbranche, der wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie des niedrigen Ölpreises gingen die Auftragseingänge im Geschäftsfeld Power Engineering auf 3,3 (3,4) Mrd. € zurück.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Jahr 2016 lagen die Umsatzerlöse von MAN Nutzfahrzeuge mit 10,0 Mrd. € um 0,5 % über Vorjahr. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen stieg auf 230 (–4) Mio. €; die operative Rendite vor Sondereinflüssen belief sich auf 2,3 (0,0) %. Volumeneffekte und verbesserte Margen in Europa sowie die eingeleiteten Zukunftsprogramme wirkten sich positiv aus. Restrukturierungsmaßnahmen in Südamerika führten zu Sondereinflüssen in Höhe von –0,1 Mrd. €, im Vorjahr fielen dafür in Europa –0,2 Mrd. € an.

Im Segment Power Engineering beliefen sich die Umsatzerlöse auf 3,6 (3,8) Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen ging volumen- und margenbedingt auf 194 (283) Mio. € zurück, die operative Rendite vor Sondereinflüssen betrug 5,4 (7,5) %. Restrukturierungsmaßnahmen führten zu Sondereinflüssen in Höhe von –0,2 Mrd. €.

102 Tsd.

Ausgelieferte Nutzfahrzeuge im Jahr 2016

PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Lkw	91.902	90.581
Busse	10.225	10.244
	102.127	**100.825**

MAN

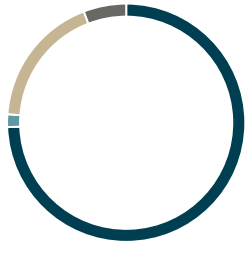
	2016	2015	%
Nutzfahrzeuge			
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	105	108	−2,3
Auslieferungen	102	102	−0,2
Absatz	102	102	−0,2
Produktion	102	101	+1,3
Umsatzerlöse (Mio. €)	10.005	9.958	+0,5
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	230	−4	x
in % der Umsatzerlöse	2,3	0,0	
Power Engineering			
Umsatzerlöse (Mio. €)	3.593	3.775	−4,8
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	194	283	−31,4
in % der Umsatzerlöse	5,4	7,5	

NEOPLAN Tourliner



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTEN

in Prozent



Europa/Übrige Märkte	74,4 %
Nordamerika	1,7 %
Südamerika	18,1 %
Asien-Pazifik	5,8 %

WEITERE INFORMATIONEN www.man.eu

Volkswagen Group China

Mit dem Phideon und dem Teramont stellte Volkswagen 2016 zwei faszinierende Modelle für den chinesischen Markt vor. Im Rahmen einer neuen Partnerschaft sollen künftig innovative batteriebetriebene Elektrofahrzeuge entwickelt werden.

GESCHÄFTSVERLAUF

Auf dem Genfer Automobilsalon 2016 feierte der Phideon, eine Oberklassen-Limousine für den chinesischen Markt, sein Debüt. Mit fließenden Übergängen und einer klaren Linie – von der energischen Front über eine scharfe Schulterlinie bis zum harmonischen Heck – definiert das Fahrzeug die neue Designsprache der Premiummodelle von Volkswagen. Darüber hinaus wurde auf der Guangzhou Auto Show im November mit dem Teramont der erste siebensitzige SUV der Marke Volkswagen Pkw für den chinesischen Markt vorgestellt. Das komplett neue Modell für den chinesischen Markt repräsentiert Volkswagens neues SUV-Design und bietet ein elegantes sowie robustes Exterieur, das dem Premiumanspruch der chinesischen Kunden gerecht wird. Der Teramont, der auf dem Modularen Querbaukasten basiert, besticht bei einer Fahrzeuglänge von mehr als 5 Metern mit seinem hervorragenden Raumangebot und mit einer Vielzahl neuer Assistenz-, Komfort- und Infotainment-Systeme. Im Berichtsjahr hat der Volkswagen Konzern eine Grundsatzvereinbarung mit dem chinesischen Automobilhersteller Anhui Jianghuai Automobile Co., Ltd. (JAC) unterschrieben. Ziel ist eine langfristige Partnerschaft und die gemeinsame Entwicklung innovativer batteriebetriebener Elektrofahrzeuge. Die Zusammenarbeit soll Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb sowie außerdem Mobilitätsdienstleistungen und Komponenten zur Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs umfassen.

An 20 Standorten in China fertigen wir aktuell Fahrzeuge und Komponenten. Zusammen mit unserem Joint-Venture-Partner FAW sollen zusätzlich zwei neue Fahrzeugwerke für umweltfreundliche Modelle an der Ostküste Chinas, in Qingdao und Tianjin, entstehen. Bis 2020 wollen wir schrittweise die Kapazität in China auf rund 5 Mio. Fahrzeuge jährlich ausbauen. Die Investitionen werden von den Gemeinschaftsunternehmen aus eigenen Mitteln finanziert.

Neben dem Nachfolger der beliebten Oberklasse-Limousine Audi A6 L ging 2016 auch der Audi A6 L e-tron mit Plug-in-Hybridantrieb an den Start. Die auf den chinesischen Markt zugeschnittene Elektromobilitätsstrategie sieht vor, dass neben bestehenden und weiteren Importmodellen beide Joint Ventures sukzessive bis 2020 insgesamt 15 Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge lokal produzieren.

Auf dem chinesischen Markt bietet der Volkswagen Konzern mehr als 150 importierte und lokal gefertigte Modelle der Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA, Porsche, Bentley und Lamborghini sowie Nutzfahrzeuge an. Die Auslieferungen an chinesische Kunden des Konzerns beliefen sich im Berichtsjahr auf 4,0 (3,5) Mio. Fahrzeuge (inklusive der Importe). Besonders beliebt waren die Volkswagen Modelle Jetta, Lavida, Sagitar, Santana und Tiguan sowie die Audi Modelle Q3, Q5, A6 L und der ŠKODA Octavia.

4,0 Mio.

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2016

Tsd. Fzg.	2016	2015	%
Auslieferungen	3.982	3.549	+12,2
Absatz[1]	3.873	3.456	+12,1
Produktion	3.896	3.420	+13,9

1 Aus lokaler Produktion.

ERGEBNIS

Mio. €	2016	2015
Operatives Ergebnis (100 %)	11.094	11.937
Operatives Ergebnis (anteilig)	4.956	5.214

Unsere beiden Joint Ventures SAIC VOLKSWAGEN und FAW-Volkswagen produzierten im Berichtsjahr insgesamt 3,9 Mio. Fahrzeuge, das waren 13,9 % mehr als im Vorjahr. In den Gemeinschaftsunternehmen werden sowohl etablierte Konzernmodelle als auch für chinesische Kunden modifizierte (zum Beispiel mit verlängertem Radstand) sowie speziell für den chinesischen Markt konzipierte Fahrzeuge gefertigt (etwa die Volkswagen Modelle Lamando, Lavida, New Bora, New Jetta und New Santana). Im Berichtsjahr startete unter anderem die Produktion des eigens auf die Bedürfnisse chinesischer Kunden ausgerichteten Phideon sowie der Modelle Teramont, Tiguan mit verlängertem Radstand, Magotan, Passat, Audi A6 L und A6 L e-tron.

Mit 5,0 Mrd. € lag das anteilige Operative Ergebnis der Joint Ventures im Berichtsjahr unter dem Vorjahreswert. Dabei konnten Belastungen aus dem wettbewerbsintensiveren Marktumfeld und negativen Wechselkurseffekten durch Volumensteigerungen und Produktkostenoptimierungen nicht vollständig kompensiert werden.

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.

Teramont



LOKALE PRODUKTION

Fahrzeuge	2016	2015
Volkswagen Pkw	3.012.664	2.661.562
Audi	555.777	490.260
ŠKODA	327.858	268.116
Gesamt	**3.896.299**	**3.419.938**

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Im Jahr 2016 waren die Volkswagen Finanzdienstleistungen weltweit gefragt und leisteten damit erneut einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis des Volkswagen Konzerns. Rückenwind gaben das attraktive Produktportfolio und die internationale Aufstellung.

STRUKTUR DES BEREICHS VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Volkswagen Finanzdienstleistungen umfassen die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote in 51 Ländern. Die Volkswagen Financial Services AG ist für die weltweite Koordination der Finanzdienstleistungsaktivitäten verantwortlich. Ausgenommen sind lediglich das Finanzdienstleistungsgeschäft der Marken Scania und Porsche 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

Im Geschäftsjahr 2016 schrieb Volkswagen Finanzdienstleistungen seine Erfolgsgeschichte fort und verzeichnete ein weiteres Rekordjahr. Dazu trugen die vielfältigen Produkte, die attraktiven Konditionen und das überdurchschnittliche Leistungsspektrum gleichermaßen bei.

Neben dem Angebot mobiler, bargeldloser Bezahldienste für Parkvorgänge in deutschen Städten über die sunhill technologies GmbH verstärkte Volkswagen Financial Services im Berichtsjahr sein Engagement in diesem Bereich und erwarb mit „PayByPhone“ den weltweit führenden Anbieter bargeldlosen Bezahlens bei Parkvorgängen. Über die App „paybyphone parking“ können Kunden die Parkzone sowie die gewünschte Parkzeit auswählen und direkt mit dem Smartphone bezahlen: 2016 wurden circa 60 Mio. Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von rund 240 Mio. € abgewickelt.

Als Teil der Volkswagen Finanzdienstleistungen erweiterte MAN Financial Services ihr Produktportfolio mit dem Ausbau des Leistungsspektrums der MAN Card. Die Zusammenarbeit mit 49.000 europaweiten Tankstellen von TOTAL und AS24 erweitert das Akzeptanznetz erheblich. Solche Kooperationen ebnen den Weg hin zum größten Kraftstoffversorger in Europa und sollen in Zukunft auch auf die Mautabwicklung ausgeweitet werden.

Mit der Auszeichnung als Deutschlands bester Arbeitgeber bei einer Unternehmensgröße mit mehr als 5.000 Mitarbeitern konnte sich Volkswagen Finanzdienstleistungen beim Arbeitgeberwettbewerb „Great place to work“ bereits zum dritten Mal in Folge durchsetzen. Über eine Mitarbeiterbefragung wurden Kriterien wie die zentralen Arbeitsplatz- und Personalarbeitsthemen bewertet.

2,1 Mrd. €

Operatives Ergebnis in 2016

Die Refinanzierungsstrategie der Volkswagen Finanzdienstleistungen war im Jahr 2016 von den Folgen der Dieselthematik geprägt. Unbesicherte Anleihen wurden nur in einigen lokalen Märkten zur Refinanzierung begeben. So konnte im Mai 2016 eine erste unbesicherte Anleihe in Renminbi in China emittiert werden. Diese Debütanleihe der Volkswagen Finance (China) Co., Ltd. belief sich auf ein Gesamtvolumen von 2 Mrd. chinesischen Renminbi mit einer Laufzeit von drei Jahren. Zudem konnten unter anderem Anleihen zur Refinanzierung in der Türkei (1,5 Jahre Laufzeit, Gesamtvolumen 117 Mio. türkische Lira) und in Russland (2,5 beziehungsweise 1,5 Jahre Laufzeit, Gesamtvolumen jeweils 5 Mrd. russische Rubel) erfolgreich platziert werden.

Die Volkswagen Leasing GmbH war auch 2016 mit ihren Asset Backed Securities (ABS)-Transaktionen am Markt aktiv. Deutsche Leasingforderungen wurden im April 2016 im Rahmen der „Volkswagen Car Lease 23“ verbrieft. Die Transaktion hatte ein Volumen von rund 750 Mio. €. Im November 2016 konnte die „Volkswagen Car Lease 24“ am Markt platziert und aufgrund des hohen Investoreninteresses von 750 Mio. € auf 1,25 Mrd. € aufgestockt werden.

Im Ausland waren die Volkswagen Finanzdienstleister mit verschiedenen ABS-Programmen am Markt aktiv. Unter anderem in Australien, China, Großbritannien und Japan wurden Transaktionen getätigt, wobei in China unterjährig insgesamt drei Anleihen platziert wurden. Japan ist für Volkswagen Finanzdienstleistungen nach Deutschland der Markt mit der längsten ABS-Historie.

Des Weiteren wurde im Rahmen der diversifizierten Refinanzierungsstrategie der Bestand an Kundeneinlagen weiter erhöht. Außerdem konnten Commercial Paper begeben und Banklinien genutzt werden.

Nicht zuletzt als Resultat der nachhaltigen Refinanzierungsmaßnahmen hat die Volkswagen Financial Services AG den von der European Banking Authority koordinierten Stresstest für Banken erneut erfolgreich absolviert. Auf Grundlage des Jahresabschlusses 2015 wurden ein Basis- sowie ein Stress-Szenario für die Jahre 2016 bis 2018 simuliert und unter den gegebenen Voraussetzungen die Kapitalquoten ermittelt. Der Stress-Test hat belegt, dass die Volkswagen Financial Services AG über ein solides Geschäftsmodell und eine angemessene Kapitalausstattung verfügt.

Parking App



Mit 6,5 Mio. Kontrakten übertraf die Zahl der neuen Vertragsabschlüsse im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft im Berichtsjahr den Vorjahreswert um 12,7%. Der Gesamtvertragsbestand erreichte am 31. Dezember 2016 mit 16,1 Mio. Kontrakten einen neuen Rekordwert (+ 9,9%). Davon entfielen 8,9 Mio. Verträge auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing, ein Zuwachs von 6,7% im Vergleich zum Vorjahr. Die zugrunde gelegten Vertragsarten wurden ihrer Bedeutung entsprechend angepasst. Der Bereich Service/Versicherungen konnte im Vergleich zu 2015 um 14,2% auf 7,2 Mio. Verträge zulegen. Bei gleichgebliebenen Vergabegrundsätzen stieg die Penetrationsrate als Anteil der finanzierten oder geleasten Fahrzeuge am relevanten Auslieferungsvolumen des Konzerns – einschließlich der chinesischen Joint Ventures – auf 33,1 (31,3)%.

Die Direktbank der Volkswagen Bank betreute am Ende des Berichtsjahres 1.559 (1.428) Tsd. Konten. Am 31. Dezember 2016 beschäftigte Volkswagen Finanzdienstleistungen weltweit 13.406 Mitarbeiter, davon waren 6.503 im Inland tätig.

UMSATZ UND ERGEBNIS

Volkswagen Finanzdienstleistungen erzielte im Geschäftsjahr 2016 Umsatzerlöse in Höhe von 27,6 Mrd.€ und damit 6,4% mehr als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis übertraf mit 2,1 Mrd.€ den Vorjahreswert um 9,6%. Das neue Rekordergebnis resultierte im Wesentlichen aus dem Geschäftswachstum und trug – wie bereits in den Vorjahren – wesentlich zum Ergebnis des Konzerns bei.

VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

		2016	2015	%
Vertragsbestand[1]	Tsd. Stück	16.133	14.673	+9,9
Kundenfinanzierung		6.155	5.833	+5,5
Leasing		2.760	2.518	+9,6
Service/Versicherung[1]		7.218	6.322	+14,2
Vermietvermögen	Mio.€	31.593	27.777	+13,7
Forderungen aus	Mio.€			
Kundenfinanzierung		67.545	64.020	+5,5
Händlerfinanzierung		17.921	16.846	+6,4
Leasingverträgen		22.655	20.461	+10,7
Direktbankeinlagen	Mio.€	32.412	25.450	+27,4
Bilanzsumme	Mio.€	170.070	157.855	+7,7
Eigenkapital	Mio.€	21.178	18.607	+13,8
Schulden[2]	Mio.€	141.830	133.237	+6,4
Eigenkapitalquote	%	12,5	11,8	
Eigenkapitalrendite vor Steuern[3]	%	10,4	11,9	
Leverage[4]		6,7	7,2	
Operatives Ergebnis	Mio.€	2.105	1.921	+9,6
Ergebnis vor Steuern	Mio.€	2.073	2.015	+2,9
Mitarbeiter am 31.12.		13.406	13.329	+0,6

1 Vorjahr angepasst.
2 Ohne Rückstellungen und latente Steuern.
3 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals (fortgeführte Aktivitäten).
4 Schulden zu Eigenkapital.

WEITERE INFORMATIONEN
www.vwfsag.de

3

Konzern-lagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

51 Ziele und Strategien
56 Steuerung und Kennzahlen
58 Struktur und Geschäftstätigkeit
60 Corporate-Governance-Bericht
67 Vergütungsbericht
84 Organe
88 Übernahmerechtliche Angaben
91 Dieselthematik
98 Geschäftsverlauf
111 Aktie und Anleihen
118 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
136 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
140 Nachhaltige Wertsteigerung
173 Prognosebericht
180 Risiko- und Chancenbericht
202 Aussichten für das Jahr 2017

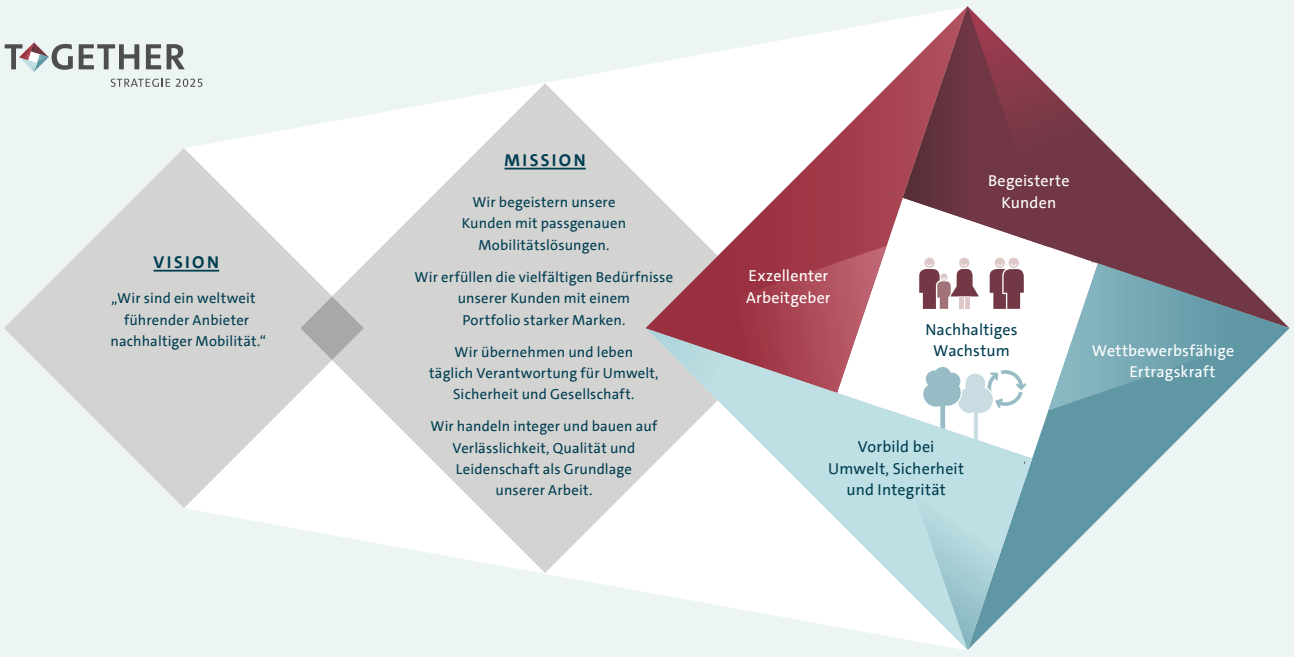
Ziele und Strategien

Mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ hat der Volkswagen Konzern den größten Veränderungsprozess in seiner Geschichte eingeleitet. Damit schaffen wir die Voraussetzungen, um auch in der Mobilitätswelt von morgen auf lange Sicht erfolgreich und einer der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

Die automobile Welt befindet sich im Wandel: Autonomes Fahren, Elektromobilität und vernetzte Fahrzeugkonzepte sind die dominierenden Trends. Die technologischen Veränderungen beeinflussen Kundenbedürfnisse und Geschäftsmodelle, neue Konkurrenten aus anderen Branchen dringen in den Markt, kürzere Innovationszyklen und der Aufbau neuer Kernkompetenzen erfordern einen steigenden Kapitalbedarf; strengere Emissionsregularien und eine höhere Marktvolatilität führen zu komplexeren Rahmenbedingungen. Dies stellt uns als Automobilhersteller vor neue Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand des Volkswagen Konzerns im Juni 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ beschlossen und damit den größten Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Wir wollen nicht nur die Mobilität der Gegenwart entscheidend mitgestalten, sondern auch die der

ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



Zukunft. Deshalb stellen wir uns als Konzern mit der Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, neu auf. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus.

Bei der Erarbeitung von „TOGETHER – Strategie 2025“, die auf der erfolgreichen „Strategie 2018“ aufsetzt, haben Experten aus allen Bereichen des Unternehmens mitgearbeitet. Die Strategie ist aus der Mitte des Unternehmens entstanden und bündelt das Wissen und die Erfahrungen sowie die visionäre Kraft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Der Zeithorizont bis 2025 ist Bestandteil des Namens und steht für langfristiges und zukunftsorientiertes Denken und Handeln. Der Begriff „TOGETHER“ beschreibt die Haltung, die im Volkswagen Konzern für den zukünftigen und nachhaltigen Erfolg noch wichtiger sein wird. Mit der neuen Konzernstrategie wollen wir gemeinsam im Volkswagen Konzern mit faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen auch in Zukunft unsere Kunden begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse mit einem Portfolio starker Marken erfüllen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft und wollen Vorbild auf diesen Gebieten sein. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. Mit der neuen Ausrichtung behaupten wir die technologische Führung in der Branche und sichern gleichzeitig eine wettbewerbsfähige Ertragskraft. So wird Volkswagen auch in Zukunft ein attraktives Investment darstellen und darüber hinaus ein exzellenter, zuverlässiger und sicherer Arbeitgeber bleiben.

„TOGETHER – Strategie 2025“ bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler für die Weiterentwicklung des Konzerns mit seinen starken Marken, weltweiten Produktionsstandorten sowie kompetenten und engagierten Mitarbeitern. Der im Zuge des Zukunftsprogramms erarbeitete Kodex der Zusammenarbeit bildet dabei das Fundament der Konzernstrategie. Er beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander. Die korrespondierenden Strategien der Marken und Funktionalbereiche komplettieren den Veränderungsprozess.

VIER ECKPFEILER DES ZUKUNFTSPROGRAMMS „TOGETHER – STRATEGIE 2025“

Die neue Konzernstrategie umfasst eine Fülle weitreichender Richtungsentscheidungen sowie konkreter Initiativen und zielt im Kern auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab. Die umfassende Transformation des automobilen Kerngeschäfts, der Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen, die Stärkung der Innovationskraft sowie die Sicherung der Finanzierung unserer Investitionen bilden die vier Eckpfeiler, denen insgesamt 16 strategische Konzerninitiativen zugeordnet sind.

Erster Eckpfeiler: Kerngeschäft transformieren

Fahrzeuge entwickeln, bauen und vertreiben, das bleibt auch künftig essenziell für den Volkswagen Konzern. Dieses Geschäft wird sich jedoch massiv und nachhaltig verändern. Deshalb bauen wir unser Kerngeschäft für das neue Zeitalter der Mobilität tiefgreifend um.

Im Zuge dieses Transformationsprozesses werden wir die Konzernmarken zukünftig trennschärfer positionieren und das Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Das Produktportfolio des Konzerns wird dabei unter Berücksichtigung regionaler Markt- und Kundenbedürfnisse auf Profitabilität ausgerichtet. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf der Elektromobilität. Fortgeführt wird die eingeleitete regionale Wachstumsstrategie in besonders attraktiven Automobilmärkten, die Expansions- und Investitionspläne für Nordamerika und das Ausbauprogramm für China bleiben bestehen. Insbesondere in Asien wollen wir das Economy-Segment, also das Segment preiswerter Basisprodukte, erschließen. Dafür streben wir auch Kooperationen mit lokalen Partnern an.

Der Volkswagen Konzern wird im Rahmen der Ausrichtung auf profitables Wachstum auch die modularen Baukästen überarbeiten und straffen, um die Komplexität in Entwicklung und Produktion zu reduzieren und gleichzeitig die Effizienz zu steigern. Beim Umbau des Kerngeschäfts geht es darüber hinaus um die konsequente Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln. Dazu haben wir die Baureihenorganisation in den volumenstarken Pkw-Marken implementiert. Das Komponentengeschäft wird neu ausgerichtet. Damit einhergehende Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeit und der Effizienz sollen wichtige Beiträge für die Zukunftsthemen leisten.

Ein besonderer Fokus bei Fahrzeugen und Antrieben liegt auf der Elektromobilität. In den kommenden Jahren wollen wir mehr als 30 rein batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) auf den Markt bringen und bis 2025 ein Volumen von zwei bis drei Millionen BEVs erreichen, was einem Anteil von rund 20 bis 25 % am erwarteten Konzernabsatz entspräche.

Angesichts des erwarteten Anstiegs des Markt- und Absatzvolumens von BEVs wird der Volkswagen Konzern die Batterietechnologie als Kernkompetenzfeld aufbauen. So werden Abhängigkeiten in diesen Bereichen vermieden. Darüber hinaus arbeiten wir mit Partnern zusammen.

Eine weitere wichtige Stoßrichtung bei der Transformation des automobilen Kerngeschäfts ist der Aufbau neuer Kernkompetenzfelder in den Zukunftsthemen Autonomes Fahren und Künstliche Intelligenz. Hier gilt es, die nötigen Ressourcen bereitzustellen – mit dem Ziel, eine wettbewerbsfähige technische Lösung für ein Self-Driving System bis zum Ende der Dekade zulassen zu können.

16 ÜBERGREIFENDE KONZERNINITIATIVEN



Unser Ziel und unser Anspruch ist, konsequent vom Kunden her zu denken. In drei Volkswagen Group Future Centers in Deutschland, den USA und China arbeiten Designer und Digitalisierungsexperten gemeinsam am Fahrzeug der Zukunft, um so das bestmögliche Kundenerlebnis zu bieten und dabei die neuen technologischen Möglichkeiten optimal zu nutzen.

Auch im Nutzfahrzeugbereich treiben wir mit den Marken Scania, MAN und Volkswagen Nutzfahrzeuge Zukunftsthemen wie die Entwicklung zum Anbieter intelligenter Transportlösungen voran. Volkswagen Truck & Bus soll sich als Mehrmarkenanbieter zum Global Champion der Branche entwickeln, mit einer signifikanten Präsenz in allen wichtigen Regionen der Welt und einer Verbesserung der Gesamtperformance.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen wird auch unter der neuen strategischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns die Geschäftsmodelle der Marken unterstützen und eine bedeutende Ertragsquelle bleiben.

Zweiter Eckpfeiler: Geschäftsfeld Mobilitätslösungen aufbauen

Wir bauen Mobilitätsdienste im neuen markenübergreifenden Geschäftsfeld Mobilitätslösungen auf, das der zweite Eckpfeiler der neuen Konzernstrategie ist. In diesem Kontext haben wir mit MOIA eine neue Geschäftseinheit gegründet. Kernthema ist die Vermittlung von Fahrdienstleistungen auf Abruf, das sogenannte Ride Hailing. In der Folge sollen weitere, am Kundenbedarf orientierte, attraktive und profitable Angebote entwickelt oder zugekauft werden wie Robotaxis, Carsharing oder Transportdienstleistungen auf Abruf in der Logistikbranche. Dafür werden wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen. Die Auswahl der Engagements wird zentral gesteuert, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu generieren.

Mit der Stadt Hamburg haben wir hierzu einen strategischen Partner für unseren Anspruch als ganzheitlicher Mobilitätsanbieter gewonnen. In dieser Partnerschaft liegen die Kooperationsschwerpunkte auf nachhaltigen urbanen Mobilitätskonzepten, Intermodalität, innovativen Fahrzeugen und Technologien, dem Autonomen Fahren und Parken sowie dem Management des Verkehrsflusses.

Dritter Eckpfeiler: Innovationskraft stärken

Sowohl für die Transformation des Kerngeschäfts als auch für das neue Geschäftsfeld Mobilitätslösungen ist es notwendig, dass wir unsere traditionell hohe Innovationskraft stärken und auf ein noch breiteres Fundament stellen. Dafür forciert der Volkswagen Konzern den digitalen Wandel in allen Unternehmensteilen.

Dies betrifft operative Themen wie Industrie 4.0 in der Produktion und Logistik oder die Digitalisierung im Vertrieb. Zudem soll mit der Initiative Organisation 4.0 die Arbeitsorganisation modernisiert und attraktiver gestaltet werden. Strukturen und Prozesse werden im Arbeitsalltag verändert und ein Klima geschaffen, das über alle Ebenen eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert.

Vierter Eckpfeiler: Finanzierung sichern

Der Weg zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfordert hohe Investitionen. Die Finanzierung dieser Investitionen soll vor allem durch Effizienzsteigerungen über alle Marken und Funktionalbereiche hinweg erfolgen: Operative Exzellenz betrifft die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktentstehung über den Einkauf und die Produktion bis zum Vertrieb. Zusätzliche Mittel für Zukunftsinvestitionen können auch durch eine Optimierung des bestehenden Marken- und Beteiligungsportfolios generiert werden.

Die Durchgängigkeit und noch engere Verzahnung der strategischen und operativen Planung sorgt für eine verbesserte Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

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

Diese Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir zukünftig den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind jedoch abhängig vom Geschäftsmodell. So ist das Geschäftsmodell unserer Pkw-Marken ein anderes als das der Lkw- und Bus-Marken, und es unterscheidet sich von Power Engineering oder dem Dienstleistungsgeschäft. Im Folgenden beschreiben wir die zu den Zieldimensionen gehörenden strategischen Ziele des Konzerns. Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind im Konzern einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausprägung der strategischen Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an.

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 den optimalen Kundennutzen zu generieren. Dazu bedarf es neben den besten Produkten, den effizientesten Lösungen und dem besten Service, einer einwandfreien Qualität und einem hervorragenden Image. Wir wollen unsere Kunden begeistern, neue Kunden gewinnen und sie dauerhaft an uns binden – denn nur loyale und treue Kunden empfehlen uns weiter.

Zu den strategischen Kennzahlen zählen beispielsweise Loyalitätsrate, Eroberungsrate und Liegenbleiber.

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 bilden die Grundlage dafür. So können wir unsere Stammbelegschaft halten und neue Talente gewinnen.

Die strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension umfassen unter anderem interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer, externe Arbeitgeberattraktivität und Gleichstellungsindex.

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Unser Denken und Handeln berücksichtigt dies bei allen Entscheidungen gleichermaßen.

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 bieten wir unseren Kunden die höchste Produktsicherheit.

Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden zurückgewinnen und festigen sowie die positive öffentliche Wahrnehmung des Konzerns wiederherstellen. Zu unseren obersten Grundsätzen gehören das Einhalten von Regeln und Gesetzen, die Etablierung von sicheren Prozessen und der offene Umgang mit Fehlern, um diese zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

In den strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension sind enthalten: Dekarbonisierungsindex und Messgrößen zu Emissionen sowie Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur.

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

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

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

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

STRATEGISCHE KENNZAHLEN: WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

	2015	2025
Operative Rendite[1]	6,0 %	7 bis 8 %
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F & E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4 %	~ 6 %
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9 %	~ 6 %
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	Positiv, ermöglicht eine Ziel-Ausschüttungsquote von 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5 %	~ 10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	– 0,2 %	> 15 %

1 2015 vor Sondereinflüssen.

Steuerung und Kennzahlen

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

Die Leistungsfähigkeit und der Erfolg des Volkswagen Konzerns lassen sich sowohl in finanziellen als auch in nichtfinanziellen Kennzahlen ausdrücken. Nachfolgend beschreiben wir zunächst den Steuerungsprozess und erläutern anschließend die Spitzenkennzahlen des Volkswagen Konzerns.

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Ausgangspunkt für die Steuerung des Volkswagen Konzerns ist die einmal im Jahr grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte und an der Strategie ausgerichtete Mittelfristplanung. Sie 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 und die Liquidität. Zudem werden auf dieser Grundlage alle Unternehmensbereiche bezüglich der relevanten strategischen Handlungsfelder Funktionen/Prozesse, Produkte und Märkte koordiniert.

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

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

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

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

SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

Abgeleitet aus unseren strategischen Zielen basiert die Steuerung des Volkswagen Konzerns auf neun Spitzenkennzahlen, von denen zwei ab 2017 im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ neu eingeführt werden:

- Auslieferungen an Kunden
- Umsatzerlöse
- Operatives Ergebnis
- Operative Rendite
- Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F & E-Quote) im Konzernbereich Automobile (ab 2017)
- Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile
- Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile
- Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile (ab 2017)
- Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile

Die Auslieferungen an Kunden sind definiert als Übergaben von Neufahrzeugen an Endkunden. Sie spiegeln die Beliebtheit unserer Produkte wider und sind die relevante Größe, anhand der 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 Markterfolges. Nach Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes ist das Operative Ergebnis Ausdruck der originären Unternehmenstätigkeit und zeigt den wirtschaftlichen Erfolg des Kerngeschäfts. Die operative Rendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu Umsatzerlösen.

Die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F & E-Quote) im Konzernbereich Automobile setzt die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten in Relation zu den Umsatzerlösen. Die Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen die Aufwendungen von der Zukunftsforschung bis zur marktreifen Entwicklung unserer Produkte. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der umweltfreundlichen Ausrichtung unseres Produktportfolios. Die F & E-Quote belegt die Anstrengungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens: die auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtete Zielsetzung einer wettbewerbsfähigen Ertragskraft.

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

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

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

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

Informationen und Erläuterungen zu den Verkaufszahlen und zu den finanziellen Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns erhalten Sie auf den Seiten 104 bis 110 beziehungsweise 118 bis 135.

Ausführliche Beschreibungen unserer Aktivitäten und weitere nichtfinanzielle Kennzahlen auf 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 140 dieses Geschäftsberichts beginnt.

Struktur und Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel erläutern wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns und beschreiben die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich des Jahres 2016.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

Die Volkswagen AG ist die Muttergesellschaft des Volkswagen Konzerns. Einerseits entwickelt sie Fahrzeuge und Komponenten für die Konzernmarken, andererseits produziert und vertreibt sie insbesondere Pkw und leichte Nutzfahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In ihrer Funktion als Muttergesellschaft hält die Volkswagen AG unmittelbar beziehungsweise mittelbar Beteiligungen an der AUDI AG, der SEAT S.A., der ŠKODA AUTO a.s., der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, der Scania AB, der MAN SE, der Volkswagen Financial Services AG 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 Website www.volkswagenag.com/ir abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

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

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

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der verschiedenen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ist die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen. Das Produktportfolio erstreckt sich im Bereich Pkw von Motorrädern über verbrauchsgünstige Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Im Bereich Nutzfahrzeuge wird die Zusammenarbeit der Nutzfahrzeugmarken MAN und Scania unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus GmbH gesteuert und koordiniert. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei Pickups und reicht bis zu schweren Lkw und Bussen. Im Bereich Power Engineering werden unter anderem Großdieselmotoren und Spezialgetriebe hergestellt. Ein breites Spektrum von Finanzdienstleistungen, das sukzessive durch Mobilitätsdienstleistungen ergänzt wird, rundet das Angebot ab. Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien, Mexiko und die Türkei.

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.

Auf Konzernebene befassen sich zudem Ausschüsse mit wesentlichen strategischen Fragestellungen zu Produktplanung, Investitionen, Liquidität und Devisen sowie Führungsfragen.

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

Pflichten der gesetzlichen Gremien der betreffenden Markengesellschaft bleiben davon unberührt.

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

Mit der Neugestaltung der Konzernstrukturen haben wir im Berichtsjahr das Steuerungsmodell präzisiert und in seiner spezifischen Ausgestaltung angepasst. Die Konzernfunktionen erhalten einen deutlicheren strategischen Fokus:

- das Führungs- und Steuerungsmodell nachhaltig stärken
- wesentliche Synergien über alle Marken und Geschäftsfelder heben
- Kompetenzen bündeln und den Marken zur Verfügung stellen

Die operative Feinsteuerung auf Konzernebene wurde reduziert und gleichzeitig die unternehmerische Verantwortung in den Marken und Regionen gestärkt. Dadurch erhöht sich die Entscheidungsgeschwindigkeit und die Agilität des Konzerns. Der Konzernvorstand kann sich stärker auf die Strategie und das Steuern von wesentlichen Synergiefeldern konzentrieren, beispielsweise die Produktstrategie, Baukästen, Beschaffung, Werksbelegung und Schlüsseltechnologien wie Digitalisierung. Weitere Informationen zur zukünftigen organisatorischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns finden Sie im Prognosebericht auf Seite 178.

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Mit seiner Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 trat der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) zwischen der MAN SE als beherrschtem Unternehmen und der Volkswagen Truck & Bus GmbH, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, als herrschendem Unternehmen in Kraft. Durch den Abschluss des BGAV wurde das sogenannte faktische Konzernverhältnis durch einen Vertragskonzern ersetzt, der eine deutlich effizientere und unbürokratischere Zusammenarbeit zwischen der MAN Gruppe und dem übrigen Volkswagen Konzern ermöglicht. Die Minderheitsaktionäre der MAN SE haben das Recht, während der Laufzeit des im Juli 2013 eingeleiteten Spruchverfahrens, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird, sowie zwei Monate nach dessen Abschluss MAN Stamm- und Vorzugsaktien der Volkswagen Truck & Bus GmbH anzudienen. Ende Juli 2015 hat das Landgericht München in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Aktie anzuheben sei. Sowohl Volkswagen als auch einige Minderheitsaktionäre haben am Oberlandesgericht München Beschwerde gegen das Urteil eingelegt. Ende Dezember 2016 hielt die Volkswagen Truck & Bus GmbH 75,73 % der Stammaktien und 46,43 % der Vorzugsaktien an der MAN SE.

Die Volkswagen AG hatte den Aktionären von Scania am 14. März 2014 ein freiwilliges öffentliches Angebot zum Kauf aller bisher weder unmittelbar noch mittelbar gehaltenen Scania Aktien unterbreitet. Nach erfolgreichem Vollzug des Angebots hielt Volkswagen Ende 2014 einen Anteil von 99,57 % am Grundkapital von Scania. In Bezug auf die im Rahmen des Angebots nicht angedienten Scania Aktien wurde ein Squeeze-out-Verfahren eingeleitet, in dem das schwedische Schiedsgericht am 11. November 2014 entschied, dass der Volkswagen AG alle ausstehenden Scania Aktien übertragen werden. Nach Eintritt der Rechtskraft dieser Entscheidung ist die Volkswagen AG seit dem 14. Januar 2015 unmittelbar und mittelbar rechtliche Eigentümerin sämtlicher Scania Aktien. Das Schiedsgericht hat in seiner Entscheidung vom 30. Juni 2016 den von Volkswagen gezahlten Angebotspreis als angemessene Abfindung bestätigt.

Der Volkswagen Konzern war über seinen 50 %-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V. (GMH), Amsterdam, Niederlande, mittelbar zu 50 % an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande, (LeasePlan) beteiligt. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing und Fuhrparkmanagement ist. Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an ein internationales Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan Anteile an das Konsortium wurde am 21. März 2016 vollzogen.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

Auf das Geschäft der Volkswagen Gesellschaften wirken – wie auch bei anderen international tätigen Unternehmen – zahlreiche in- und ausländische Rechtsordnungen ein. Dabei handelt es sich vor allem um entwicklungs-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften, unter anderem aber auch um steuer-, gesellschafts-, handels-, finanz- und kapitalmarktrechtliche Regelungen sowie solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

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

Corporate-Governance-Bericht

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

DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

Am 14. März 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG vom 20. November 2015 mit nachfolgendem Wortlaut abgegeben.

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 erklärt, den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK“) mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern zu entsprechen:

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
- e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

2) Aufgrund der aktuell noch offenen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Folgen der Abgasthematik und den daraus resultierenden Bewertungsfragen haben Vorstand und Aufsichtsrat entschieden, dass der Konzernabschluss des Geschäftsjahres 2015 sowie der Zwischenbericht zum ersten Quartal 2016 nicht binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende beziehungsweise 45 Tagen nach Quartalsende öffentlich zugänglich sein werden. Insoweit wird daher in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt. Die Abweichung ist auf die genannten Veröffentlichungen beschränkt und der Empfehlung wird ab dem Halbjahresfinanzbericht 2016 wieder entsprochen werden.“

Am 22. April 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine weitere Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG vom 20. November 2015 mit nachfolgendem Wortlaut abgegeben.

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 erklärt, den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK“) mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern zu entsprechen:

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
- e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

2) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Ergänzung der unter 1) genannten Erklärung, beschlossen am 14. März 2016, zudem eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt.

3) Der Aufsichtsrat hat heute im Einvernehmen mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern die Erfolgsziele und Vergleichsparameter zur Bestimmung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 für die Mitglieder des Vorstands geändert. Gemäß Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK soll eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter für variable Vergütungsteile ausgeschlossen sein. Ein weiteres Festhalten an den bisherigen Erfolgszielen und Vergleichsparametern hätte aber nach Ansicht des Aufsichtsrats und der Vorstandsmitglieder zu Ergebnissen geführt, die der aktuellen Situation der Gesellschaft nicht ausreichend Rechnung tragen. Eine nachträgliche Anpassung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter war daher angezeigt.

Daher wird in zweiter Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter) erklärt."

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 18. November 2016 die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex" in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK") wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 und wird weiterhin mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen und in den genannten Zeiträumen entsprochen.

- a) 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter)
  Der Aufsichtsrat hatte am 22. April 2016 im Einvernehmen mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern die Erfolgsziele und Vergleichsparameter zur Bestimmung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 für die Mitglieder des Vorstands geändert. Gemäß Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK soll eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter für variable Vergütungsteile ausgeschlossen sein. Ein weiteres Festhalten an den bisherigen Erfolgszielen und Vergleichsparametern hätte aber nach Ansicht des Aufsichtsrats und der Vorstandsmitglieder zu Ergebnissen geführt, die der Situation der Gesellschaft nicht ausreichend Rechnung tragen. Eine nachträgliche Anpassung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter war daher angezeigt. Daher wurde am 22. April 2016 in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter) erklärt. Die Abweichung ist auf die genannten Änderungen beschränkt und seither wurde und wird der Empfehlung wieder entsprochen.
- b) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
  Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt.
- c) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
  In der Vergangenheit hatte der Aufsichtsrat eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder nicht für angemessen erachtet, da die Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, nicht generell bei Erreichen eines bestimmten Alters entfällt und sich eine starre Altersgrenze auch diskriminierend auswirken könnte. Der Aufsichtsrat ist zu der Auffassung gelangt, dass diesen Bedenken durch eine geeignete Gestaltung der Altersgrenze begegnet werden kann und hat daher heute eine entsprechende Altersgrenze für Vorstandsmitglieder festgelegt. Daher wird dieser Empfehlung ab heute wieder entsprochen.
- d) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
  Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende „unabhängig" im Sinne der Nummer 5.3.2 Satz 3 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende „Unabhängigkeit" könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Ausnahme erklärt.
- e) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
  Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Vorstand und Aufsichtsrat erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abwei-

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

- f) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)
  Die Vergütung des Aufsichtsrats ist durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u.a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gehen insoweit von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der „nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen ist, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex erklärt.
- g) 7.1.2 Satz 4 (Fristen zur Offenlegung)
  Aufgrund der noch offenen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Folgen der Abgasthematik und den daraus resultierenden Bewertungsfragen entschieden Vorstand und Aufsichtsrat, dass der Konzernabschluss des Geschäftsjahres 2015 sowie der Zwischenbericht zum ersten Quartal 2016 nicht binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende beziehungsweise 45 Tagen nach Quartalsende öffentlich zugänglich gemacht wurden. Daher wurde am 14. März 2016 in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt. Die Abweichung war auf die genannten Veröffentlichungen beschränkt und der Empfehlung wurde und wird seit dem Halbjahresfinanzbericht 2016 wieder entsprochen.“

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

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Nummer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) gefolgt. Die Dauer von Vorstands-Erstbestellungen legt der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert fest. Die Anregung in Nummer 2.3.2 („Erreichbarkeit des Stimmrechtsvertreters während der Hauptversammlung“) wurde auf der Hauptversammlung 2016 in der Weise umgesetzt, dass die Aktionäre während der Hauptversammlung bis 13:00 Uhr die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter auch auf elektronischem Weg zur Ausübung ihrer Stimmrechte erreichen konnten. Die Anregung in Nummer 2.3.3 („Übertragung der Hauptversammlung“) wurde auf der Hauptversammlung 2016 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

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

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

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT, VORSTAND UND OBERSTEN FÜHRUNGSEBENEN

Angesichts des Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Umfangs der internationalen Geschäftstätigkeit strebt der Aufsichtsrat der Volkswagen AG an, bei seiner Zusammensetzung folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße die Eigenschaft der Internationalität verkörpern.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE
www.man.eu/corporate

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

- Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- und Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können.
- Des Weiteren sollen aufseiten der Anteilseigner mindestens vier Mandate auf Personen entfallen, die unabhängig im Sinne von Nummer 5.4.2 des DCGK sind.
- Weiterhin sollen bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 75. Lebensjahr vollendet haben oder die zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als 15 Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten. Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern. Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben beschlossen, dass jede Seite diese Quote eigenständig erfüllt (Getrennterfüllung). Mit der Wahl von Frau Hessa Sultan Al-Jaber zum Mitglied des Aufsichtsrats durch die Ordentliche Hauptversammlung 2016 wurde die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern auf Seiten der Anteilseigner erreicht; die Quote wurde auch am 31. Dezember 2016 erreicht. Für die Arbeitnehmerseite ist die Mindestquote erstmalig bei der turnusmäßigen Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat im Jahr 2017 zu erfüllen. Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter belief sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG zum Jahresende 2016 auf 10%.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hatte sich im Jahr 2015 zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen im Vorstand längerfristig zu erhöhen und einen Anteil von 30% zu erreichen. Zum Zeitpunkt der durch das Gesetz geforderten Festlegung eines konkreten Ziels hatte der Aufsichtsrat keine Möglichkeit gesehen, den Frauenanteil im Vorstand bis Ende 2016 zu erhöhen und bis zum 31. Dezember 2016 eine Zielquote von null beschlossen. Mit Frau Christine Hohmann-Dennhardt, die vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Januar 2017 das Ressort Integrität und Recht verantwortete, und Frau Hiltrud Dorothea Werner, die das Ressort seit 1. Februar 2017 verantwortet, beläuft sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand seither auf 11,1%; damit wurde die Zielquote am 31. Dezember 2016 übertroffen.

i ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
www.volkswagenag.com/ir

Der Aufsichtsrat hat den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 auf eine Zielquote von 11,1% festgelegt. Die hierfür neu festzulegende Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021.

Im Berichtsjahr hat die Volkswagen AG die gesetzten Zielquoten für die Frauenanteile im Management im Einklang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht: Zum Jahresende betrug der Frauenanteil 9,8% (Ziel: 9,8%) in der ersten Führungsebene und 13,5% (Ziel: 13,3%) in der zweiten. Für den neuen Zeitraum bis zum Jahresende 2021 hat sich die Volkswagen AG einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt.

VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 83 des Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 317 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 57.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich.

COMPLIANCE

Die Einhaltung international gültiger Regeln und der faire Umgang mit unseren Geschäftspartnern und Wettbewerbern gehören zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens. Volkswagen fühlt sich nicht nur an gesetzliche und interne Bestimmungen gebunden. Auch freiwillig eingegangene Verpflichtungen und ethische Prinzipien sind integrale Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Regelkonformes Verhalten ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dieses Bewusstsein zu stärken gehört aktuell zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Diese Auffassung teilt auch die Unternehmensführung ausdrücklich. Der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Herr Matthias Müller, sagte 2016 auf einer Managementveranstaltung in Wolfsburg: „Wir wollen Integrität als Grundlage des gemeinsamen Handelns tief im gesamten Unternehmen

verankern. Dazu werden wir unsere Anstrengungen bei Compliance, für Regel- und Gesetzestreue konzernweit weiter verstärken.“ und „Dies ist keine Aufgabe einer einzelnen Person oder Abteilung. Hier sind wir alle als Führungskräfte gefragt und gefordert.“

Der Vorstand für Integrität und Recht unterstrich im Volkswagen Intranet: „Wir wollen bei Volkswagen anständig Geschäfte machen – und das im doppelten Sinne. Das kann uns nur gelingen, wenn wir uns an Recht und Gesetz, interne Regelungen und eingegangene Selbstverpflichtungen halten. Sicher ist: Nur wenn wir rechtschaffen und integer agieren, werden wir auf Dauer erfolgreich sein. Lassen Sie uns gemeinsam alles daran setzen, dass wir nicht nur auf unsere Ergebnisse stolz sein können, sondern auch darauf, wie wir diese erreichen.“

Präventives Compliance-Managementsystem

Compliance gehört seit 2016 zum neuen Vorstandsbereich Integrität und Recht und ist wesentlicher Teil der Governance, Risk & Compliance (GRC)-Organisation (siehe auch Risiko- und Chancenbericht ab Seite 180). Volkswagen verfolgt insbesondere einen präventiven Compliance-Ansatz, der die Belegschaft sensibilisiert und aufklärt und so potenzielle Regelverstöße bereits im Vorfeld verhindern soll. Dazu gehören insbesondere Verhaltensgrundsätze und Leitfäden, Kommunikation zu Compliance, Lernprogramme, Schulungen und Beratungsmaßnahmen, der Business Partner Check sowie das Ombudsmann-System (dazu nachfolgend im Einzelnen).

Volkswagen verfolgt darüber hinaus einen repressiven Compliance-Ansatz: Konzern-Revision und Konzern-Sicherheit führen die notwendigen investigativen Tätigkeiten regelmäßig aus, überprüfen systematisch die Regeleinhaltung und führen verdachtsunabhängige, stichprobenartige Kontrollen sowie Sachverhaltsermittlungen bei konkreten Verdachtsfällen durch. Das Personalwesen und das Konzern-Rechtswesen setzen die reaktiven Maßnahmen um. Im Sinne eines ganzheitlichen Compliance-Managementsystems sind diese Prozesse eng miteinander verzahnt. Dennoch sind wir uns bewusst, dass selbst das beste Compliance-Managementsystem kriminelle Handlungen Einzelner niemals vollständig verhindern kann.

Der Group Chief Compliance Officer wird in seiner Arbeit von 14 Chief Compliance Officers beziehungsweise Compliance-Ansprechpartnern (Verantwortliche in den Marken, bei Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie in der Porsche Holding GmbH, Salzburg) unterstützt. Ihnen stehen in den Konzerngesellschaften Compliance Officers zur Seite. Eine Vernetzung der Organisation fand im Berichtsjahr unter anderem über eine große GRC Global Conference in Berlin statt, an der rund 300 Mitarbeiter aus 30 Ländern und zwölf Konzernmarken teilnahmen. Sie tauschten sich im Rahmen von Workshops und Vorträgen über aktuelle und kommende Schwerpunkte im Bereich Compliance- und Risikomanagement aus.

Zudem unterstützen verschiedene Gremien im Konzern und in den Markengesellschaften die Arbeit der Compliance-Organisation. Dazu zählen der Compliance-Rat auf Ebene des Top-Managements und das Compliance-Kernteam, das die Expertise zu Compliance-Themen aus unterschiedlichen Fachbereichen bündelt.

Schwerpunktthemen des Jahres 2016

Jährlich werden konzernweit im Rahmen des GRC-Regelprozesses detaillierte Risikoeinschätzungen zum Thema Compliance erfasst. Die Ergebnisse fließen in die Risikoanalysen des Volkswagen Konzerns, der Marken und Gesellschaften sowie in die Compliance-Programmplanungen ein.

Als Reaktion auf die Dieselthematik haben wir an Maßnahmen zur besseren Gewährleistung der Produkt-Compliance im Entwicklungs- und Produktionsprozess sowie im Rahmen der Qualitätssicherung gearbeitet. Ferner werden die Prozesse in der Entwicklung so ausgestaltet, dass bereits der Versuch der Umgehung verbindlicher Vorschriften frühzeitig noch besser erkannt und verhindert werden kann. In diesem Zusammenhang haben wir unter anderem die Konformitätsprüfungen unserer Produkte weiter gestärkt.

Ferner haben wir Angebote, die Rat und Unterstützung für Beschäftigte anbieten, im Berichtsjahr ausgebaut. Hierzu wurde das Beratungsangebot ebenso wie das Angebot von Online-Lernprogrammen erweitert. Zum Thema Geldwäscheprävention steht den Mitarbeitern ein neuer Informationsleitfaden zur Verfügung.

Das Hinweisgebersystem im Volkswagen Konzern wurde organisatorisch und prozessual neu aufgestellt. Der Konzernvorstand hat für das Hinweisgebersystem eine konzernweite Richtlinie verabschiedet. Hierin sind insbesondere klare Schutzrechte für Hinweisgeber und Betroffene enthalten. Ab 2017 ist das Vorstandsressort Integrität und Recht für den Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Hinweisen zuständig. Die ermittelnden Einheiten sind insbesondere die Konzern-Revision und die Konzern-Sicherheit.

Verhaltensgrundsätze und Leitfäden

Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct) mit der Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen sind in den Markengesellschaften den Mitarbeitern gegenüber kommuniziert und wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen. Sie sind auch in operative Prozesse integriert: Beispielsweise enthalten neu geschlossene Arbeitsverträge für alle Beschäftigten im Tarif- und Managementbereich bei der Volkswagen AG einen Hinweis auf die Verhaltensgrundsätze und auf die Verpflichtung, diese einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

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

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

Kommunikation zu Compliance

Die GRC-Organisation hat im abgelaufenen Geschäftsjahr in den Marken und Gesellschaften des Konzerns verschiedene Compliance-Themen kommuniziert und dafür vielfältige klassische Kommunikationskanäle genutzt. Dazu gehören Berichte in diversen Mitarbeiterzeitungen der Marken, Gesellschaften und Standorte. Digitale Medien wie Intranet-Portale, Apps für Smartphones und Tablets, Blogs und Newsletter sind ebenfalls fester Bestandteil der Compliance-Kommunikation.

Lernprogramme, Schulungen und Beratung

Das Informieren von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen spielt auch weiterhin eine zentrale Rolle bei der Compliance-Arbeit. 2016 wurden konzernweit rund 187.000 Beschäftigte in unterschiedlichen Formaten zu Compliance-Themen wie beispielsweise Verhaltensgrundsätze, Antikorruption, Menschenrechte, Geldwäscheprävention sowie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht geschult. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate fester Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräftetrainings. Darüber hinaus haben neu berufene Mitglieder des Oberen Managementkreises der Volkswagen AG die Möglichkeit, ein Managementgespräch zu den Themen Risikomanagement und Compliance zu führen. Alle neu eingestellten Mitarbeiter der Volkswagen AG sind verpflichtet, am Online-Lernprogramm und Online-Test zu den Verhaltensgrundsätzen des Konzerns teilzunehmen. Zu den integralen Bestandteilen dieses Lernprogramms gehört das Thema Menschenrechte. Zur Selbstinformation wird den Beschäftigten der Volkswagen AG unter anderem eine Compliance-App für Smartphones und Tablets zur Verfügung gestellt. In allen Marken- und zahlreichen Konzerngesellschaften können sich die Beschäftigten über eine in der Regel an die Compliance-Organisation angebundene E-Mail-Adresse persönlich zu Compliance-Themen beraten lassen. An den deutschen Standorten der Volkswagen AG ist ein IT-gestütztes Informations- und Beratungstool verfügbar.

Business Partner Check

Auch von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie sich integer und regelkonform verhalten. Aus diesem Grund überprüft Volkswagen risikoorientiert die Integrität seiner Geschäftspartner (Business Partner Check). Auf diese Weise erlangen wir, bereits bevor wir eine Geschäftsbeziehung eingehen, Kenntnisse über den potenziellen Partner und reduzieren das Risiko einer geschäfts- und unternehmensschädigenden Zusammenarbeit.

Ombudsmann-System

Über das konzernweit arbeitende Ombudsmann-System können Hinweise auf Verstöße beziehungsweise Verdachtsfälle hinsichtlich Korruption, Wirtschaftsstraftaten oder sonstige Unregelmäßigkeiten wie die Verletzung von Menschenrechten und ethisches Fehlverhalten an zwei vom Konzern beauftragte externe Rechtsanwälte in allen wichtigen Konzernsprachen gemeldet werden. Seit 2014 haben Hinweisgeber die Möglichkeit, über einen zusätzlichen Online-Kanal mit den Ombudsmännern zu kommunizieren: In einem technisch besonders gesicherten elektronischen Postkasten können Hinweise auf Verstöße gemeldet werden. Selbstverständlich haben Hinweisgeber aufgrund der Abgabe von Hinweisen keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Die Ombudsmänner haben im Jahr 2016 – auf Wunsch unter Wahrung der Vertraulichkeit für die Hinweisgeber – nach einer entsprechenden Plausibilisierung 125 Meldungen an die Konzern-Revision des Volkswagen Konzerns weitergeleitet. Zusätzlich gingen weitere 110 Hinweise direkt bei der Leitung der Konzern-Revision ein. Dezentrale Revisionen der Marken und Konzerngesellschaften haben insgesamt 481 Hinweise erhalten. Sämtlichen Hinweisen wurde beziehungsweise wird nachgegangen. Alle Hinweise werden bis zum eindeutigen Projektabschluss mit einer finalen Bewertung bearbeitet.

i OMBUDSMANN-SYSTEM
www.ombudsleute-der-volkswagen-ag.de
www.ombudsmen-of-volkswagen.com

Wirksamkeitsprüfung

Die Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen in den Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns überprüfen wir jährlich mit einer integrierten Abfrage im Rahmen des GRC-Regelprozesses. Dabei prüfen wir ausgewählte Gegenmaßnahmen sowie Managementkontrollen zur Steuerung der Compliance-Risiken auf ihre Wirksamkeit. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird, zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten.

Gemäß den normativen Standards des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) sollen interne Revisionen mindestens alle fünf Jahre extern überprüft werden. Im Zeitraum vom dritten Quartal 2014 bis zum ersten Quartal 2015 wurde ein entsprechendes externes Qualitäts-Assessment des internen Revisionssystems des Volkswagen Konzerns von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt. Hierbei wurde neben den zentralen Steuerungs- und Aufsichtsprozessen auch die Qualität der Revisionsfunktionen in den Marken und Regionen betrachtet (Stichprobenumfang: Volkswagen AG, AUDI AG, SEAT S.A., Volkswagen de Mexico, Volkswagen Group China). Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat bestätigt, dass alle geprüften Revisionseinheiten die zugrunde liegende Norm „DIIR Qualitätsstandard Nr. 3“ voll erfüllen und in vielen Bereichen führende Methoden und Praktiken im Revisionsumfeld anwenden. Im Berichtsjahr wurde das interne Qualitätsmanagement weiterentwickelt und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess unter Leitung der Konzern-Revision durchgeführt.

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 180 bis 183.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich vor allem mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und von ihm zusätzlich erbrachter Leistungen beschäftigt und eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats zur Wahl des Abschlussprüfers erstellt. Darüber hinaus führt er eine Vorprüfung der Finanzberichterstattung durch und befasst sich mit Fragen der Rechnungslegung und der Compliance. Der Prüfungsausschuss holt ferner eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich dabei mit der Jahresprüfungsplanung, Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

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

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

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

Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Nachrichten, Publikationen & Präsentationen“, Menüpunkt „Finanzpublikationen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 21 ff. WpHG sowie die Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten abrufbar.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 85 bis 87 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 113 dargestellt.

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

Vergütungsbericht

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

GRUNDSÄTZE UND WEITERENTWICKLUNG DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

Das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder wurde durch die 50. Ordentliche Hauptversammlung am 22. April 2010 mit 99,44 % der abgegebenen Stimmen gebilligt. Gleichwohl machte die positive Geschäftsentwicklung des Volkswagen Konzerns eine Weiterentwicklung und Neujustierung der Vorstandsvergütung und der darin enthaltenen Vergleichsparameter im Jahr 2013 notwendig. Die Weiterentwicklung der Vorstandsvergütung wurde von einem Vergütungsberater begleitet, auf dessen Unabhängigkeit Aufsichtsrat und Unternehmen geachtet haben.

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

Die Bezüge des Vorstands setzen sich aus fixen/erfolgsunabhängigen und variablen/erfolgsabhängigen Bestandteilen zusammen. Durch die fixen Bestandteile ist einerseits eine Grundvergütung gewährleistet, die es dem einzelnen Vorstandsmitglied gestattet, seine Amtsführung an den wohlverstandenen Interessen des Unternehmens und den Pflichten eines ordentlichen Kaufmanns auszurichten, ohne dabei in Abhängigkeit von lediglich kurzfristigen Erfolgszielen zu geraten. Andererseits stellen variable Bestandteile, die unter anderem vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens abhängen, eine langfristige Wirkung der Verhaltensanreize sicher.

Die Vergütung weist insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen auf.

Mit Frau Hohmann-Dennhardt und Herrn Blessing wurden vertraglich jährliche Mindestvergütungen in Höhe von 3,5 Mio. € (Summe aus Grundvergütung und variabler Vergütung) vereinbart. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 24. Februar 2017 das Angebot von Herrn Blessing angenommen, für das Geschäftsjahr 2016 auf den Aufstockungsbetrag in Höhe von 512,5 Tsd. € zur Erreichung der Mindestvergütung unwiderruflich zu verzichten.

Fixe Vergütung

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

Zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielt Frau Hohmann-Dennhardt die im Geschäftsjahr 2016 fällige Teilzahlung in Höhe von 2,1 Mio. €, die einem Drittel des insgesamt vereinbarten Betrags von 6,3 Mio. € entspricht. Die weiteren Teilzahlungen erfolgen in den Jahren 2017 und 2018.

Die Grundvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Variable Vergütung

Die variable/erfolgsabhängige Vergütung setzt sich zusammen aus einer Sondervergütung, die sich auf die Geschäftsentwicklung des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres bezieht, sowie seit 2010 aus einem Long Term Incentive (LTI, langfristiger Anreiz), dem eine Betrachtung des Berichtsjahres und der drei vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Diese beiden Komponenten der variablen Vergütung beruhen damit auf mehrjährigen Bemessungsgrundlagen und tragen sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung. Darüber hinaus können individuelle Leistungen der Vorstandsmitglieder bonifiziert werden.

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung (Zufluss) gemäß DCGK ausgewiesenen Werte entsprechen grundsätzlich den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung (Gewährte Zuwendungen) gemäß DCGK ausgewiesenen Werte basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario zu Beginn des Geschäftsjahres 2016.

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

Bonus

Der Bonus honoriert eine positive Geschäftsentwicklung des Volkswagen Konzerns.

Als Bemessungsgrundlage der Sondervergütung wird der Durchschnitt des Operativen Ergebnisses einschließlich des anteiligen Operativen Ergebnisses in China im Zweijahreszeitraum herangezogen. Hierbei ist für die Bemessungsgrundlage ein Schwellenwert verankert, unterhalb dessen kein Bonus anfällt. Dieser Schwellenwert wurde auf 5,0 Mrd. € festgelegt. Mittels einer Begrenzung des maximalen rechnerischen Bonusvolumens ist zudem explizit eine Begrenzung (Cap) für außerordentliche Entwicklungen vorgesehen, die vorbehaltlich des individuellen Leistungsbonus für den Vorstandsvorsitzenden bei 6,75 Mio. € und für die übrigen Vorstandsmitglieder bei 2,5 Mio. € liegt. Die Systematik und die Begrenzung werden vom Aufsichtsrat regelmäßig hinsichtlich Anpassungsnotwendigkeiten überprüft.

Dementsprechend wurde die Sondervergütung der Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2015 abweichend von der vom Aufsichtsrat in 2013 beschlossenen Berechnungsmethodik dahingehend geändert, dass für die Zwecke der Ermittlung der Sondervergütung für das Geschäftsjahr 2015 das Operative Ergebnis einschließlich des anteiligen Operativen Ergebnisses in China für das Geschäftsjahr 2015 auf 0 € reduziert wurde.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die sich rechnerisch auf Basis des durchschnittlichen Operativen Ergebnisses ergebende Sondervergütung unter Nutzung eines individuellen Anpassungsfaktors unabhängig von der maximalen rechnerischen Begrenzung um bis zu 50 % zu erhöhen, um besondere individuelle Leistungen der Vorstandsmitglieder zu vergüten (individueller Leistungsbonus). Hierbei können zum Beispiel besondere Integrationsleistungen oder die erfolgreiche Umsetzung von Sonderprojekten berücksichtigt werden.

Long Term Incentive (LTI)

Die Höhe des LTI ist abhängig vom Erreichen der Ziele der Strategie 2018, die dem für das Geschäftsjahr 2016 gültigen Vergütungssystem zugrunde gelegt ist. Die Zielfelder sind:

- Top-Kundenzufriedenheit, gemessen am Kundenzufriedenheitsindex
- Top-Arbeitgeber, gemessen am Mitarbeiterindex
- Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex und
- Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit unserer Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden.

Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produktivität“ sowie dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen ermittelt.

Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“.

Der Renditeindex ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende der Stammaktie.

Die ermittelten Indizes zur Kundenzufriedenheit, zum Bereich Mitarbeiter und zur Absatzsituation werden addiert und das Ergebnis anschließend mit dem Renditeindex multipliziert. Diese Methodik stellt sicher, dass der LTI nur dann ausgezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist. Denn wird bei der Umsatzrendite der Schwellenwert von 1,5 % nicht überschritten, beträgt der Renditeindex null. Folglich liegt dann auch der Gesamtindex für das betreffende Geschäftsjahr bei null.

Die maximale Höhe des LTI ist unter Berücksichtigung des Vier-Jahres-Durchschnitts der Gesamtindizes – des Berichtsjahres und der drei vorangegangenen Geschäftsjahre – für den Vorsitzenden des Vorstands auf 4,5 Mio. € und für die übrigen Mitglieder des Vorstands auf 2,0 Mio. € festgelegt worden.

Sonstige Vereinbarungen

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

Hinterbliebene erhalten 66 2/3% 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 beginnt, besteht – nach 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 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 zuvor beschriebenen variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen.

Dies wird erreicht, indem zunächst der zurückbehaltene Betrag auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses der 30 Handelstage vor dem 22. April 2016 (Anfangs-Referenzkurs) in virtuelle Vorzugsaktien der Volkswagen AG mit einer dreijährigen Haltedauer umgewandelt wird und gleichzeitig ein Ziel-Referenzkurs definiert wird, der 125% des Anfangs-Referenzkurses entspricht. Während der Haltedauer entfällt auf die virtuellen Vorzugsaktien ein Dividendenäquivalent in Höhe der auf echte Vorzugsaktien ausgeschütteten Dividenden.

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

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS HGB

	2016			2015		
€	Erfolgsunabhängige Vergütung	Erfolgsabhängige Vergütung	**Gesamtbezüge**	Gesamtbezüge	Davon Zurückbehalt (Fair Value)	Zurückbehalt (nominal)
Matthias Müller (seit 01.03.2015)[1]	1.762.651	5.489.278	7.251.929	4.757.924	880.522	1.185.912
Karlheinz Blessing (seit 01.01.2016)	1.403.440	1.931.500	3.334.940	–	–	–
Herbert Diess (seit 01.07.2015)[2]	1.295.087	1.931.500	3.226.587	7.174.465	359.181	483.720
Francisco Javier Garcia Sanz	1.284.179	1.931.500	3.215.679	4.264.232	718.279	967.440
Jochem Heizmann	1.224.008	1.931.500	3.155.508	4.168.979	718.279	967.440
Christine Hohmann-Dennhardt (01.01.2016 bis 31.01.2017)[2,3]	7.607.621	2.444.000	10.051.621	–	–	–
Andreas Renschler (seit 01.02.2015)[2]	1.292.205	1.931.500	3.223.705	15.573.361	658.457	886.820
Rupert Stadler	1.118.817	1.931.500	3.050.317	4.092.306	718.279	967.440
Frank Witter (seit 07.10.2015)	1.105.827	1.931.500	3.037.327	939.697	165.571	223.049
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	–	–	–	22.273.497	–	–
Summe	**18.093.835**	**21.453.778**	**39.547.612**	**63.244.460**	**4.218.566**	**5.681.821**

1 Aus Sicht des Einzelabschlusses 2016 der Volkswagen AG beträgt die erfolgsabhängige Vergütung 4.657.500€, die Gesamtbezüge betragen 6.420.151€.
2 Zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielten Frau Hohmann-Dennhardt 6,3 Mio.€ im Jahr 2016 sowie Herr Diess 5,0 Mio.€ und Herr Renschler 11,5 Mio.€ im Jahr 2015.
3 Enthält Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio.€; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

Die Anzahl der im Rahmen der Leistungen auf Basis virtueller Aktien für 2015 den damaligen Vorstandsmitgliedern am 22. April 2016 gewährten Aktien hat sich im Geschäftsjahr 2016 nicht geändert. Der Fair Value zum 31. Dezember 2016 wurde mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens ermittelt. Der innere Wert wurde gemäß IFRS 2 ermittelt und entspricht dem Betrag, den die Vorstandsmitglieder erhalten hätten, wenn sie am 31. Dezember 2016 ausgeschieden wären. Der innere Wert wurde auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 30 Handelstage (Xetra-Schlusskurse) vor dem 31. Dezember 2016 unter Berücksichtigung des Anfangs-Referenzkurses und der Dividende für das Geschäftsjahr 2016 ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2016 aus virtuellen Aktien" nach IFRS wird der Saldo aus dem Zurückbehalt (nominal) aufgrund der Annahme der Erklärung des Vorstands durch den Aufsichtsrat am 22. April 2016 und der Erfassung des dazugehörigen Fair Value zum 31. Dezember 2016 ausgewiesen.

ANGABEN 2016 ZU DEN VIRTUELLEN AKTIEN

€	Anzahl Aktien	Fair Value 31.12.2016	Innerer Wert 31.12.2016	Gesamtergebnis 2016 aus virtuellen Aktien
Matthias Müller (seit 01.03.2015)	10.583	1.046.032	1.058.194	139.880
Herbert Diess (seit 01.07.2015)	4.317	426.696	431.657	57.024
Francisco Javier Garcia Sanz	8.633	853.293	863.214	114.147
Jochem Heizmann	8.633	853.293	863.214	114.147
Andreas Renschler (seit 01.02.2015)	7.914	782.226	791.321	104.594
Rupert Stadler	8.633	853.293	863.214	114.147
Frank Witter (seit 07.10.2015)	1.990	196.693	198.980	26.356
Summe	**50.703**	**5.011.525**	**5.069.793**	**670.296**

Die Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK, die den Zufluss ausweisen, enthalten keine Eintragungen, da der Zufluss erst nach Ablauf der Haltedauer von drei Jahren oder im Falle des vorzeitigen Ausscheidens zum entsprechenden Zeitpunkt erfolgt und im Geschäftsjahr 2016 keine Vorstandsmitglieder ausgeschieden sind. Da die Leistungen auf Basis virtueller Aktien erst nach Ende des Geschäftsjahres 2015 vereinbart wurden, erfolgt die Berücksichtigung der Auswirkungen dieser Vereinbarungen in den Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK, die die gewährten Zuwendungen ausweisen, in der Spalte für das Geschäftsjahr 2016. Der dort auszuweisende Korrekturbetrag ist die Differenz aus dem Fair Value der virtuellen Aktien und dem Zurückbehalt im Zeitpunkt der Gewährung (22. April 2016).

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als Zufluss ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung entsprechen den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

	MATTHIAS MÜLLER Vorsitzender des Vorstands Eintritt: 1. März 2015	
€	**2016**	2015
Festvergütung	1.584.000	1.020.800
Nebenleistungen	178.651	89.474
Summe	**1.762.651**	**1.110.274**
Einjährige variable Vergütung	1.499.278	629.440
Mehrjährige variable Vergütung	3.990.000	2.137.688
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	1.335.000	387.688
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.655.000	1.750.000
Summe	**7.251.929**	**3.877.402**
Versorgungsaufwand	526.589	295.754
Gesamtvergütung	**7.778.518**	**4.173.156**

	KARLHEINZ BLESSING Personal und Organisation Eintritt: 1. Januar 2016	
€	**2016**	2015
Festvergütung	1.056.000	–
Nebenleistungen	347.440	–
Summe	**1.403.440**	**–**
Einjährige variable Vergütung	250.500	–
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	–
Summe	**3.334.940**	**–**
Versorgungsaufwand	742.542	–
Gesamtvergütung	**4.077.482**	**–**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als Zufluss ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung entsprechen den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

	HERBERT DIESS	
	Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw	
	Eintritt: 1. Juli 2015	
€	2016	2015
Festvergütung[2]	1.260.000	5.630.000
Nebenleistungen	35.087	56.604
Summe	**1.295.087**	**5.686.604**
Einjährige variable Vergütung	250.500	246.400
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	882.280
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	132.280
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	750.000
Summe	**3.226.587**	**6.815.284**
Versorgungsaufwand	699.856	311.850
Gesamtvergütung	**3.926.443**	**7.127.134**

	FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ	
	Beschaffung	
€	2016	2015
Festvergütung	1.079.009	1.102.017
Nebenleistungen	205.170	186.576
Summe	**1.284.179**	**1.288.593**
Einjährige variable Vergütung	250.500	492.800
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	1.764.560
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	264.560
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	1.500.000
Summe	**3.215.679**	**3.545.953**
Versorgungsaufwand	760.864	816.242
Gesamtvergütung	**3.976.543**	**4.362.195**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 5,0 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als Zufluss ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung entsprechen den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

	JOCHEM HEIZMANN	
	China	
€	2016	2015
Festvergütung	1.102.017	1.102.017
Nebenleistungen	121.991	91.323
Summe	**1.224.008**	**1.193.340**
Einjährige variable Vergütung	250.500	492.800
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	1.764.560
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	264.560
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	1.500.000
Summe	**3.155.508**	**3.450.700**
Versorgungsaufwand	0	0
Gesamtvergütung	**3.155.508**	**3.450.700**

	CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT	
	Integrität und Recht	
	Eintritt: 1. Januar 2016, Austritt: 31. Januar 2017	
€	2016	2015
Festvergütung[2]	7.346.000	–
Nebenleistungen	261.621	–
Summe	**7.607.621**	**–**
Einjährige variable Vergütung	0	–
Mehrjährige variable Vergütung	0	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	0	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	0	–
Sonstiges[3]	2.444.000	–
Summe	**10.051.621**	**–**
Versorgungsaufwand	704.657	–
Gesamtvergütung	**10.756.278**	**–**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 6,3 Mio. €.
3 Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als Zufluss ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung entsprechen den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

	ANDREAS RENSCHLER Nutzfahrzeuge Eintritt: 1. Februar 2015	
€	**2016**	2015
Festvergütung[2]	1.056.000	12.446.000
Nebenleistungen	236.205	399.658
Summe	**1.292.205**	**12.845.658**
Einjährige variable Vergütung	250.500	451.733
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	1.617.513
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	242.513
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	1.375.000
Summe	**3.223.705**	**14.914.904**
Versorgungsaufwand	4.660.006	0
Gesamtvergütung	**7.883.711**	**14.914.904**

	RUPERT STADLER Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG	
€	**2016**	2015
Festvergütung	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	62.817	60.667
Summe	**1.118.817**	**1.116.667**
Einjährige variable Vergütung	250.500	492.800
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	1.764.560
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	264.560
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	1.500.000
Summe	**3.050.317**	**3.374.027**
Versorgungsaufwand	665.679	723.954
Gesamtvergütung	**3.715.996**	**4.097.981**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 11,5 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als Zufluss ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung entsprechen den Auszahlungsbeträgen für das jeweilige Geschäftsjahr.

	FRANK WITTER	
	Finanzen und Controlling	
	Eintritt: 7. Oktober 2015	
€	2016	2015
Festvergütung	1.056.000	243.467
Nebenleistungen	49.827	10.212
Summe	**1.105.827**	**253.679**
Einjährige variable Vergütung	250.500	113.618
Mehrjährige variable Vergütung	1.681.000	406.829
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	501.000	60.996
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.180.000	345.833
Summe	**3.037.327**	**774.126**
Versorgungsaufwand	587.216	130.680
Gesamtvergütung	**3.624.543**	**904.806**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als gewährte Zuwendungen ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario.

	MATTHIAS MÜLLER			
	Vorsitzender des Vorstands			
	Eintritt: 1. März 2015			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	1.020.800	1.584.000	1.584.000	1.584.000
Nebenleistungen	89.474	178.651	178.651	178.651
Summe	**1.110.274**	**1.762.651**	**1.762.651**	**1.762.651**
Einjährige variable Vergütung	1.276.615	1.313.200	0	3.375.000
Mehrjährige variable Vergütung	5.337.133	6.352.610	0	12.435.912
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	3.003.800	3.283.000	0	6.750.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.333.333	3.375.000	0	4.500.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–305.390	0	1.185.912
Summe	**7.724.022**	**9.428.461**	**1.762.651**	**17.573.563**
Versorgungsaufwand	295.754	526.589	526.589	526.589
Gesamtvergütung	**8.019.776**	**9.955.050**	**2.289.240**	**18.100.152**

	KARLHEINZ BLESSING			
	Personal und Organisation			
	Eintritt: 1. Januar 2016			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	–	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	–	347.440	347.440	347.440
Summe	**–**	**1.403.440**	**1.403.440**	**1.403.440**
Einjährige variable Vergütung	–	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	2.732.000	0	4.500.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.500.000	0	2.000.000
Summe[2]	**–**	**4.628.240**	**3.847.440**	**7.153.440**
Versorgungsaufwand	–	742.542	742.542	742.542
Gesamtvergütung	**–**	**5.370.782**	**4.589.982**	**7.895.982**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Enthält Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als gewährte Zuwendungen ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario.

	HERBERT DIESS			
	Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw			
	Eintritt: 1. Juli 2015			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung[2]	5.630.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000
Nebenleistungen	56.604	35.087	35.087	35.087
Summe	**5.686.604**	**1.295.087**	**1.295.087**	**1.295.087**
Einjährige variable Vergütung	496.825	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	2.169.000	2.607.461	0	4.983.720
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	1.169.000	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.000.000	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–124.539	0	483.720
Summe	**8.352.429**	**4.395.348**	**1.295.087**	**7.528.807**
Versorgungsaufwand	311.850	699.856	699.856	699.856
Gesamtvergütung	**8.664.279**	**5.095.204**	**1.994.943**	**8.228.663**

	FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ			
	Beschaffung			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	1.102.017	1.079.009	1.079.009	1.079.009
Nebenleistungen	186.576	205.170	205.170	205.170
Summe	**1.288.593**	**1.284.179**	**1.284.179**	**1.284.179**
Einjährige variable Vergütung	1.169.000	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.338.000	2.482.839	0	5.467.440
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.338.000	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.000.000	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–249.161	0	967.440
Summe	**6.795.593**	**4.259.818**	**1.284.179**	**8.001.619**
Versorgungsaufwand	816.242	760.864	760.864	760.864
Gesamtvergütung	**7.611.835**	**5.020.682**	**2.045.043**	**8.762.483**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 5,0 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als gewährte Zuwendungen ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario.

	JOCHEM HEIZMANN			
	China			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	1.102.017	1.102.017	1.102.017	1.102.017
Nebenleistungen	91.323	121.991	121.991	121.991
Summe	**1.193.340**	**1.224.008**	**1.224.008**	**1.224.008**
Einjährige variable Vergütung	701.400	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.338.000	2.482.839	0	5.467.440
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.338.000	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.000.000	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–249.161	0	967.440
Summe	**6.232.740**	**4.199.647**	**1.224.008**	**7.941.448**
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Gesamtvergütung	**6.232.740**	**4.199.647**	**1.224.008**	**7.941.448**

	CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT			
	Integrität und Recht			
	Eintritt: 1. Januar 2016, Austritt: 31. Januar 2017			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung[2]	–	7.346.000	7.346.000	7.346.000
Nebenleistungen	–	261.621	261.621	261.621
Summe	**–**	**7.607.621**	**7.607.621**	**7.607.621**
Einjährige variable Vergütung	–	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	2.732.000	0	4.500.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.500.000	0	2.000.000
Summe[3]	**–**	**10.832.421**	**10.051.621**	**13.357.621**
Versorgungsaufwand	–	704.657	704.657	704.657
Gesamtvergütung	**–**	**11.537.078**	**10.756.278**	**14.062.278**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 6,3 Mio. €.
3 Enthält Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als gewährte Zuwendungen ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario.

	ANDREAS RENSCHLER			
	Nutzfahrzeuge			
	Eintritt: 1. Februar 2015			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung[2]	12.446.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	399.658	236.205	236.205	236.205
Summe	**12.845.658**	**1.292.205**	**1.292.205**	**1.292.205**
Einjährige variable Vergütung	910.846	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	3.976.500	2.503.637	0	5.386.820
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.143.167	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.833.333	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–228.363	0	886.820
Summe	**17.733.004**	**4.288.642**	**1.292.205**	**7.929.025**
Versorgungsaufwand	0	4.660.006	4.660.006	4.660.006
Gesamtvergütung	**17.733.004**	**8.948.648**	**5.952.211**	**12.589.031**

	RUPERT STADLER			
	Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	60.667	62.817	62.817	62.817
Summe	**1.116.667**	**1.118.817**	**1.118.817**	**1.118.817**
Einjährige variable Vergütung	935.200	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.338.000	2.482.839	0	5.467.440
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.338.000	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.000.000	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–249.161	0	967.440
Summe	**6.389.867**	**4.094.456**	**1.118.817**	**7.836.257**
Versorgungsaufwand	723.954	665.679	665.679	665.679
Gesamtvergütung	**7.113.821**	**4.760.135**	**1.784.496**	**8.501.936**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 11,5 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK[1]

Die hier als gewährte Zuwendungen ausgewiesenen Werte der variablen Vergütung basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario.

	FRANK WITTER			
	Finanzen und Controlling			
	Eintritt: 7. Oktober 2015			
€	2015	2016	2016 (Minimum)	2016 (Maximum)
Festvergütung	243.467	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	10.212	49.827	49.827	49.827
Summe	**253.679**	**1.105.827**	**1.105.827**	**1.105.827**
Einjährige variable Vergütung	229.092	492.800	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.000.150	2.674.522	0	4.723.049
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	539.039	1.232.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	461.111	1.500.000	0	2.000.000
Leistungen auf Basis virtueller Aktien (dreijähriger Betrachtungszeitraum)	–	–57.478	0	223.049
Summe	**1.482.920**	**4.273.149**	**1.105.827**	**7.078.876**
Versorgungsaufwand	130.680	587.216	587.216	587.216
Gesamtvergütung	**1.613.600**	**4.860.365**	**1.693.043**	**7.666.092**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz der Grundvergütung. Der individuelle Prozentsatz steigt, ausgehend von einem Prozentsatz von 50%, mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70%. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Die Herren Garcia Sanz und Heizmann haben zum Jahresende 2016 einen Ruhegehaltsanspruch von 70%, die Herren Renschler und Stadler von 64% ihrer Grundvergütung erreicht. Bei Herrn Renschler wurde abweichend von dieser Regelung bei Amtsantritt ein Ruhegehaltsanspruch von 62% der Grundvergütung angesetzt. Für Herrn Müller wurde zum Jahresende 2016 ein Ruhegehaltsanspruch von 53% der Grundvergütung veranschlagt, die jährliche Steigerung beträgt drei Prozentpunkte.

Frau Hohmann-Dennhardt sowie die Herren Blessing, Diess und Witter haben eine beitragsorientierte Leistungszusage erhalten, die sich grundsätzlich nach einer auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung richtet und Alters-, Erwerbminderungs- sowie Hinterbliebenenleistungen umfasst. Für jedes Jahr der Vorstandsbestellung wird ein Versorgungsbeitrag in Höhe von 50% der Grundvergütung zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres in den Volkswagen Pension Trust e.V. eingebracht. Aus den jährlichen Versorgungsbeiträgen ergeben sich – nach Maßgabe der Regelungen, die auch für Tarifmitarbeiter Anwendung finden – Bausteine einer grundsätzlich vorgesehenen 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 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 2016 für Mitglieder des Vorstands 113,5 (86,6) Mio. €, der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 11,7 (6,4) 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 77,2 (70,2) Mio. €, der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 7,0 (14,6) Mio. € zugeführt. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog zur Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 11,1 (51,3) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften 11,1 (51,3) Mio. € erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach IAS 19 in Höhe von 270,0 (242,7) Mio. € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 205,6 (209,9) Mio. €.

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

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

LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

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

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

Für weitergehende individuelle Angaben zu im Geschäftsjahr 2015 ausgeschiedenen Mitgliedern des Vorstands siehe Anhangangaben 43 und 45 im Konzernabschluss.

PENSIONEN DES VORSTANDS 2016 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)[1]

€	Versorgungsaufwand	Barwert zum 31. Dezember[2]
Matthias Müller (seit 1. März 2015)	526.589	27.254.749
	(295.754)	(22.563.065)
Karlheinz Blessing (seit 1. Januar 2016)	742.542	742.542
	–	–
Herbert Diess (seit 1. Juli 2015)	699.856	1.298.635
	(311.850)	(365.736)
Francisco Javier Garcia Sanz	760.864	21.752.138
	(816.242)	(17.622.337)
Jochem Heizmann	–	19.836.613
	–	(18.000.356)
Christine Hohmann-Dennhardt (1. Januar 2016 bis 31. Januar 2017)	704.657	704.657
	–	–
Andreas Renschler (seit 1. Februar 2015)	4.660.006	11.231.016
	–	(5.025.366)
Rupert Stadler	665.679	21.530.818
	(723.954)	(16.442.455)
Frank Witter (seit 7. Oktober 2015)	587.216	9.100.545
	(130.680)	(6.582.389)
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	(1.097.443)	–
Summe	**9.347.409**	**113.451.713**
	(3.375.923)	**(86.601.704)**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Der Betrag ist in dem in der Bilanz enthaltenen Gesamtbetrag für leistungsorientierte Zusagen erfasst (siehe Anhangangabe 29 im Konzernabschluss).

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der Volkswagen AG setzen sich gemäß § 17 der Satzung der Volkswagen AG zusammen aus einer festen Vergütung (zuzüglich Sitzungsgeldern) und einer veränderlichen Vergütung, die von der Höhe der gezahlten Dividende abhängig ist. Berücksichtigt werden auch die vom jeweiligen Mitglied ausgeübten Funktionen im Aufsichtsrat. Verschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats sind darüber hinaus Mitglied im Aufsichtsrat von Tochterunternehmen. Die von dort bezogene Vergütung richtet sich nach den Bestimmungen der jeweiligen Satzung und besteht ebenfalls aus einer festen Vergütung und einer von der Höhe der gezahlten Dividende abhängigen Vergütung. Diese Vergütung ist in den nachfolgenden Zahlen enthalten. Im Geschäftsjahr 2016 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 5.396.565 (696.953) € erhalten. Auf die fixen Vergütungsbestandteile (inklusive Sitzungsgelder) entfielen 709.346 (660.976) €, auf die variablen Vergütungsbestandteile 4.687.220 (35.977) €.

VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS[1]

€	FIX	VARIABEL	GESAMT 2016	GESAMT 2015
Hans Dieter Pötsch	74.500	511.300	585.800	13.400
Jörg Hofmann[2]	22.000	308.333	330.333	3.367
Hussain Ali Al-Abdulla	16.000	154.167	170.167	11.000
Akbar Al Baker (bis 22.06.2016)	6.858	73.443	80.302	5.925
Hessa Sultan Al-Jaber (seit 22.06.2016)	9.142	80.723	89.865	–
Birgit Dietze[2] (seit 01.06.2016)	13.067	130.185	143.252	–
Annika Falkengren	18.000	231.250	249.250	17.000
Hans-Peter Fischer[2]	17.000	154.167	171.167	14.000
Uwe Fritsch[2]	18.642	196.348	214.990	14.000
Babette Fröhlich[2] (bis 01.06.2016)	6.763	96.675	103.438	17.000
Uwe Hück[2]	80.500	154.167	234.667	44.750
Johan Järvklo[2]	16.000	154.167	170.167	1.650
Louise Kiesling	17.000	154.167	171.167	11.017
Olaf Lies[3]	19.000	231.250	250.250	14.700
Peter Mosch[2]	34.000	267.850	301.850	33.000
Bernd Osterloh[2]	20.000	231.250	251.250	17.000
Hans Michel Piëch	80.375	186.361	266.736	80.500
Ferdinand Oliver Porsche	73.000	344.933	417.933	65.500
Wolfgang Porsche	108.500	332.733	441.233	109.200
Stephan Weil[3]	19.000	231.250	250.250	17.000
Stephan Wolf[2]	20.000	231.250	251.250	17.000
Thomas Zwiebler[2]	20.000	231.250	251.250	14.342
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsräte	–	–	–	175.603
Summe	**709.346**	**4.687.220**	**5.396.565**	**696.953**

1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
2 Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen.
3 Diese Aufsichtsratsmitglieder sind gemäß § 5 Abs. 3 Niedersächsisches Ministergesetz verpflichtet, die für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat gezahlten Vergütungen an das Land Niedersachsen abzuführen, sobald und soweit sie 6.200 € im Jahr übersteigen. Vergütungen in diesem Sinne sind: Aufsichtsratsvergütungen sowie Sitzungsgelder, soweit sie den Betrag von 200 € übersteigen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben gegenüber dem Vorstand erklärt, auf ihre Ansprüche für sämtliche Vergütungszahlungen für das Geschäftsjahr 2016 zu verzichten. Der Verzicht gilt, soweit und sofern diese Ansprüche über den Betrag hinausgehen, der sich bei der Umsetzung der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 für das laufende und künftige Geschäftsjahre noch zu beschließenden neuen Vergütungsregelungen für den Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2016 ergeben hätte.

Organe

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2016 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Vorstand der Volkswagen AG

MATTHIAS MÜLLER (63)
Vorsitzender (seit 26.09.2015)
01.03.2015[1]
Mitglied des Vorstands der
Porsche Automobil Holding SE
13.10.2010[1]

DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (59)
Personal und Organisation
01.01.2016[1]
Mandate:
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg

DR. ING. HERBERT DIESS (58)
Vorsitzender des Markenvorstands
Volkswagen Pkw
01.07.2015[1]
Mandate:
○ Infineon Technologies AG, Neubiberg

DR. RER. POL. H.C.
FRANCISCO JAVIER
GARCIA SANZ (59)
Beschaffung
01.07.2001[1]
Mandate:
○ Hochtief AG, Essen
⊙ Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

PROF. DR. RER. POL. DR.-ING. E.H.
JOCHEM HEIZMANN (64)
China
11.01.2007[1]
Mandate:
○ Lufthansa Technik AG, Hamburg

DR. JUR. CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT (66)
Integrität und Recht
01.01.2016 – 31.01.2017[1]
Mandate (am 31.01.2017):
⊙ Messe Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

ANDREAS RENSCHLER (58)
Nutzfahrzeuge
01.02.2015[1]
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover

PROF. RUPERT STADLER (53)
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG
01.01.2010[1]
Mandate:
○ FC Bayern München AG, München

HILTRUD DOROTHEA WERNER (50)
Integrität und Recht
01.02.2017[1]

FRANK WITTER (57)
Finanzen und Controlling
07.10.2015[1]

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

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

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

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2016 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG

HANS DIETER PÖTSCH (65)
(Vorsitzender; seit 07.10.2015)
Vorsitzender des Vorstands und
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE
07.10.2015[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Autostadt GmbH, Wolfsburg (Vorsitz)
○ Bertelsmann Management SE, Gütersloh
○ Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
⊙ Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
⊙ Porsche Retail GmbH, Salzburg (Vorsitz)
⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg (stv. Vorsitz)
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

JÖRG HOFMANN (61)
(Stv. Vorsitzender; seit 20.11.2015)
1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall
20.11.2015[1]
Mandate:
○ Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. JUR. KLAUS LIESEN (85)
02.07.1987 – 03.05.2006[1]
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der
Volkswagen AG (seit 03.05.2006)

DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (59)
Minister of State
22.04.2010[1]
Mandate:
⊙ Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait
⊙ Kirnaf Finance, Riad (Vorsitz)
⊙ Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
⊙ Qatar Holding, Doha
⊙ Qatar Investment Authority, Doha

AKBAR AL BAKER (56)
Minister of State and Group Chief Executive of
Qatar Airways
05.05.2015 – 22.06.2016[1]
Mandate (am 22.06.2016):
⊙ Arab Air Carriers Organization, Beirut (Vorsitz)
⊙ Heathrow Airport Holdings Ltd., London
⊙ International Air Transport Association, Montreal

DR. HESSA SULTAN AL-JABER (57)
Minister of State
22.06.2016[1]
Mandate:
⊙ Qatar Satellite Company, Doha
⊙ Malomatia, Doha
⊙ Trio Investment, Doha

BIRGIT DIETZE (43)
Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der IG Metall
01.06.2016[1]

ANNIKA FALKENGREN (54)
Präsidentin und Vorsitzende des Vorstands der
Skandinaviska Enskilda Banken AB
03.05.2011[1]
Mandate:
⊙ FAM AB, Stockholm
⊙ Scania CV AB, Södertälje

DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (57)
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen
Management Association
01.01.2013[1]
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.

UWE FRITSCH (60)
Vorsitzender des Betriebsrats Werk Braunschweig der Volkswagen AG
19.04.2012[1]
Mandate:
⊙ Eintracht Braunschweig GmbH & Co KGaA, Braunschweig
⊙ Basketball Löwen Braunschweig GmbH, Braunschweig

BABETTE FRÖHLICH (51)
Industriegewerkschaft Metall,
FB Koordination der Vorstandsaufgaben und Planung
25.10.2007 – 01.06.2016[1]

UWE HÜCK (54)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG;
01.07.2015[1]
Mandate:
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (stv. Vorsitz)
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (stv. Vorsitz)

JOHAN JÄRVKLO (43)
Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB
22.11.2015[1]
Mandate:
⊙ Scania CV AB, Södertälje
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. LOUISE KIESLING (59)
Designerin und Unternehmerin
30.04.2015[1]

OLAF LIES (49)
Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
19.02.2013[1]
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover (Vorsitz)
⊙ Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
⊙ Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft GmbH, Hannover (Vorsitz)
⊙ JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
⊙ JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven (Vorsitz)

PETER MOSCH (44)
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG
18.01.2006[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
○ Audi Pensionskasse – Altersversorgung der AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt

BERND OSTERLOH (60)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2005[1]
Mandate:
○ Autostadt GmbH, Wolfsburg
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
⊙ Allianz für die Region GmbH, Braunschweig
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ SEAT, S.A., Martorell
⊙ ŠKODA Auto a.s., Mladá Boleslav
⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. JUR. HANS MICHEL PIËCH (74)
Selbstständiger Rechtsanwalt
07.08.2009[1]
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See
⊙ Volksoper Wien GmbH, Wien

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

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

DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (55)
Vorstand der Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft
07.08.2009[1]
Mandate:
- ○ AUDI AG, Ingolstadt
- ○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- ○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- ⊙ PGA S.A., Paris
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (73)
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Porsche Automobil Holding SE;
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
24.04.2008[1]
Mandate:
- ○ AUDI AG, Ingolstadt
- ○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (Vorsitz)
- ○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (Vorsitz)
- ⊙ Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft, Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
- ⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
- ⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
- ⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

STEPHAN WEIL (58)
Niedersächsischer Ministerpräsident
19.02.2013[1]

STEPHAN WOLF (50)
Stv. Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2013[1]
Mandate:
- ○ Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig
- ○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

THOMAS ZWIEBLER (51)
Vorsitzender des Betriebsrats Volkswagen Nutzfahrzeuge
15.05.2010[1]

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS STAND 31. DEZEMBER 2016

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

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)
Peter Mosch (stv. Vorsitz)
Birgit Dietze
Annika Falkengren

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

Sonderausschuss Dieselmotoren
Dr. Wolfgang Porsche (Vorsitz)
Uwe Fritsch
Olaf Lies
Bernd Osterloh
Dr. Ferdinand Oliver Porsche
Thomas Zwiebler

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

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

Übernahmerechtliche Angaben

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

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2016 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56 €.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

Den Vorzugsaktionären steht in der Regel kein Stimmrecht zu. Soweit ihnen jedoch nach dem Gesetz ausnahmsweise ein Stimmrecht zwingend zusteht (zum Beispiel bei Ausfall des Vorzugsbetrags in einem Jahr und nicht vollständiger Nachzahlung im folgenden Jahr), gewährt auch jede Vorzugsaktie eine Stimme in der Hauptversammlung. Darüber hinaus sind die Vorzugsaktien mit dem Recht auf eine um 0,06 € höhere Dividende als die Stammaktien ausgestattet (weitere Einzelheiten dieses Rechts auf Vorzugs- und Mehrdividende ergeben sich aus § 27 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG).

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 62 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 85 bis 87 dieses Geschäftsberichts.

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

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

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

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

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

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

Auf der Ordentlichen Hauptversammlung am 5. Mai 2015 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 4. Mai 2020 einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,2 Mio. € (das entspricht 70 Mio. Aktien) durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen.

Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses auf Seite 265 dargestellt.

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

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

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

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

Dieselthematik

Wir haben die Aufklärung der Unregelmäßigkeiten bei Emissionen vorangetrieben und effektive technische Lösungen für die betroffenen Fahrzeuge bereitgestellt. In den USA wurden umfangreiche Vereinbarungen getroffen.

UNREGELMÄSSIGKEITEN BEI EMISSIONEN

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation" die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Volkswagen räumte in diesem Zusammenhang Unregelmäßigkeiten ein. In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit bestimmten Dieselmotoren auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden.

Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation" bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Audi bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices (AECDs) im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation von Fahrzeugen mit Sechszylinder-Dieselmotor vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum nicht offengelegt worden waren.

UMFANGREICHE UNTERSUCHUNGEN DURCH VOLKSWAGEN

Volkswagen treibt die Aufklärung mit Hochdruck voran. Hierzu hat das Unternehmen neben internen auch externe Untersuchungen beauftragt. Die externe Untersuchung erfolgt unter Einbeziehung von externen Rechtsanwälten in Deutschland und den USA. Um die Untersuchungen im Rahmen der Sachverhaltsaufklärung zu unterstützen, hatte der Konzernvorstand 2015 ein zeitlich begrenztes Kooperationsprogramm für alle Tarifmitarbeiter etabliert.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der sämtliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Dieselthematik für den Aufsichtsrat koordiniert. Weitere Informationen zum Sonderausschuss Dieselmotoren finden Sie im Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 12 bis 17. Die Volkswagen AG hat die US-amerikanische Anwaltskanzlei Jones Day mit einer sogenannten „External Investigation" beauftragt. Es handelt sich dabei um eine unabhängige und umfangreiche Untersuchung zur Dieselthematik. Jones Day informiert die Gesellschaft und das Department of Justice (DOJ) laufend über die aktuellen Ergebnisse der Untersuchung und unterstützt die Volkswagen AG bei der Kooperation mit den Justizbehörden. Die Vorgehensweise bei der Aufklärung wurde maßgeblich durch die Ermittlungsbehörden bestimmt.

Zudem erstattete die Volkswagen AG im September 2015 Strafanzeige bei der zuständigen Staatsanwaltschaft Braunschweig, die darüber hinaus eigenständig ermittelt, unter anderem wegen des Verdachts des Betrugs. In Wolfsburg und anderenorts fanden Durchsuchungen statt, an denen Sonderermittler des Landeskriminalamts beteiligt waren.

Wir arbeiten mit allen zuständigen Behörden zusammen, um die Sachverhalte vollumfänglich und transparent aufzuklären.

Die Untersuchungen erfolgten in einem zweigeteilten Prozess: Die Konzern-Revision, für die Experten aus verschiedenen Konzernunternehmen zu einer Task Force zusammengezogen wurden, fokussierte sich im Auftrag von Aufsichtsrat und Vorstand auf die Prüfung relevanter Prozesse, auf Berichts- und Kontrollsysteme sowie die begleitende Infrastruktur. Besonderes Augenmerk richtete sie dabei auf die Prozesse der Softwareentwicklung für die Motorsteuerung. Ihre Erkenntnisse stellte die Konzern-Revision den externen Experten von Jones Day zur Verfügung. Die international renommierte Anwaltssozietät war in einem zweiten Handlungsstrang von der Volkswagen AG mit der vollständigen Aufklärung des Sachverhalts und der Verantwortlichkeiten beauftragt worden. Jones Day wurde dabei operativ von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte unterstützt.

Die Sonderuntersuchung beinhaltete Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften, die von Jones Day als relevante Informationsträger im Zusammenhang mit der Dieselthematik

identifiziert wurden. Überdies wertete Jones Day Dokumente und Daten (beispielsweise E-Mails) aus.

Auf die aus der Revisionsfeststellung resultierenden Maßnahmen gehen wir am Ende dieses Kapitels ein.

Als weitere unmittelbare Folge der Erkenntnisse aus den internen beziehungsweise externen Untersuchungen wurden Mitarbeiter aus betroffenen Bereichen freigestellt.

Auf Basis des bisher gesichteten Materials konnten der Ursprung der Dieselthematik wie auch ihre Entwicklung weitgehend nachvollzogen werden. Ausgangspunkt der Dieselthematik bei Volkswagen war rückblickend die strategische Entscheidung einer groß angelegten Dieseloffensive in den USA im Jahr 2005. Zu diesem Zweck sollte mit dem Motortyp EA 189 ein neues Diesel-Aggregat entwickelt werden, das leistungsstark ist und zugleich kosteneffizient produziert werden kann.

Die US-Grenzwerte für Schadstoffemissionen sind streng. Nach dem damals strengsten Standard in den USA durften nur 31 mg/km NO_x emittiert werden – rund ein Sechstel der zu jener Zeit in Europa gültigen Euro-5-Norm. Bei der Konstruktion hochmoderner Dieselmotoren stehen Techniker und Ingenieure vor der Herausforderung, dass ein Zielkonflikt zwischen NO_x-Reduktion und anderen Parametern besteht.

Um diesen Zielkonflikt im Rahmen der Zeit- und Kostenvorgaben für den EA 189 zufriedenstellend zu lösen, entschloss sich in der Folgezeit eine Gruppe von Personen auf Ebenen unterhalb des Konzern-Vorstands im Bereich Aggregate-Entwicklung dazu, die Motorsteuerungssoftware zu verändern. In der Motorsteuerung von Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 kam eine Software zum Einsatz, die den Fahrverlauf amtlicher Tests erkennt, ungeachtet dessen, ob das Fahrzeug sich auf dem Prüfstand oder auf der Straße befindet. Je nach erkanntem Fahrverlauf schaltet die Motorsteuerung zwischen zwei verschiedenen Modi um: Modus 1 mit optimalem NO_x-Wert für den Prüfstandsbetrieb oder Modus 2 für optimale Feinstaubwerte im Straßenbetrieb.

Außerhalb der vorgenannten Gruppe von Personen hatte nach aktuellem Stand zumindest der damalige und jetzige Vorstand der Volkswagen AG zum damaligen Zeitpunkt keine Kenntnis von dem Einsatz einer unzulässigen „Defeat Device Software“ nach US-amerikanischem Recht.

In den Monaten nach der Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die der ICCT-Studie zugrundeliegenden Prüfanordnungen intern durch Volkswagen wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bestätigt. Dieses Ergebnis wurde der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin geplanten Servicemaßnahme in den USA eine Neukalibrierung der Dieselmotoren vom Typ EA 189 vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde durch den Ausschuss für Produktsicherheit (APS), dem unter anderem Mitarbeiter der Bereiche Technische Entwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Produktion, Logistik, Beschaffung und Rechtswesen angehören, im Rahmen der im Konzern bestehenden Prozesse bewertet und beschlossen. Dem APS kommt im internen Kontrollsystem der Volkswagen AG somit eine zentrale Rolle zu. Es gibt derzeit keine Erkenntnisse, dass aus dem APS den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen eine unzulässige „Defeat Device Software“ nach US-amerikanischem Recht als Ursache der Auffälligkeiten berichtet wurde. Vielmehr war weiterhin die Erwartung dieses Personenkreises zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses, dass die Thematik im Rahmen einer Feldmaßnahme mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei. Im Sommer 2015 wurde jedoch belastbar erkannt, dass Ursache für die Auffälligkeiten eine Software-Veränderung war, welche als sogenanntes „Defeat Device“ im Sinne des US-amerikanischen Umweltrechts zu qualifizieren war. Dies mündete in der Offenlegung des US „Defeat Device“ gegenüber der EPA und der CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder 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 Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte auf der Einschätzung einer in den USA für Zulassungsfragen einbezogenen Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Erst mit der aus Sicht von Volkswagen überraschenden Veröffentlichung einer „Notice of Violation“ durch die EPA am 18. September 2015 über den Sachverhalt und die möglichen finanziellen Auswirkungen stellte sich die Situation dann deutlich anders dar.

Audi hat zur Aufklärung eine interne Task-Force gegründet, Gremien mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet und in 2015 ein Kooperationsprogramm für Tarifmitarbeiter angeboten. Die Kanzlei Jones Day führte auch hier unabhängige und aufwendige Untersuchungen durch.

Die amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben wie bereits im Vorjahr erklärt, dass sie bis zur Information durch die EPA im November 2015 keine Kenntnisse von dem Einsatz einer unzulässigen „Defeat Device Software“ nach US-amerikanischem Recht in V6 3.0 l TDI-Motoren hatten.

Organisatorische und prozessuale Verbesserungspotenziale, die im Zusammenhang mit der Dieselthematik sichtbar wurden, gehen wir konsequent an.

Auch aus den bis zum Aufstellungszeitpunkt erfolgten Veröffentlichungen sowie aus den fortgeführten Untersuchungen und Befragungen zur Dieselthematik haben sich für den Konzernvorstand keine neuen belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich des zugrunde liegenden Sachverhalts und der Bewertung der damit verbundenen Risiken (zum Beispiel Anlegerklagen) ergeben.

BETROFFENE DIESELMOTOREN

VIERZYLINDER	SECHSZYLINDER
10.741 Tsd.	113 Tsd.

EU28	REST DER WELT	USA/KANADA
8.494 Tsd.	1.639 Tsd.	721 Tsd.

EU28 UND REST DER WELT

Das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) erteilte im Geschäftsjahr 2016 erforderliche behördliche Genehmigungen zur Umrüstung der in seinen Zuständigkeitsbereich fallenden Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns mit Vierzylinder-Dieselmotoren vom Typ EA 189 mit 1,2 l, 1,6 l sowie 2,0 l Hubraum. Lediglich die Freigabe der technischen Lösungen für 14 Tsd. Fahrzeuge steht noch aus, sie wird für das erste Quartal 2017 erwartet.

Das KBA hat für sämtliche freigegebenen Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Lösungen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der Motorleistung, des Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Diese Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung alle gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen.

Das spanische Industrieministerium hat im Geschäftsjahr 2016 die grundsätzlichen Freigaben zur Umrüstung der in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Fahrzeuge der Marke SEAT erteilt.

Für die Marke ŠKODA ist als Typengenehmigungsbehörde die Vehicle Certification Agency in Großbritannien zuständig. Der Freigabeprozess für die ŠKODA Fahrzeuge ist noch nicht abgeschlossen.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in der Schweiz, Australien, Südkorea, Taiwan und in der Türkei – basiert die nationale Typengenehmigung auf einer vorherigen Anerkennung der EG/ECE-Typgenehmigung. Mit den Behörden dieser Staaten stehen wir ebenfalls in engem Kontakt, um den Freigabeprozess abzuschließen.

Wir arbeiten nun mit Hochdruck an der Umsetzung der technischen Lösungen im Feld. In Abstimmung mit den jeweiligen Behörden werden die Halter der betroffenen Fahrzeuge benachrichtigt und können danach einen Termin zur Umrüstung in einer Vertragswerkstatt vereinbaren.

Die Umsetzung der technischen Lösung für die volumenstärkste Variante 2,0 l TDI begann bereits im Januar 2016. Im Jahresverlauf folgte der 1,2 l TDI. Bei diesen Motorvarianten wird ein Software-Update durchgeführt. Die Umsetzungsphase für den 1,6 l TDI begann im November 2016, da die hier zusätzlich erforderliche Hardware-Änderung einen zeitlichen Vorlauf benötigte. Bei diesen Motoren mit 1,6 l Hubraum wird vor dem Luftmassenmesser ein sogenannter Strömungsgleichrichter eingesetzt, der die Messgenauigkeit erhöht und in Kombination mit einer erneuerten Software die Diesel-Einspritzmenge optimiert. Nach aktueller Planung wird sich die Umsetzung der Maßnahmen über das Kalenderjahr 2017 erstrecken. Volkswagen garantiert, dass die Maßnahmen für unsere Kunden kostenlos umgesetzt werden.

Zudem hat die Volkswagen AG gegenüber Fahrzeugkunden außerhalb der USA und Kanada ausdrücklich bis zum 31. Dezember 2017 auf die Erhebung der Verjährungseinrede im Hinblick auf etwaige Ansprüche verzichtet, die im Zusammenhang mit der in Fahrzeugen mit Motortyp EA 189 eingebauten Software bestehen.

USA/KANADA

Das DOJ hat am 4. Januar 2016 im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG sowie gegen weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingereicht. Die zivilrechtlich geltend gemachten Ansprüche basieren auf dem Vorwurf, durch den Einsatz der Defeat Device Software gegen das US-amerikanische Gesetz zur Reinhaltung der Luft, den Clean Air Act, verstoßen zu haben. Die Klage umfasst sowohl die Vier- als auch die Sechszylinder-Dieselmotoren. Die Volkswagen AG trägt hierbei konzernintern die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren und die AUDI AG für die Sechszylinder-Dieselmotoren.

In den USA und Kanada sind drei Varianten bestimmter Vierzylinder-Dieselmotoren betroffen. Für die Fahrzeuge mit Sechszylinder-Dieselmotor werden Parameter der Software überarbeitet, um sie in den USA erneut zur Genehmigung vorzulegen. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden. Volkswagen befindet sich in intensivem Austausch mit den Behörden EPA und CARB zu angemessenen Abhilfemaßnahmen. Die technischen Lösungen werden umgesetzt, sobald sie von den Behörden freigegeben sind. Die jeweiligen kanadischen und US-Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben einen Verkaufsstopp für alle betroffenen Neuwagen ausgesprochen, für die technische Lösungen noch genehmigt werden müssen.

Im Juni und Dezember 2016 sowie im Januar 2017 haben die Volkswagen AG, die AUDI AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multi-District Litigation“ Vergleichsvereinbarungen in den USA mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien sowie der Federal Trade Commission (FTC) und privaten Klägern, die durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs’ Steering Committee“ (PSC) vertreten werden, geschlossen.

Mit den Vergleichsvereinbarungen werden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen in den USA beigelegt. Es handelt sich dabei um rund 475 Tsd. Fahrzeuge mit Vierzylinder-Dieselmotoren der Marken Volkswagen Pkw und Audi sowie rund 83 Tsd. Fahrzeuge mit

Sechszylinder-Dieselmotoren der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche. Die Vergleichsvereinbarungen im Zusammenhang mit den Vierzylinder-Dieselmotoren wurden im Oktober 2016 vom Gericht endgültig genehmigt. Eine Reihe von Sammelklägern hat bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen in Zusammenhang mit den Vierzylinder-Dieselmotoren eingelegt. Die am 31. Januar 2017 eingereichten Vergleichsvereinbarungen im Zusammenhang mit den Sechszylinder-Dieselmotoren müssen vom Gericht noch genehmigt werden.

Die Vereinbarungen in Zusammenhang mit den Vierzylinder-Dieselmotoren beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die Umrüstung durch EPA und CARB freigegeben worden ist. Die Vereinbarungen im Zusammenhang mit den Sechszylinder-Dieselmotoren, die gerichtsseitig noch zu genehmigen sind, sehen den Fahrzeugrückkauf beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die für Kunden kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen vor, sofern EPA und CARB die Umrüstung für Sechszylinder-Fahrzeuge der ersten Generation genehmigen, sowie ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm (dessen Genehmigung durch EPA und CARB noch aussteht) für Sechszylinder-Fahrzeuge der zweiten Generation. Falls die Umrüstungen für Sechszylinder-Fahrzeuge der zweiten Generation nicht genehmigt werden, muss Volkswagen gemäß den Vereinbarungen einen Rückkauf beziehungsweise für Leasing-Fahrzeuge eine vorzeitige Leasingrücknahme anbieten. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeitig betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD und Audi zusätzlich einmalig einen Betrag in Höhe von 225 Mio. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte NO_x-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Darüber hinaus fällt im Rahmen der Vereinbarungen für die Sechszylinder-Fahrzeuge, vorbehaltlich der Genehmigung durch das Gericht, eine zusätzliche Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an CARB an, um die Verfügbarkeit von Null-Emissions-Fahrzeugen in Kalifornien zu unterstützen.

Im Januar 2017 hat sich Volkswagen mit der US-Regierung auf die Beilegung strafrechtlicher Ansprüche auf Bundesebene geeinigt, die im Zusammenhang mit der Dieselthematik stehen. Der Volkswagen Konzern hat sich mit der US-Regierung des Weiteren auf die Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie weiterer gegen das Unternehmen gerichteter zivilrechtlicher Ansprüche geeinigt, die im Zusammenhang mit der Dieselthematik stehen. Die aufeinander abgestimmten Lösungen umfassen vier Vereinbarungen, einschließlich eines Vergleichs (Plea Agreement) zwischen der Volkswagen AG und dem DOJ.

Dieses geht einher mit der Veröffentlichung eines „Statement of Facts“, das relevante Fakten wiedergibt und von der Volkswagen AG bestätigt wurde.

Als Teil des Vergleichs hat die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Recht strafbare Handlungen zugestimmt: Verschwörung, Behinderung der Ermittlungen der Justiz und Verwenden von Falschaussagen für die Einfuhr von Fahrzeugen in die USA. Der Vergleich, der der gerichtlichen Genehmigung auf Bundesebene bedarf, enthält Bestimmungen zur Leistung einer Strafzahlung in Höhe von 2,8 Mrd. USD sowie zur Bestellung einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre. Dieser Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten.

Die Volkswagen AG, die AUDI AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben – vorbehaltlich der gerichtlichen Genehmigung – darüber hinaus einer kombinierten Strafzahlung in Höhe von 1,45 Mrd. USD zugestimmt, um Umweltschutzklagen des Bundes sowie zollbezogene zivilrechtliche Ansprüche in den USA beizulegen. Des Weiteren haben sich die Volkswagen AG und die Volkswagen Group of America, Inc. zu einer separaten Zivilstrafe in Höhe von 50 Mio. USD an die zivilrechtliche Abteilung des DOJ bereit erklärt, um potenzielle Ansprüche beizulegen, die im Rahmen des Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act (FIRREA) geltend gemacht werden. Die Volkswagen AG und die Volkswagen Group of America, Inc. weisen die Haftung in der letzteren Sache sowie entsprechende Ansprüche ausdrücklich zurück, haben einem Vergleich jedoch zugestimmt, um die Unsicherheit und den Aufwand einer langwierigen rechtlichen Auseinandersetzung zu vermeiden.

Gemäß ihren Bedingungen stellen diese Vereinbarungen eine Lösung für Verpflichtungen nach US-amerikanischem Recht dar und sind nicht darauf ausgerichtet, Verpflichtungen, sofern sie bestehen, im Rahmen der Gesetze oder Bestimmungen eines Rechtssystems außerhalb der USA zu adressieren. Volkswagen kooperiert weiterhin vollumfänglich im Rahmen der Untersuchungen des DOJ in Bezug auf Handlungen von Einzelpersonen.

Volkswagen hat außerdem Vereinbarungen mit den Attorneys General von 44 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Vierzylinder- und Sechszylinder-Dieselmotoren – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 603 Mio. USD beigelegt werden.

Mögliche Klagen von US-Bundesstaaten wegen Verletzungen des Umweltrechts im Zusammenhang mit den betroffenen Fahrzeugen und verschiedene weitere geltend gemachte Ansprüche werden nicht mit diesen Vereinbarungen beigelegt. Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen Markenvertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit den betroffenen Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Die endgültige gerichtliche Genehmigung der Vergleichsvereinbarung wurde im Januar 2017 erteilt. Gegen diesen Beschluss zur endgültigen Genehmigung kann vor einem US-Berufungsgericht Einspruch eingelegt werden.

In Kanada sind die NO_x-Grenzwerte dieselben wie in den USA. Zivilrechtliche Verbraucherklagen und Untersuchungen der Regulierungsbehörden wurden für Fahrzeuge mit 2,0 und 3,0 l Dieselmotoren initiiert. Im Dezember 2016 haben die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns einen Vergleich im Zusammenhang mit Sammelklagen von kanadischen Verbrauchern in Bezug auf die 2,0 l Dieselfahrzeuge geschlossen. Der Vergleich sieht Ausgleichszahlungen in Höhe von bis zu 564 Mio. kanadische Dollar an berechtigte Eigentümer und Leasingnehmer vor, wobei sich viele dieser betroffenen Kunden wahlweise auch für eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs – wenn die Genehmigung durch die Regulierungsbehörden erfolgt – oder für einen Rückkauf oder Umtausch oder im Falle von Leasing-Fahrzeugen für eine vorzeitige Leasingrücknahme entscheiden können. Für den Vergleich steht die gerichtliche Genehmigung noch aus; die Anhörungen dazu wurden für März 2017 anberaumt. Zeitgleich mit der Ankündigung des Sammelklagenvergleichs im Dezember 2016 hat die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar eine zivilrechtliche Übereinkunft im Hinblick auf die verbraucherschutzrelevante Untersuchung seitens der Regulierungsbehörde bezüglich der 2,0 l Dieselfahrzeuge getroffen. Diese Übereinkunft basiert auf den Vereinbarungen im Rahmen des Sammelklagenvergleichs; zusätzlich zahlt die Volkswagen Group Canada eine ziviladministrative Geldstrafe in Höhe von 15 Mio. kanadische Dollar. Zivile Verbraucheransprüche und die Untersuchungen des Wettbewerbskommissars in Bezug auf 3,0 l Dieselfahrzeuge bleiben weiterhin anhängig. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0 und 3,0 l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen.

AUSWIRKUNGEN AUF DEN VOLKSWAGEN KONZERN

Operatives Ergebnis 2016

Im Geschäftsjahr 2016 ergaben sich aus der Dieselthematik – im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für Rechtsrisiken – Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis in Höhe von – 6,4 (– 16,2) Mrd. €.

Rechtsrisiken

Im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehen unterschiedliche Rechtsrisiken. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Zu den Rechtsrisiken gehören (ausführliche Informationen finden Sie auf den Seiten 193 bis 198):

- Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)
- Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
- Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
- Verfahren in den USA/Kanada

Sollten sich diese Rechtsrisiken verwirklichen, kann dies zu erheblichen finanziellen Belastungen führen.

Weitere Risiken aus der Dieselthematik finden Sie im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 183.

INTEGRITÄT

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

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

Integres Verhalten ist Grundvoraussetzung für geschäftlichen Erfolg und eine positive Zukunft des Unternehmens. Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit.

Integritätsprogramm

Volkswagen will die Integritätskultur im Unternehmen weiterentwickeln und ein gemeinsames Bewusstsein für Integrität schaffen. Dafür haben wir im Jahr 2016 unter Einbeziehung der Mitarbeiter ein Integritätsprogramm gestartet, dessen Basis sechs Handlungsfelder bilden:

- Dialog & Kommunikation
- Sounding-Board-Programm
- Führungskräfteprogramm
- Prozesse & Instrumente
- Monitoring & Reporting
- Internationalisierung

Dialog & Kommunikation

In regelmäßigen Abständen haben wir über das Thema Integrität und dessen Bedeutung sowie über die Entwicklung des Integritätsprogramms informiert. Mit der Einrichtung eines Integritäts Postfachs wurde zudem die Möglichkeit zur direkten Kommunikation zwischen dem Integritätsmanagement und der Belegschaft geschaffen. Über das interne soziale Netzwerk GroupConnect fand darüber hinaus ein Austausch in Form eines Live-Chats statt.

Sounding-Board-Programm

Nur durch das Mitwirken und die Erfahrungen der gesamten Belegschaft kann ein gemeinsames Verständnis von Integrität bei Volkswagen entwickelt werden. Als zentrale Maßnahme des Integritätsprogramms haben wir deshalb das Sounding-Board-Programm ins Leben gerufen. Es stellt den engen Austausch und Dialog zwischen dem Integritätsmanagement und der Belegschaft mit Hilfe von Integritätsbotschaftern – freiwilligen Unterstützern aus dem Management- und Mitarbeiterkreis – sicher. Interaktive Angebote im Rahmen dieses Programms runden das Portfolio der Kommunikation ab.

Führungskräfteprogramm

Mit einem von allen Mitgliedern des Konzernvorstands unterschriebenen Brief und weiteren Informationen an das Management wurde dessen Vorbildrolle in Bezug auf Integrität und die besondere Verantwortung der Manager deutlich gemacht. Auch auf vielen Management-Veranstaltungen hatte das Thema Integrität einen festen Platz.

Prozesse & Instrumente

Wir prüfen fortlaufend die Möglichkeit, unsere Grundsätze integren Handelns auch in wesentliche Steuerungselemente des Unternehmens zu implementieren. In Frage kommen dabei zum Beispiel Prozesse im Bereich Personal und bei der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern.

Monitoring & Reporting

Das regelmäßige Monitoring des Integritätsprogramms dient einerseits der Fein- und Nachjustierung. Andererseits verdeutlicht es gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften die Relevanz des Themas Integrität. Dabei spielt die stetige Auswertung von Rückmeldungen der Integritätsbotschafter sowie der Mitarbeiter und Manager zu Fragen der Anpassung und Weiterentwicklung von Konzepten ebenso eine Rolle wie die Berichterstattung in internen Medien und Publikationen wie dem Nachhaltigkeitsbericht.

Internationalisierung

Wir planen, das Integritätsprogramm nach der Pilotphase am Standort Wolfsburg auf alle Marken, Gesellschaften und Regionen auszuweiten. Wichtiges Bindeglied sind hierbei die jeweiligen Verantwortlichen in den Bereichen Governance, Risk & Compliance.

MASSNAHMEN AUS DER REVISIONSFESTSTELLUNG

Zu den im Jahr 2015 von der Konzern-Revision erkannten Schwachstellen wurden durch diese konkrete Abhilfemaßnahmen vorgeschlagen.

Im Rahmen eines strukturierten Follow-up-Prozesses wurde die Umsetzung dieser Maßnahmen im Jahr 2016 kontinuierlich verfolgt und an die verantwortlichen Stellen berichtet. Die insgesamt 31 von der Konzern-Revision definierten Maßnahmen wurden überwiegend zum Jahresende 2016 umgesetzt. Für die noch verbleibenden Maßnahmen ist die Umsetzung bis zur Jahresmitte 2017 vorgesehen.

Während sich die prozessualen Untersuchungen der Konzern-Revision in 2015 insbesondere auf die mit der Dieseltechnologie verbundenen Prozesse bezogen, wurden die während der Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse im Berichtsjahr zur weiteren Stärkung der Governance und Compliance in allgemeingültige Richtlinien überführt. Diese sogenannten Goldenen Regeln schärfen nochmals die Aufmerksamkeit und erhöhen die Akzeptanz für kritische Prozessschritte. Mit ihnen werden Mindestanforderungen als Regeln in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme der Bereiche Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement dargestellt.

Zur Sicherstellung der strukturierten Anwendung der Goldenen Regeln und somit zur Optimierung des Internen Kontrollsystems (IKS) innerhalb der betroffenen Bereiche wurden Self Assessments in den Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche durchgeführt. Die Ergebnisse wurden als integraler Teil einer Untersuchung durch die Konzern-Revision beziehungsweise die jeweilige Marken-Revision validiert. Durch die Anwendung dieser kongruenten Methodik über die Marken hinweg wurde der Umsetzungsstand der Vorgaben der Goldenen Regeln festgestellt und Transparenz über den Reifegrad des IKS der betroffenen Prozesse, auch für den Vorstand, geschaffen.

Darüber hinaus wurde unter Verantwortung der Konzern-Forschung und -Entwicklung ein markenübergreifendes Projekt initiiert, das unter Berücksichtigung der Individualität der Marken die gleichartige Umsetzung der Goldenen Regeln sicherstellt. Darin haben Entwicklungsabteilungen des Konzerns ihre Prozesse überprüft. In Projektgruppen arbeiten Vertreter der Marken an der Optimierung ihrer Abläufe.

Schwerpunkte der Prozessoptimierung sind:

- Frühzeitige Erfassung und Interpretation der weltweiten Gesetzgebung und Abgleich des Produktportfolios mit den Gesetzesvorgaben
- Festlegung von Richtlinien für die Softwareentwicklung in Antriebs-Steuergeräten mit dokumentierter Erfassung von Merkmalen mit Zulassungsrelevanz
- Einführung des Mehraugenprinzips bei Freigaben im Produktentstehungsprozess
- Umorganisationen in der Entwicklung zur Trennung der Durchführungsverantwortung von Antriebsentwicklung und Behördenzulassungen
- Installation neuer Gremien zur markenübergreifenden Steuerung und Klärung von Compliance-Fragen
- Schaffung von Rechtssicherheit im Arbeitsprozess durch einheitliche Prozessstandards und Arbeitsanweisungen
- Durchführung von Schulungsprogrammen mit verpflichtender Teilnahme für alle Prozessbeteiligten
- Schaffung von Transparenz über den Umsetzungsstand dieser Prozessoptimierung durch regelmäßige Berichterstattung an den Konzernvorstand

Die Adaption der Goldenen Regeln auf weitere Prozesse der Fahrzeugentwicklung und andere Entwicklungsbereiche ist adressiert.

AN UNSERE STAKEHOLDER

Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Wir bedauern die Handlungen, die zur Dieselkrise geführt haben, zutiefst und aufrichtig. Ein solches Fehlverhalten richtet sich gegen alles, für das Volkswagen steht. Wir haben wichtige Schritte unternommen, um Verantwortlichkeiten zu schärfen, Transparenz auszubauen und zu verhindern, dass sich Vergleichbares jemals wiederholt.

Das Vertrauen unserer Kunden, Anteilseigner, Partner, Mitarbeiter und der gesamten Öffentlichkeit ist unser höchstes Gut. Der Konzern hat seine Selbstverpflichtung zu ethischem und integrem Verhalten erheblich ausgeweitet. Wir werden weiter mit Nachdruck den Wandel im Denken und Handeln vorantreiben. Volkswagen kann und wird in den kommenden Jahren zu einem Beispiel dafür werden, wie ein großes, globales Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt, lebt und vorlebt.

Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2016 lag das Wachstum der Weltwirtschaft leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Die weltweite Nachfrage nach Automobilen wuchs dagegen stärker als im Jahr zuvor. Trotz anhaltend schwieriger Bedingungen lieferte der Volkswagen Konzern mehr als 10 Mio. Fahrzeuge an Kunden aus.

WELTWIRTSCHAFT WÄCHST MODERAT

Das moderate Wachstum der Weltwirtschaft verlangsamte sich im Geschäftsjahr 2016 auf 2,5 (2,8) %. In den Industrieländern verringerte sich die wirtschaftliche Dynamik insgesamt, während die Wachstumsrate in den Schwellenländern im Jahresvergleich nahezu konstant blieb. Die Inflation erhöhte sich im Zuge der expansiven Geldpolitik vieler Zentralbanken und steigender Preise für Energie und Rohstoffe.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa erholte sich die Konjunktur im Berichtsjahr weiter. Die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) lag mit 1,7 (2,0) % leicht unter der des Vorjahres. Sowohl die nordeuropäischen als auch die südeuropäischen Länder boten ein heterogenes Bild hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. Einschneidend wirkte das im Juni durchgeführte Referendum in Großbritannien, bei dem eine knappe Mehrheit für den Austritt aus der Europäischen Union (EU) votierte. Unmittelbare Folgen waren eine Verunsicherung auf den Finanzmärkten sowie eingetrübte Wachstumsaussichten für Großbritannien und Europa insgesamt. Die Arbeitslosenquote innerhalb der Eurozone sank weiter und erreichte einen durchschnittlichen Wert von 10,6 (11,3) %; in Griechenland und Spanien war sie nach wie vor deutlich höher.

In Zentral- und Osteuropa legte das BIP im Berichtsjahr zwar insgesamt um 1,3 (0,8) % zu, blieb jedoch auf einem relativ niedrigen Niveau. Während das vergleichsweise hohe Wachstum in Zentraleuropa gegenüber dem Vorjahr deutlich nachließ, endete in Osteuropa die rezessive Phase des Vorjahres. Begünstigend wirkte vor allem die Erholung der Energiepreise, während der andauernde Konflikt zwischen Russland und der Ukraine weiterhin belastete. In Russland war der Rückgang der Wirtschaftsleistung im Berichtsjahr um 0,6 (–3,7) % weitaus weniger stark ausgeprägt als 2015.

In Südafrika lag das Wachstum des BIP bei lediglich 0,4 (1,3) % und damit deutlich unter dem bereits niedrigen Vorjahreswert. Die Volkswirtschaft litt – neben einer starken Dürre – unter anhaltenden strukturellen Defiziten und sozialen Konflikten.

Deutschland

In Deutschland führten die nach wie vor positive Stimmung der Konsumenten und die gute Lage am Arbeitsmarkt dazu, dass das BIP mit 1,8 (1,5) % etwas stärker wuchs als im Vorjahr.

Nordamerika

Das Wirtschaftswachstum in den USA lag mit 1,6 (2,6) % unter dem Vorjahresniveau. Gestützt wurde die Konjunktur vor allem vom privaten Konsum und von der expansiven Geldpolitik, während sich die privaten Bruttoinvestitionen schwach entwickelten. Die Arbeitslosenquote lag im Berichtszeitraum bei einem durchschnittlichen Jahreswert von 4,9 (5,3) %. Der US-Dollar zeigte sich unverändert stark und setzte die heimischen Güterexporte unter Druck. Das BIP-Wachstum in Kanada erreichte mit 1,3 (0,9) % nur eine geringe Dynamik. Die Wirtschaftsleistung Mexikos sank auf 2,1 (2,6) %.

Südamerika

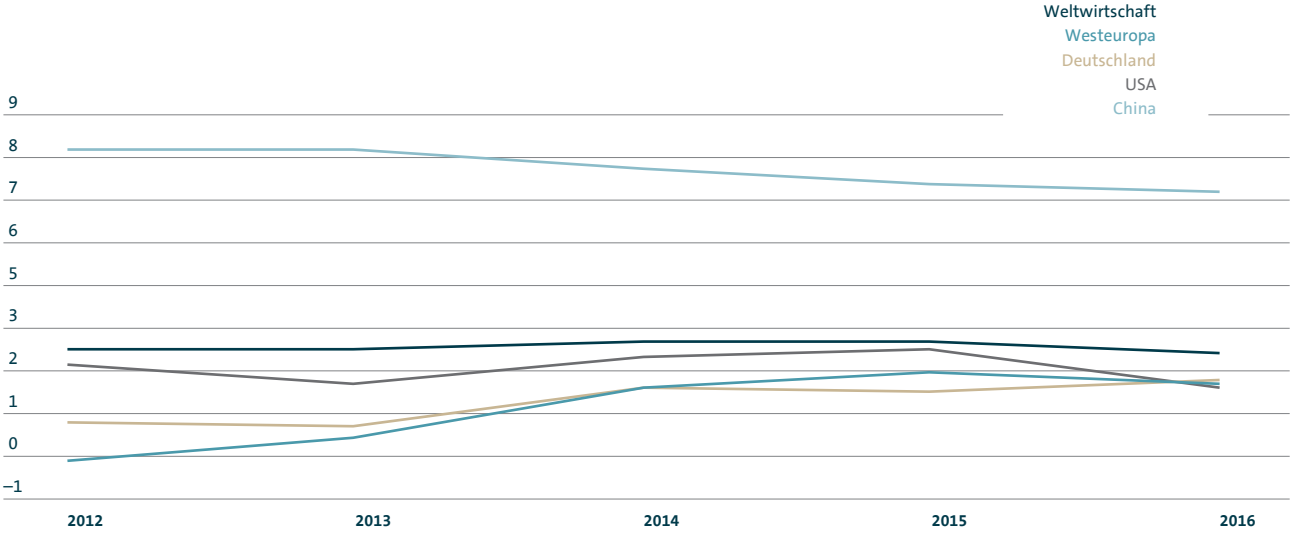
Brasilien durchlebte das zweite Jahr in Folge eine Rezession. Die Wirtschaftsleistung ging um 3,6 (–3,8) % zurück. Belastend wirkten die schwache Inlandsnachfrage, die weltweit nach wie vor verhältnismäßig niedrigen Rohstoffpreise sowie politische Unsicherheiten. Argentiniens BIP sank um 2,3 (+ 2,6) %. Strukturelle Defizite und die hohe Inflation beeinträchtigten weiterhin die Entwicklung.

Asien-Pazifik

Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft verlor vor allem aufgrund struktureller Veränderungen im Jahr 2016 leicht an Schwung. Mit 6,7 (6,9) % erreichte es im weltweiten Vergleich dennoch ein hohes Niveau. Die indische Wirtschaft setzte ihren positiven Trend fort und wuchs mit 6,8 (7,5) % etwas

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent



weniger kräftig als im Vorjahr. Japan registrierte erneut ein schwaches BIP-Wachstum von nur 1,0 (1,2) %.

GLOBALE PKW-NACHFRAGE ERREICHT NEUES REKORDNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2016 stieg das weltweite Pkw-Marktvolumen auf 81,1 Mio. Fahrzeuge und übertraf damit den bisherigen Rekordwert aus dem Vorjahr um 5,4%. In den Regionen Asien-Pazifik, Westeuropa und Nordamerika sowie Zentraleuropa wuchs die Nachfrage, während die Pkw-Neuzulassungen in Südamerika, Osteuropa und Afrika das Vorjahresniveau nicht erreichten.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

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

Nicht tarifäre Handelshemmnisse zum Schutz der jeweiligen heimischen Automobilindustrie erschwerten darüber hinaus den ungehinderten Austausch von Fahrzeugen, Teilen und Komponenten. Protektionistische Tendenzen waren vor allem bei rückläufigen Märkten zu beobachten.

Europa/Übrige Märkte

Die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in Westeuropa stieg im Berichtsjahr um 5,8% auf 14,0 Mio. Fahrzeuge und erreichte das höchste Niveau seit 2007. Vor allem das positive gesamtwirtschaftliche Umfeld, niedrige Zinsen, geringe Kraftstoffpreise sowie Kaufanreize der Hersteller führten dazu, dass sich die Neuzulassungen besser entwickelten als ursprünglich erwartet. In Italien (+ 15,4%) und Spanien (+ 10,9%) wurden insbesondere durch den Abbau des aufgestauten Ersatzbedarfs zweistellige Zuwachsraten registriert. Dagegen fiel das Pkw-Marktwachstum in Frankreich mit 5,2% vergleichsweise moderat aus. In Großbritannien (+ 2,3%) übertraf das Nachfragevolumen das Rekordniveau des Vorjahres leicht.

In der Region Zentral- und Osteuropa lag das Pkw-Marktvolumen im Geschäftsjahr 2016 mit 2,7 Mio. Fahrzeugen um 2,3% unter dem Vorjahreswert. Hauptverantwortlich für den Rückgang in Osteuropa war der russische Markt, der vor allem wegen der weiterhin schwachen wirtschaftlichen und politisch angespannten Situation im vierten Jahr in Folge rückläufig war (–11,7%). In den zentraleuropäischen EU-Ländern stiegen die Neuzulassungen dagegen mit 15,2% auf 1,1 Mio. Einheiten deutlich an.

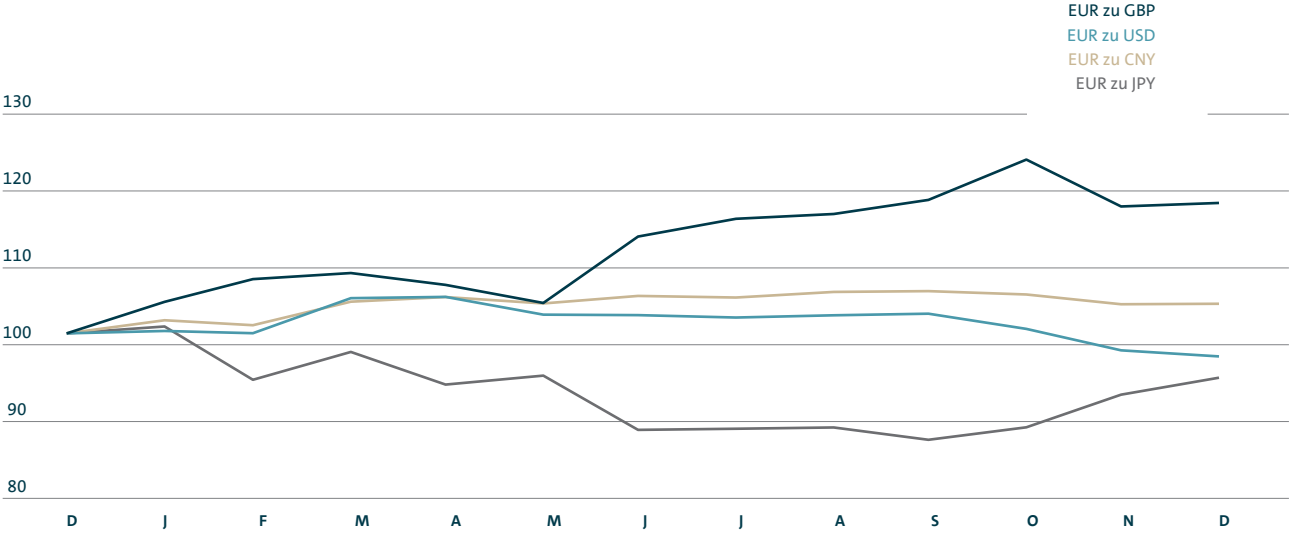
Auf dem südafrikanischen Pkw-Markt verzeichneten die Verkäufe im Berichtszeitraum mit einem Rückgang um 12,4% auf 361 Tsd. Fahrzeuge den niedrigsten Stand seit 2010. Wesentliche Ursachen waren neben dem schwachen gesamtwirtschaftlichen Umfeld das geringe Verbrauchervertrauen, das hohe Zinsniveau sowie zweistellige Preissteigerungsraten bei Neuwagen.

Deutschland

In Deutschland wurden 2016 mit 3,4 Mio. Einheiten 4,5% mehr Pkw neu zugelassen als im Vorjahr. Die positive Nachfrageentwicklung war insbesondere auf höhere Realeinkommen, die gute Lage am Arbeitsmarkt und günstige Finanzierungsmöglichkeiten zurückzuführen. Sowohl die

DEVISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2015 BIS DEZEMBER 2016

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2015 = 100



Neuzulassungen der privaten (+ 6,8 %) als auch die der gewerblichen Kunden (+ 3,3 %) trugen dazu bei, dass das höchste Pkw-Marktvolumen seit 2009 erreicht wurde. Die anhaltende Erholung des deutschen Pkw-Marktes begünstigte eine leichte Ausweitung der Inlandsproduktion (+ 0,7 % auf 5,7 Mio. Fahrzeuge), während die Pkw-Exporte mit 4,4 Mio. Fahrzeugen (+ 0,1 %) auf dem hohen Vorjahresniveau stagnierten.

Nordamerika

Auf den nordamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) lagen die Verkaufszahlen im Geschäftsjahr 2016 mit 21,1 Mio. Fahrzeugen (+ 1,8 %) leicht über dem Rekordwert des Vorjahres. In den USA erreichte die Nachfrage mit 17,6 Mio. (+ 0,5 %) den Höchststand aus dem Vorjahr. Hauptgründe für die stabile Marktentwicklung waren neben der guten Beschäftigungssituation das hohe Verbrauchervertrauen, niedrige Kraftstoffpreise sowie günstige Finanzierungs- und Leasingkonditionen. Von diesen Rahmenbedingungen profitierten ausschließlich Modelle aus den Segmenten SUV, Pickup und Van (+ 7,2 %), während das Pkw-Segment deutlich rückläufig war (– 8,1 %).

Sowohl in Kanada (+ 2,6 % auf 1,9 Mio. Fahrzeuge) als auch in Mexiko (+ 18,6 % auf 1,6 Mio. Fahrzeuge) legten die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen weiter zu und übertrafen jeweils die Rekordwerte des Vorjahres.

Südamerika

Die Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in der Region Südamerika verzeichneten im Berichtsjahr einen starken Rückgang um 11,5 % auf 3,7 Mio. Einheiten. Dies war vor allem auf den anhaltenden Markteinbruch in Brasilien zurückzuführen. Die Zahl der Neuzulassungen fiel dort um 19,9 % auf 2,0 Mio. Fahrzeuge und war bereits im vierten Jahr in Folge rückläufig. Verantwortlich für das geringste Neuzulassungsvolumen seit 2006 war insbesondere das rezessive gesamtwirtschaftliche Umfeld mit gestiegener Arbeitslosigkeit, gesunkenen Realeinkommen sowie einem eingeschränkten Zugang zu Krediten. Dagegen nahmen die brasilianischen Fahrzeugexporte um 24,7 % auf 520 Tsd. Einheiten zu.

In Argentinien stiegen die Neuzulassungen im Vergleich zum niedrigen Vorjahreswert um 9,8 % auf 677 Tsd. Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Begünstigt wurde der Nachfragezuwachs durch starke Preisnachlässe seitens der Hersteller.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik stieg das Pkw-Marktvolumen im Berichtsjahr um 11,9 % auf 35,3 Mio. Einheiten und erreichte damit den weltweit höchsten absoluten Zuwachs bei den Neuzulassungen. Dabei war der chinesische Markt mit großem Abstand der Hauptwachstumsträger: Zum neuen Absatzrekord in China von 22,9 Mio. Fahrzeugen (+ 17,9 %) hat auch die zum 1. Oktober 2015 eingeführte Steuererleichterung bei der Anschaffung von Fahrzeugen mit einem Hubraum bis 1,6 l beigetragen, von der überwiegend günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment profitierten.

Auf dem indischen Pkw-Markt lag die Zahl der Neuzulassungen mit 2,8 Mio. Einheiten um 7,0 % über dem Wert des Vorjahres. Das positive gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Vielzahl neuer Modelle begünstigten diese Entwicklung.

In Japan gingen die Pkw-Neuzulassungen um 1,6% auf 4,1 Mio. Fahrzeuge zurück. Verantwortlich dafür waren im Wesentlichen deutliche Einbußen im Mini-Pkw-Segment (bis 660 cm^3 Hubraum).

NACHFRAGE NACH NUTZFAHRZEUGEN ENTWICKELT SICH REGIONAL UNTERSCHIEDLICH

Im Geschäftsjahr 2016 war die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen insgesamt leicht höher als im Vorjahr. Weltweit wurden rund 9,6 (9,5) Mio. Fahrzeuge zugelassen.

In Westeuropa stieg die Anzahl der im Laufe des Jahres neu registrierten Fahrzeuge infolge der positiven wirtschaftlichen Entwicklung um 10,0% auf 1,8 Mio. Einheiten. Die Märkte in Italien (+28,9%), Spanien (+11,6%) und Frankreich (+9,4%) wiesen hohe Wachstumsraten auf. In Deutschland wurde der Vergleichswert von 2015 mit einer Steigerung von 10,2% deutlich übertroffen.

Die Märkte in Zentral- und Osteuropa konnten einen insgesamt spürbaren Zuwachs verzeichnen: Dort wurden 303 (287) Tsd. Fahrzeuge zugelassen. In Russland führten die anhaltenden politischen und wirtschaftlichen Spannungen zu einem erneuten Rückgang der Nachfrage. Die weiteren Märkte der Region konnten ihre Vorjahresergebnisse halten oder übertreffen, insbesondere Polen verbesserte sich auf 61 (52) Tsd. Einheiten.

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

In der Region Asien-Pazifik stieg das Zulassungsvolumen bei den leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr auf 6,6 Mio. Einheiten (+1,9%). In China, dem dominierenden Markt der Region, lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 4,1 Mio. Einheiten um 4,4% über dem Wert des Vorjahres. Zum Wachstum hat die Steuererleichterung für Fahrzeuge mit bis zu 1,6 l Hubraum beigetragen. Aufgrund des anhaltenden Wirtschaftswachstums in Indien wurden mehr Fahrzeuge zugelassen als 2015; dort beliefen sich die Neuregistrierungen auf 520 (481) Tsd. Einheiten. In Japan ging das Marktvolumen infolge der anhaltend schwachen Wirtschaftsentwicklung zurück (–8,5%).

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t war im Geschäftsjahr 2016 höher als ein Jahr zuvor: Es wurden 2,3 Mio. Fahrzeuge neu zugelassen (+0,9%). Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten stieg das Fahrzeugvolumen um 0,5%.

In Westeuropa wuchs die Zahl der Neuzulassungen von Lkw aufgrund positiver wirtschaftlicher Impulse um 8,6% auf insgesamt 280 Tsd. Fahrzeuge. Insbesondere die Märkte in Italien (+41,9%), Frankreich (+13,7%) und Spanien (+11,6%) verzeichneten hohe Zuwachsraten. In Deutschland, dem größten Markt Westeuropas, wurde der Vorjahreswert um 3,9% übertroffen.

Zentral- und Osteuropa verzeichnete eine Nachfragesteigerung um 10,3% auf 129 Tsd. Einheiten. In Russland stiegen die Zulassungszahlen, ausgehend von einem niedrigen Vorjahresniveau, um 6,9% auf 48 Tsd. Fahrzeuge. Eine hohe Wachstumsrate wies zudem unter anderem Polen auf (+19,3%).

In Nordamerika führte die nachlassende Dynamik der US-Wirtschaft zu einer geringeren Nachfrage auf dem Lkw-Markt; in dieser Region wurden 488 (531) Tsd. mittelschwere und schwere Lkw zugelassen. Auf dem US-amerikanischen Markt ging die Zahl der Neuzulassungen merklich zurück.

Zu einem erheblichen Rückgang des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr kam es in Südamerika. Die Anzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge sank hier um 25,0% auf 95 Tsd. Einheiten. In Brasilien, dem größten Markt der Region, lag die Lkw-Nachfrage mit 48 (68) Tsd. Fahrzeugen infolge der anhaltend schwachen Wirtschaftsleistung und hohen Inflationsraten beträchtlich unter dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres. In Argentinien kam es aufgrund von Vorzieheffekten im Jahr 2015 durch die Einführung der Emissionsnorm Euro 5 sowie der rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung zu einem starken Rückgang der Neuzulassungen (–22,8%).

In der Region Asien-Pazifik – ohne Berücksichtigung des chinesischen Marktes – war das Fahrzeugvolumen mit 545 (526) Tsd. Neuzulassungen höher als 2015. Die Nachfrage in Indien entwickelte sich im Berichtszeitraum positiv: Mit insgesamt 292 Tsd. Einheiten wurden 9,9% mehr Fahrzeuge zugelassen als im Vorjahr. Dies beruhte auf der positiven wirtschaftlichen Entwicklung, dem Ersatzbeschaffungsbedarf und dem verbesserten Investitionsklima. Auf dem weltgrößten Lkw-Markt China stieg die Nachfrage 2016 mit insgesamt 600 Tsd. Einheiten, ausgehend von einem schwachen Vorjahresniveau, deutlich an (+11,4%).

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten lag die Nachfrage nach Bussen spürbar unter dem Niveau des Vorjahres. Negative wirtschaftliche Entwicklungen in Südamerika führten zu einem hohen Nachfragerückgang, wohingegen die Märkte in Zentral- und Osteuropa merklich wuchsen.

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 Bereich der Handelsschifffahrt war im Berichtsjahr von einer weiterhin deutlich zurückhaltenden Bestelltätigkeit geprägt. Bestehende und weitere in den Markt kommende Überkapazitäten wirkten sich negativ auf die Auslastung der gesamten Handelsflotte aus. Schüttgutfrachter waren insbesondere von niedrigen Frachtraten betroffen, aber auch im Sektor für Containerschiffe führten die niedrigen Transportraten und der hohe Konkurrenzdruck zu einer weiteren Konsolidierung durch Fusionen und Marktverdrängung. Trotz

der leichten Erholung des Ölpreises hemmten die vorhandenen Überkapazitäten im Offshore-Sektor nach wie vor die Investitionen in die Ölgewinnung, was in diesem Segment einen fast vollständigen Rückgang der Bestellungen im Schiffsneubau zur Folge hatte. Die Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen und Fähren stieg hingegen. Der Trend zu gasbetriebenen Schiffen schwächte sich im vergangenen Geschäftsjahr aufgrund der gesunkenen Preise für Flüssigkraftstoffe etwas ab. Zusätzliche Gründe für diesen Rückgang waren die teilweise noch fehlende Infrastruktur für die Betankung von Schiffen sowie die Unklarheit bezüglich künftiger Emissionsvorschriften. Der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich weiterhin positiv. Insgesamt sank das Volumen im Marinemarkt gegenüber dem Vorjahr deutlich. China, Südkorea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 80 %, gemessen in bestellter Tonnage. In allen Marktsegmenten ist aufgrund des reduzierten Marktvolumens ein deutlich höherer Wettbewerb und damit verbunden ein starker Preisverfall spürbar.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern hat im Laufe des vergangenen Jahres zugenommen. Schwierige wirtschaftliche Rahmen- und Finanzierungsbedingungen führten jedoch dazu, dass sich Auftragsvergaben merklich verzögerten. Zu den für die Energielösungen relevanten regionalen Märkten gehören weiterhin Regionen wie der Nahe Osten, Südostasien und zunehmend Südamerika. Insgesamt konnte ein leichter Anstieg der Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken im Vergleich zum Vorjahr festgestellt werden. Der bisherige Trend weg von schwerölbetriebenen hin zu mit Dual-Fuel oder Gas betriebenen Kraftwerken hielt weiter an. Der zunehmende Wettbewerbs- und Preisdruck belastet die Ergebnisqualität der Aufträge.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt durch Investitionsprojekte in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Wegen des anhaltend niedrigen Ölpreises verringerten führende Öl- und Gasunternehmen ihr Investitionsvolumen nochmals massiv, wodurch Auftragsvergaben weiter verschoben oder sogar gestoppt wurden. Die leichte Ölpreissteigerung in den letzten Monaten des Geschäftsjahres hat bisher nicht zu einer Wiederbelebung der Nachfrage geführt. Auch die Nachfrage nach Produkten aus der Prozessindustrie und der Stromerzeugung blieb insgesamt schwach. Überkapazitäten in einigen Industrien, etwa im Stahlbereich, verhinderten, dass sich die entsprechenden Märkte erholen konnten. Zusätzlich verschärfte die mangelnde Auslastung vieler Hersteller die Wettbewerbsintensität. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen im Berichtsjahr noch einmal deutlich unter dem des Vorjahres. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ist weiterhin sehr stark.

Der After-Sales-Markt hat sich insgesamt positiv entwickelt. Dabei profitierte insbesondere das After-Sales-Geschäft mit Großmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte von einem steigenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen.

NACHFRAGE NACH FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die starke Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen hielt auch im Geschäftsjahr 2016 an. Insbesondere die Nachfrage nach Versicherungs- und Dienstleistungsprodukten, wie zum Beispiel Wartungs- und Inspektionsverträge, nahm zu, da Kunden in bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten vermehrt den Fokus auf die Optimierung der Gesamtbetriebskosten legen. Im Flottenbereich gingen einige Kunden unter Einbezug automobiler Finanzdienstleister dazu über, ihr gesamtes Mobilitätsmanagement über den reinen Flottenbetrieb hinaus zu optimieren. Zusätzlich wurden im Privat- und Geschäftskundensegment solche Mobilitätsdienste vermehrt nachgefragt, die die Nutzung anstelle des Besitzes eines Automobils in den Vordergrund stellen.

Im europäischen Markt erfreuten sich automobile Finanzdienstleistungsprodukte im Berichtsjahr weiterhin steigender Beliebtheit. In den meisten Ländern Europas war die Gesamtmarktentwicklung positiv; insbesondere in den Märkten Großbritannien, Frankreich, Spanien und Italien stieg der Absatz an Finanzdienstleistungen deutlich. Die Entscheidung Großbritanniens, aus der EU auszutreten, wirkte sich auf die lokale Nachfrage nach Finanzdienstleistungen bisher nicht negativ aus. Das Finanzdienstleistungsgeschäft in Europa wurde außerdem durch die sich länderübergreifend positiv entwickelnde Nachfrage nach After-Sales-Produkten gestärkt, zum Beispiel nach Versicherungen oder Wartungs- und Verschleißprodukten.

Der deutsche Markt verzeichnete 2016 erneut ein Wachstum im Finanzierungs- und Leasinggeschäft; wesentlicher Treiber war das Geschäftskundensegment. Neben den klassischen Produkten lag ein besonderer Fokus auf automobilen Dienstleistungen.

In Südafrika war die Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten trotz eines rückläufigen Neuwagenmarktes stabil. Die Kreditvergabe im Privatkundenbereich ging jedoch aufgrund des makroökonomischen Umfelds leicht zurück.

Auch in Nordamerika waren automobile Finanzdienstleistungen beliebt. In den USA hat sich der Gesamtmarkt erneut positiv entwickelt. Insbesondere die Nachfrage nach Leasingangeboten über herstellergebundene Finanzdienstleister war auf hohem Niveau konstant. In Mexiko konnte der Absatz von Finanzdienstleistungen mit Produkten wie beispielsweise Garantieverlängerungen auf einem hohen Niveau gehalten werden.

Die makroökonomische und politische Situation Brasiliens blieb 2016 angespannt. Dies belastete das Verbraucherkreditgeschäft mit Neuwagen sowie den Absatz des landesspezifischen Finanzdienstleistungsprodukts Consorcio – eine Kombination aus Sparplan und Lotterie. In der zweiten Jahreshälfte schwächte sich dieser Negativtrend jedoch leicht ab. Trotz angestoßener Reformen blieb die wirtschaftliche Situation in Argentinien schwierig und erschwerte weiterhin den Absatz von automobilbezogenen Finanzdienstleistungen.

Die Märkte der Region Asien-Pazifik entwickelten sich im Berichtsjahr unterschiedlich. In China erhöhte sich der Anteil kreditfinanzierter Fahrzeugkäufe. Trotz zunehmender Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten besteht insbesondere im Binnenland ein beträchtliches Potenzial, um Neukunden für automobilbezogene Finanzdienstleistungen zu gewinnen. In Japan und Südkorea stagnierte die Nachfrage, während sich in Australien die Niedrigzinspolitik der Zentralbank stimulierend auf die Gesamtnachfrage automobilbezogener Finanzierungs- und Serviceverträge auswirkte.

Der Markt für Finanzdienstleistungen im Nutzfahrzeugbereich entwickelte sich in Europa erneut positiv. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation in Brasilien waren das Lkw- und Busgeschäft sowie der dazugehörige Finanzdienstleistungsmarkt weiterhin rückläufig. Jedoch schwächte sich hier in der zweiten Jahreshälfte der Negativtrend leicht ab.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2016

Der Volkswagen Konzern hat im Berichtsjahr eine Vielzahl attraktiver neuer Modelle auf den Markt gebracht, einige davon basieren auf dem Modularen Querbaukasten (MQB). Das aktuell 336 Modelle umfassende Produktportfolio deckt vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutzfahrzeugbereich sowie mit Motorrädern nahezu alle wesentlichen Segmente und Karosserieformen ab. Unter Berücksichtigung regionaler Markt- und Kundenbedürfnisse richten wir das Produktportfolio konsequent auf profitables Wachstum aus.

Die Marke Volkswagen Pkw brachte 2016 den Nachfolger des erfolgreichen SUV-Modells Tiguan mit neuem markanten Design und technischen Innovationen aus dem MQB auf den Markt. Die Beetle-Familie erhielt eine Produktaufwertung und wurde um den Beetle Dune in Offroad-Optik erweitert. Auch der beliebte up! und der e-up! wurden aufgewertet. In China ging das neue Flaggschiff Phideon an den Start. Die Oberklasse-Limousine für anspruchsvolle chinesische Kunden besticht durch modernste Technik, elegantes Design und luxuriöses Interieur und wird vor Ort produziert. Der Magotan punktet nun mit neuester Technik aus dem MQB. Der Touran L und der Golf Sportsvan ergänzten das Portfolio der Fahrzeuge mit großem Platzangebot. Der Lamando GTS präsentierte sich mit leistungsstarken Motoren und sportlichem Design. Das Cross-Portfolio wurde um den C-Trek auf Basis des neuen Bora ergänzt. Die chinesischen Modelle des Passat, Santana und Jetta wurden erneuert. In Südamerika wurde das für den lokalen Markt ausgelegte Produktportfolio modernisiert und attraktiver gestaltet: Voyage und Saveiro erhielten eine Produktaufwertung, die Modelle up!, Golf und Tiguan sind seit 2016 mit TSI-Motor erhältlich.

Die Marke Audi baute 2016 ihre SUV-Palette konsequent aus: Mit dem neuen sportlich-kompakten Einstiegsmodell Q2 wurde die Q-Familie erweitert und ein zusätzliches Marktsegment für Audi erschlossen. Die robuste Q7-Baureihe wurde um den Q7 e-tron ergänzt, den weltweit ersten Plug-in-Hybrid mit quattro-TDI-Antrieb. Darüber hinaus ging der Nachfolger des dynamischen A5 Coupé an den Start. Die A4-Familie wurde um die sportlichen S-Modelle S4 Limousine und S4 Avant sowie den A4 allroad quattro erweitert. Mitte des Jahres wurde die überarbeitete A3-Familie in den Markt eingeführt. In China ging 2016 die aufgewertete Langversion der beliebten Oberklasse-Limousine A6 L an den Start. Auch die in China produzierten Modelle A4 L und Q3 wurden erneuert.

ŠKODA brachte im Berichtsjahr den Superb Sportline auf den europäischen Markt. In Russland ging der Superb Combi an den Start und in Indien führte die Marke die neue Generation des Superb sowie den aufgewerteten Rapid ein.

SEAT startete 2016 seine Produktoffensive mit dem neuen SUV Ateca und stellte im Jahresverlauf die besonders robuste Offroad-Variante Ateca X-Perience vor.

Porsche ergänzte die neue Generation des 911 unter anderem um die Targa- und Turbo-Varianten. Sie zeichnen sich unter anderem durch ein geschärftes Design und eine verbesserte Ausstattung aus. Zudem wurden die Nachfolger von Boxster und Cayman sowie die komplett neu entwickelte zweite Generation des Panamera vorgestellt. Auch der dynamische Macan GTS war ab 2016 erhältlich.

Bentley führte im Berichtsjahr eine neue Modellreihe ein und brachte mit dem Bentayga den luxuriösesten SUV der Welt auf den Markt. Der Mulsanne bekam eine Produktaufwertung und wurde um eine neue Variante mit verlängertem Radstand erweitert. Mit dem Flying Spur V8 S und W12 S wurde das Fahrzeugportfolio um zwei Hochleistungsvarianten ergänzt.

Der Huracán Spyder der Supersportwagenschmiede Lamborghini kombiniert die Technologie und Leistung des Huracán mit der Emotion eines Spyders. Zudem wurde der Aventador Superveloce Roadster eingeführt, der schnellste und aufregendste Lamborghini aller Zeiten.

Volkswagen Nutzfahrzeuge brachte im Berichtsjahr die überarbeitete Version des beliebten Pickups Amarok auf den Markt.

Scania stellte 2016 die neue Lkw-Generation in der R- und S-Baureihe mit neu entwickeltem Fahrerhaus vor, flankiert von effizienzsteigernden Dienstleistungen. Zudem wurde das automatisierte Schaltsystem Scania Opticruise für gasbetriebene Fahrzeuge und der Überlandbus Scania Interlink vorgestellt.

MAN präsentierte bei der TG-Baureihe deutlich verbrauchsärmere und leistungsstärkere Motoren sowie den effizienzoptimierten MAN EfficientLine 3. Zudem stellte MAN ein neues, modulares Konzept für Kraft-Wärme-gekoppelte Gasmotoren-Kraftwerke vor und reagiert damit auf die wachsende europäische Nachfrage nach hocheffizienten und flexiblen Technologien zur Energieerzeugung.

Ducati hat mit der Sixty2 und der Flat Track Pro zwei weitere Varianten der Scrambler-Baureihe vorgestellt. Zudem sind seit 2016 unter anderem die neuen Modelle XDiavel, Hyperstrada 939, 959 Panigale sowie in der Baureihe Multistrada die 1200 Enduro sowie die 1200 Pike's Peak erhältlich.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Geschäftsjahr 2016 hat der Volkswagen Konzern seine weltweiten Auslieferungen an Kunden um 3,7 % gesteigert und mit 10.296.997 Fahrzeugen einen neuen Bestwert erreicht. Damit haben wir zum zweiten Mal nach 2014 die Marke von 10 Mio. verkauften Einheiten übertroffen. 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]

	2016	2015	%
Pkw	9.635.484	9.320.687	+ 3,4
Nutzfahrzeuge	661.513	609.909	+ 8,5
Gesamt	**10.296.997**	**9.930.596**	**+ 3,7**

1 Die Auslieferungen von 2015 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN VON 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, Mexiko und Brasilien. Unser vielfältiges Angebot an attraktiven und effizienten Fahrzeugen verschafft uns eine gute Position im anhaltend herausfordernden Wettbewerb. In vielen wichtigen Märkten verzeichnete der Konzern erfreuliche Zuwächse.

Die Auslieferungen von Pkw an Kunden stiegen im Berichtsjahr bei weiterhin schwierigen Bedingungen in relevanten Märkten wie Brasilien und Russland auf 9.635.484 Einheiten. Das waren 314.797 Fahrzeuge beziehungsweise 3,4 % mehr als 2015. Der Pkw-Gesamtmarkt wuchs im abgelaufenen Geschäftsjahr um 5,4 %, so dass sich der weltweite Marktanteil des Volkswagen Konzerns leicht auf 11,9 (12,2) % verringerte. In China erreichte der Konzern den größten absoluten Zuwachs. Nachfragebedingt waren unsere Verkaufszahlen unter anderem in Brasilien und Russland rückläufig. Die Dieselthematik wirkte sich im Berichtsjahr in einzelnen Märkten, vor allem in den USA und Kanada, je nach Marke unterschiedlich aus. Nahezu alle Marken konnten die Auslieferungszahlen des Vorjahres übertreffen, den größten absoluten Zuwachs verzeichnete Volkswagen Pkw. Neue Bestwerte erreichten Audi, ŠKODA und Porsche ebenso wie Bentley und Lamborghini.

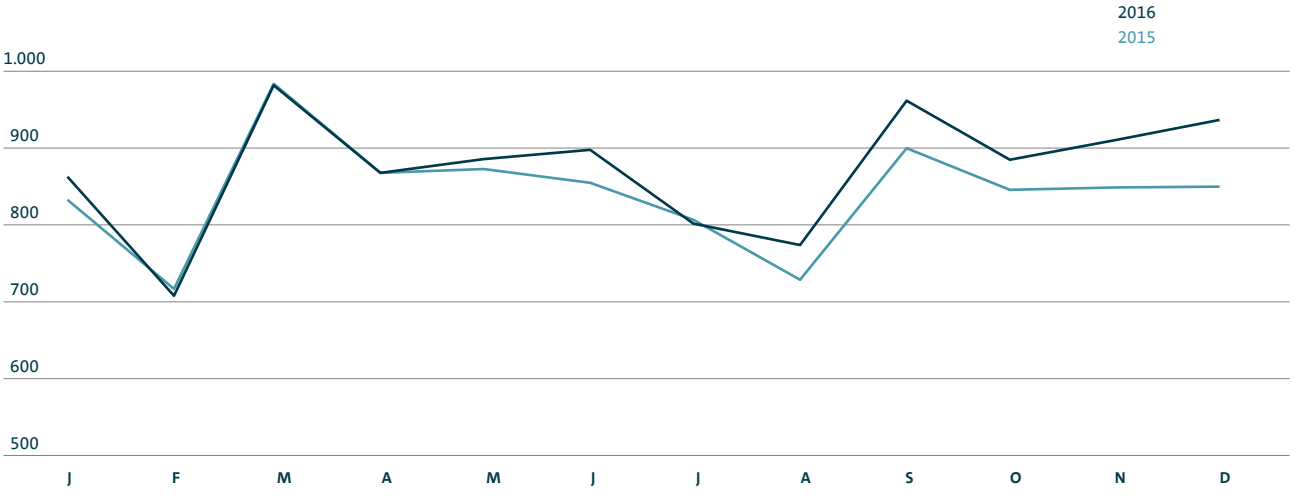
Die Tabelle auf Seite 107 gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa stieg der Pkw-Gesamtmarkt im Jahr 2016 um 5,8 %. Der Volkswagen Konzern lieferte hier 3.114.030 Fahrzeuge an Kunden aus; das waren 1,7 % mehr als im Vorjahr. Auf nahezu allen wesentlichen Märkten dieser Region lag die Nachfrage nach Konzernmodellen über dem Vorjahreswert. Die größten Zuwachsraten verzeichneten die Modelle Touran, Audi A4, Audi Q3, Audi Q7, ŠKODA Superb sowie Porsche Boxster und Cayman. Zudem waren die Modelle ŠKODA Fabia und Porsche Macan sehr beliebt. Der neue Tiguan und der neue SEAT Ateca wurden sehr positiv vom Markt aufgenommen. Der Bentley Bentayga feierte als erstes Luxus-SUV des Konzerns sein erfolgreiches Marktdebüt. In Westeuropa belief sich der Pkw-Marktanteil des Konzerns auf 22,3 (23,2) %.

Auf den insgesamt rückläufigen Pkw-Märkten der Region Zentral- und Osteuropa haben wir im Berichtsjahr 5,8 % mehr Fahrzeuge an Kunden übergeben als ein Jahr zuvor. Zuwächse registrierten wir auf fast allen Märkten, die größten in Polen und Tschechien. In Russland waren unsere Auslieferungen an Kunden aufgrund der weiterhin schwachen wirtschaftlichen sowie politisch angespannten Situation rückläufig. Die größte Nachfrage wiesen die Modelle Polo, ŠKODA Rapid und ŠKODA Octavia auf. Unser Pkw-Marktanteil in Zentral- und Osteuropa verbesserte sich auf 21,9 (20,2) %.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN
in Tsd. Fahrzeuge



In Südafrika ging die Zahl der an Kunden ausgelieferten Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um 13,0% gegenüber dem Vorjahreswert zurück. Der Pkw-Gesamtmarkt sank im gleichen Zeitraum um 12,4%. Die größte Nachfrage verzeichnete der Polo.

Auf den Märkten in der Region Nahost stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr die Nachfrage nach Pkw aus dem Volkswagen Konzern im Vergleich zum Vorjahr um 0,7%. Besonders beliebt waren die Modelle Polo, Golf, Passat und ŠKODA Octavia.

Auslieferungen in Deutschland

Der deutsche Pkw-Markt setzte im Geschäftsjahr 2016 sein Wachstum mit einem Plus von 4,5% fort. Der Volkswagen Konzern übergab auf seinem Heimatmarkt 1.136.971 Fahrzeuge an Kunden und lag damit leicht unter dem Niveau des Vorjahres (–0,9%). Die größten Zuwachsraten erzielten die Modelle Touran, Audi Q7, Audi Q5 und ŠKODA Superb. Sehr beliebt waren zudem die Modelle Tiguan, Audi A4 und SEAT Ateca. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes standen am Ende des Jahres 2016 acht Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: up!, Polo, Golf, Tiguan, Touran, Passat, Audi A6 und Porsche 911. Der Golf führte weiter die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an.

Auslieferungen in Nordamerika

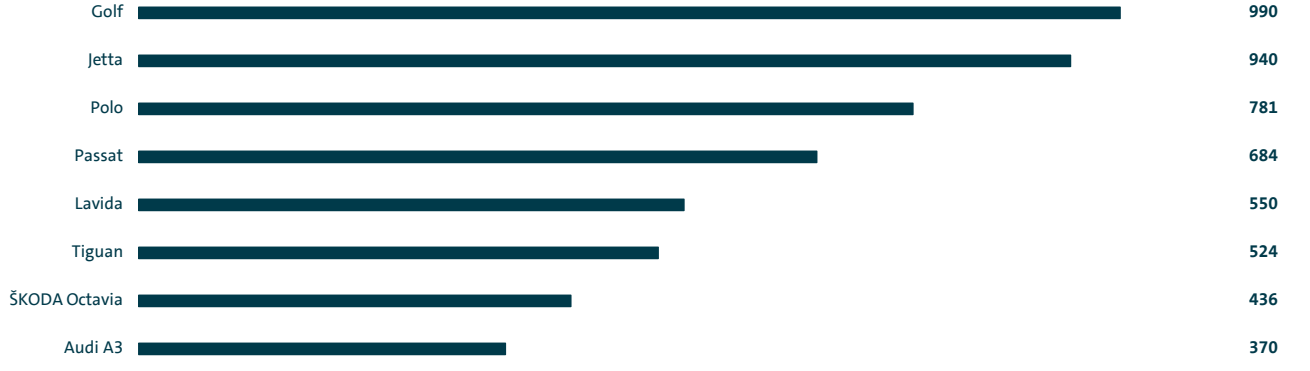
In Nordamerika lieferte der Volkswagen Konzern bei einem leicht wachsenden Gesamtmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Berichtsjahr mit 928.033 Einheiten 0,6% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,4 (4,5)%. Das am meisten verkaufte Modell des Konzerns in Nordamerika blieb der Jetta.

Vor allem infolge der Dieselthematik sank 2016 die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern auf dem US-amerikanischen Markt um 2,6% im Vergleich zum Vorjahr. Der Gesamtmarkt bewegte sich in diesem Zeitraum auf dem Vorjahresniveau (+ 0,5%). Gefragt waren weiterhin vor allem Modelle aus dem SUV- und Pickup-Segment. Eine positive Nachfrageentwicklung wiesen unter anderem die Modelle Tiguan, Audi A4, Audi Q3, Audi Q7 und Porsche Macan auf.

Auf dem wachsenden Markt in Kanada übergaben wir im Berichtsjahr im Wesentlichen aufgrund der Dieselthematik 5,6% weniger Fahrzeuge an Kunden als 2015. Das am stärksten nachgefragte Konzernmodell war der Jetta, gefolgt vom Golf. Zudem wiesen die Modelle Audi A4, Audi Q7 und Porsche Macan eine steigende Nachfrage auf.

In Mexiko hielt 2016 die dynamische Entwicklung des Gesamtmarktes an. Die Verkäufe des Konzerns übertrafen dort den Vorjahreswert um 12,8%. Besonders gefragt waren die Modelle Vento, Jetta, Gol und SEAT Ibiza.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2016 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN
in Tsd. Fahrzeuge



Auslieferungen in Südamerika

Die Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Südamerika waren 2016 von sehr herausfordernden Rahmenbedingungen geprägt. Der Volkswagen Konzern lieferte auf den insgesamt stark rückläufigen Märkten dieser Region mit 362.343 Einheiten 26,0% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als im bereits schwachen Vorjahr. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in dieser Region ging auf 10,5 (12,5)% zurück.

Auf dem von massiven Rückgängen gekennzeichneten Markt in Brasilien wurden 2016 im Vergleich zum Vorjahr 34,6% weniger Konzernmodelle nachgefragt. Die höchsten Verkaufszahlen verzeichneten die Modelle up!, Fox, Gol und Saveiro.

In Argentinien setzte sich der Erholungskurs des Gesamtmarktes im Berichtsjahr fort. Der Volkswagen Konzern verkaufte hier im Vergleich zum Vorjahr 5,6% weniger Fahrzeuge. Die am meisten zugelassenen Konzernmodelle in Argentinien waren weiterhin Gol und Suran.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik erreichten im Jahr 2016 den weltweit größten absoluten Zuwachs. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern stieg dort gegenüber dem Vorjahreswert um 9,8% auf 4.282.656 Einheiten; der Marktanteil in dieser Region lag bei 12,1 (12,4)%.

China, der weltweit größte Einzelmarkt, war auch im Berichtsjahr Wachstumsträger der Region Asien-Pazifik und wies die höchste absolute Steigerung auf. Günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment wurden weiterhin verstärkt nachgefragt. Der Volkswagen Konzern lieferte in China 12,2% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Besonders beliebt waren die Modelle Jetta, Lavida und Sagitar. Erfreuliche Steigerungsraten verzeichneten zudem die Modelle Lamando, Santana, Audi A3, Audi Q3, ŠKODA Superb und Porsche Macan. Erfolgreich in den Markt eingeführt wurden die neuen Versionen der Modelle Bora, Touran, Magotan, Audi A4 L und Audi A6 L sowie der lokal produzierte Golf Sportsvan.

Auf dem wachsenden Pkw-Markt in Indien wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr 4,7% weniger Fahrzeuge aus dem Volkswagen Konzern nachgefragt als 2015. Das beliebteste Konzernmodell in Indien war der Polo. Der Ameo wurde erfolgreich in den Markt eingeführt.

In Japan lag im Berichtsjahr die Zahl der verkauften Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns um 8,8% unter dem Vorjahreswert. Das Gesamtmarktvolumen nahm im gleichen Zeitraum um 1,6% ab. Die größte Nachfrage wiesen die Modelle Polo und Golf auf.

AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN[1]

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2016	2015	(%)
Europa/Übrige Märkte	**4.062.452**	**4.006.105**	**+ 1,4**
Westeuropa	**3.114.030**	**3.062.371**	**+ 1,7**
davon: Deutschland	1.136.971	1.147.484	− 0,9
Großbritannien	523.111	521.345	+ 0,3
Frankreich	249.145	252.530	− 1,3
Spanien	244.990	235.141	+ 4,2
Italien	238.537	207.821	+ 14,8
Zentral- und Osteuropa	**592.275**	**559.946**	**+ 5,8**
davon: Russland	155.672	164.653	− 5,5
Tschechische Republik	134.926	126.886	+ 6,3
Polen	122.622	104.772	+ 17,0
Übrige Märkte	**356.147**	**383.788**	**− 7,2**
davon: Türkei	173.965	164.787	+ 5,6
Südafrika	78.897	90.659	− 13,0
Nordamerika	**928.033**	**922.774**	**+ 0,6**
davon: USA	591.063	607.096	− 2,6
Mexiko	238.946	211.845	+ 12,8
Kanada	98.024	103.833	− 5,6
Südamerika	**362.343**	**489.636**	**− 26,0**
davon: Brasilien	231.196	353.508	− 34,6
Argentinien	92.257	97.775	− 5,6
Asien-Pazifik	**4.282.656**	**3.902.172**	**+ 9,8**
davon: China	3.975.071	3.542.467	+ 12,2
Japan	83.109	91.153	− 8,8
Indien	66.046	69.323	− 4,7
Weltweit	**9.635.484**	**9.320.687**	**+ 3,4**
Volkswagen Pkw	5.980.307	5.823.414	+ 2,7
Audi	1.867.738	1.803.246	+ 3,6
ŠKODA	1.126.477	1.055.501	+ 6,7
SEAT	408.703	400.037	+ 2,2
Bentley	11.023	10.100	+ 9,1
Lamborghini	3.457	3.245	+ 6,5
Porsche	237.778	225.121	+ 5,6
Bugatti	1	23	− 95,7

1 Die Auslieferungen von 2015 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN

Der Volkswagen Konzern lieferte im Jahr 2016 weltweit insgesamt 661.513 Nutzfahrzeuge an Kunden aus (+8,5%), davon entfielen 165.806 (+2,4%) Einheiten auf Lkw und 17.775 (+3,7%) Einheiten auf Busse. Die Verkäufe der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge überschritten mit 477.932 ausgelieferten Fahrzeugen den Vorjahreswert um 10,9%. Die Marke MAN übergab 102.235 (–0,2%) Einheiten an Kunden, die Marke Scania verzeichnete mit 81.346 Auslieferungen gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung von 6,2%.

In Westeuropa lagen die Auslieferungen infolge der anhaltenden wirtschaftlichen Erholung mit insgesamt 418.931 Einheiten um 13,6% über dem Vorjahreswert; davon entfielen 327.225 Einheiten auf leichte Nutzfahrzeuge, 86.472 auf Lkw und 5.234 auf Busse. Am stärksten nachgefragt wurden in den westeuropäischen Märkten die Konzernmodelle Transporter und Caddy.

Im Zeitraum von Januar bis Dezember 2016 übergaben wir auf den Märkten der Region Zentral- und Osteuropa 65.436 Fahrzeuge an Kunden (+18,2%); darunter waren 36.484 leichte Nutzfahrzeuge, 28.184 Lkw und 768 Busse. In Russland, dem größten Markt der Region, lieferten wir 11.300 Fahrzeuge aus; eine Steigerung von 15,4% gegenüber dem Vorjahr. In der Region Zentral- und Osteuropa waren der Transporter und der Caddy die Konzernmodelle mit der größten Nachfrage.

Auf den Übrigen Märkten sanken die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volkswagen Konzerns um 5,3% auf insgesamt 70.927 Einheiten: 51.784 leichte Nutzfahrzeuge, 16.227 Lkw und 2.916 Busse.

Die Auslieferungen in Nordamerika lagen bei 11.140 Fahrzeugen (+ 22,4%) und wurden nahezu ausschließlich in Mexiko an Kunden übergeben. 8.479 Einheiten entfielen davon auf leichte Nutzfahrzeuge, 669 auf Lkw und 1.992 auf Busse.

In Südamerika lieferte der Volkswagen Konzern insgesamt 59.196 Einheiten aus (–14,2%), darunter waren 32.258 leichte Nutzfahrzeuge, 22.828 Lkw und 4.110 Busse. Der Amarok erfreute sich erneut besonderer Beliebtheit. In Brasilien gingen die Auslieferungen aufgrund der anhaltend schwierigen ökonomischen Situation und der erschwerten Finanzierungsbedingungen zurück (–27,3%); 8.441 leichte Nutzfahrzeuge, 16.274 Lkw und 1.817 Busse wurden hier an Kunden übergeben.

In der Region Asien-Pazifik lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 35.883 Fahrzeuge an Kunden, davon 21.702 leichte Nutzfahrzeuge, 11.426 Lkw und 2.755 Busse – das waren insgesamt 8,9% mehr als im Vorjahr. Die beliebtesten Konzernmodelle waren dort der Transporter und der Amarok. In China legten die Verkäufe mit 7.071 Einheiten um 14,7% zu; davon entfielen 3.980 Fahrzeuge auf leichte Nutzfahrzeuge, 2.755 auf Lkw und 336 auf Busse.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTEN[1]

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2016	2015	(%)
Europa/Übrige Märkte	**555.294**	**498.906**	**+ 11,3**
Westeuropa	418.931	368.622	+ 13,6
Zentral- und Osteuropa	65.436	55.348	+ 18,2
Übrige Märkte	70.927	74.936	– 5,3
Nordamerika	**11.140**	**9.099**	**+ 22,4**
Südamerika	**59.196**	**68.958**	**– 14,2**
davon: Brasilien	26.532	36.513	– 27,3
Asien-Pazifik	**35.883**	**32.946**	**+ 8,9**
davon: China	7.071	6.165	+ 14,7
Weltweit	**661.513**	**609.909**	**+ 8,5**
Volkswagen Nutzfahrzeuge	477.932	430.874	+ 10,9
Scania	81.346	76.561	+ 6,2
MAN	102.235	102.474	– 0,2

1 Die Auslieferungen von 2015 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

AUSLIEFERUNGEN IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Hauptumsatzträger des Segments Power Engineering waren Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery, die zusammen fast drei Viertel der gesamten Umsatzerlöse erzielten. Beispielsweise wurden acht Motoren für ein neues Kraftwerk in Nicaragua ausgeliefert. Nach Fertigstellung und Inbetriebnahme wird das Kraftwerk mit einer Leistung von 140 MW rund 10 % des gesamten Energiebedarfs in Nicaragua abdecken.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Die positive Entwicklung auf den westeuropäischen Märkten führte im Geschäftsjahr 2016 dazu, dass die Nachfrage nach Pkw im Vergleich zum Vorjahr zunahm. Unsere Auftragseingänge übertrafen im Berichtsjahr den Wert von 2015 um 1,4 %. Während die Auftragseingangsentwicklung in Deutschland leicht rückläufig war (–1,7 %), trugen andere wesentliche Märkte der Region zu diesem Anstieg bei.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auf den westeuropäischen Märkten stieg 2016 die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen des Volkswagen Konzerns im Vergleich zum Vorjahr an. Die Auftragseingänge waren mit 338.858 Fahrzeugen um 16,5 % höher als ein Jahr zuvor.

Für mittelschwere und schwere Lkw sowie Busse entwickelten sich die Auftragseingänge mit 190.573 Fahrzeugen im Jahr 2016 insgesamt positiv (+3,2 %). Auf dem Hauptabsatzmarkt Westeuropa sorgten positive wirtschaftliche Impulse für steigende Auftragseingänge. In Südamerika hingegen waren die Auftragseingänge aufgrund des verschlechterten wirtschaftlichen Umfelds rückläufig.

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 2016 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 3,3 (3,4) Mrd. €. Engines & Marine Systems und Turbomachinery generierten die höchsten Auftragseingänge und machten zusammen fast drei Viertel des Auftragsvolumens aus. Ein türkisches Energieunternehmen bestellte zum Beispiel zwölf Motoren mit einer Gesamtleistung von 227 MW für seine schwimmenden Kraftwerke, mit deren Hilfe Energieengpässe flexibel ausgeglichen werden. Ein deutscher Energieversorger erteilte den Auftrag für den Bau eines Gasmotorenkraftwerks mit Kraft-Wärme-Kopplung. Die Anlage soll mit drei MAN Gasmotoren betrieben werden und zusätzlich zur elektrischen Leistung auch bis zu 30 MW Fernwärme bereitstellen.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

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

Die Zahl der Neuverträge in den Bereichen Kundenfinanzierung/Leasing und Service/Versicherungen wuchs 2016 weltweit auf 7,1 Mio. Kontrakte (+13,1 %). Mit 17,4 Mio. Kontrakten übertraf der Gesamtvertragsbestand am Jahresende 2016 den Wert des Vorjahresstichtags um 10,0 %. Die zugrunde gelegten Vertragsarten wurden ihrer Bedeutung entsprechend angepasst. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing erhöhte sich der Vertragsbestand um 6,8 % auf 9,5 Mio. Einheiten, während der Bereich Service/Versicherungen einen Anstieg auf 8,0 Mio. Kontrakte (+14,1 %) verzeichnete. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) nahm in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 33,3 (31,5) % zu.

In Europa/Übrige Märkte war die Anzahl der im Berichtszeitraum neu unterzeichneten Verträge mit 5,2 Mio. Einheiten um 14,1 % höher als der Vergleichswert 2015. Der Vertragsbestand lag am 31. Dezember 2016 bei 12,4 Mio. Kontrakten (+10,4 %). Davon entfielen 5,9 Mio. Verträge – und damit 7,2 % mehr als im Vorjahr – auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen konnte von 44,3 % auf 46,8 % gesteigert werden.

Der Gesamtvertragsbestand im Konzernbereich Finanzdienstleistungen in Nordamerika lag bei 2,8 Mio. Verträgen (+13,0 %). Darunter waren 1,8 Mio. Kontrakte aus dem Bereich Kundenfinanzierung/Leasing und damit 6,1 % mehr als im Vorjahr. Mit 988 Tsd. neuen Kontrakten konnte die Zahl der Neuverträge im Vergleich zum Vorjahr um 7,6 % gesteigert werden. Die Penetrationsrate erhöhte sich in Nordamerika auf 63,3 (61,8) %.

In Südamerika wurden im Berichtsjahr 197 Tsd. Neuverträge geschlossen (–27,2 %). Der Vertragsbestand am Jahresende 2016 war mit 647 Tsd. Kontrakten um 16,3 %

geringer als ein Jahr zuvor. Die Verträge entfielen zum größten Teil auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing. Die Penetrationsrate belief sich in Südamerika auf 30,4 (35,5) %.

Die neuen Vertragsabschlüsse in der Region Asien-Pazifik stiegen im Berichtsjahr um 33,6 % auf 740 Tsd. neue Kontrakte. Der Gesamtvertragsbestand belief sich auf 1,5 Mio. (+16,6 %), wovon 1,2 Mio. Verträge (+22,5 %) dem Bereich Kundenfinanzierung/Leasing zuzurechnen waren. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen in dieser Region stieg von 11,6 % auf 15,1 %.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Im Berichtsjahr setzte der Volkswagen Konzern (einschließlich der chinesischen Joint Ventures) weltweit 10.391.113 Fahrzeuge an die Handelsorganisation ab und damit 3,8 % mehr als im Vorjahr. Im Ausland erhöhte sich das Absatzvolumen um 4,6 % im Wesentlichen aufgrund der höheren Nachfrage in Westeuropa und Zentraleuropa sowie in China. Die Zahl der in Deutschland abgesetzten Fahrzeuge nahm um 1,7 % ab. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 12,1 (12,8) % unter dem des Jahres 2015.

Unsere meistverkauften Fahrzeuge im vergangenen Jahr waren der Polo, der Golf, der Jetta und der Passat. Die Modelle Touran, Lamando, Lavida, Jetta und Tiguan, die Audi A4-Familie, der Audi Q3, Q7, der ŠKODA Fabia, Rapid und Superb sowie der SEAT Alhambra und Ateca verzeichneten die größten Nachfragezuwächse. Auch die Porsche-Modelle Cayman, Boxster, 911 und Macan wurden vom Markt sehr gut angenommen.

PRODUKTION

Im Geschäftsjahr 2016 produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 10.405.092 Fahrzeuge; das waren 3,9 % mehr als im Vorjahr. Unsere chinesischen Gemeinschaftsunternehmen fertigten insgesamt 13,9 % mehr Einheiten als ein Jahr zuvor. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns lag mit 25,8 (26,8) % unter dem Wert des Vorjahres. Die arbeitstägliche Fertigung unserer Werke lag mit weltweit durchschnittlich 43.186 Fahrzeugen um 3,1 % über dem Niveau von 2015. In den Produktionszahlen des Volkswagen Konzerns ist der in den Daimler-Werken gebaute Crafter nicht enthalten.

LAGERBESTÄNDE

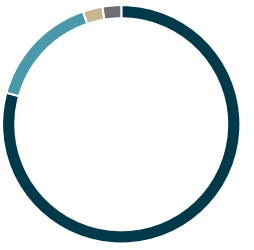
Die weltweiten Lagerbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lagen am Ende des Berichtszeitraums über dem Stand zum Jahresende 2015; dies ist im Wesentlichen auf eine nachfrageinduzierte Bevorratung in China und Westeuropa zurückzuführen.

BELEGSCHAFT

Der Volkswagen Konzern beschäftigte im Geschäftsjahr 2016 einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 619.346 Mitarbeiter (+ 2,5 %). Im Inland standen 2016 im Durchschnitt 279.993 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 45,2 (45,6) % leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Zum 31. Dezember 2016 lag die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern bei 601.443 (+ 2,8 %). Darüber hinaus befanden sich 5.782 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit und 19.490 junge Menschen (+ 4,5 %) standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres belief sich die Belegschaft des Volkswagen Konzerns auf 626.715 Personen (+ 2,7, %). Wesentliche Faktoren für den Anstieg der Mitarbeiterzahlen waren die Einstellung von Fachkräften vor allem in Deutschland und China, der volumenbedingte Zuwachs im Ausland sowie der Personalaufbau in unseren neuen Werken in Mexiko und Polen. Im Inland waren 281.518 Mitarbeiter beschäftigt (+ 1,0 %), im Ausland 345.197 (+ 4,2 %).

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2016



Pkw	496.771
Nutzfahrzeuge	97.351
Power Engineering	16.808
Finanzdienstleistungen	15.785

Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG blieben 2016 in einem volatilen Marktumfeld hinter der Entwicklung des Gesamtmarktes zurück.

AKTIENMÄRKTE

Die Kurse an den internationalen Aktienmärkten waren im Berichtsjahr durch einen volatilen Verlauf gekennzeichnet. Der DAX verzeichnete insgesamt einen leichten Anstieg. Dabei sorgten insbesondere wiederholt aufkommende Unsicherheiten über die konjunkturelle Entwicklung wichtiger Industrienationen, den Verbleib Großbritanniens in der EU, die Entwicklung des Ölpreises sowie die Geldpolitik der Notenbanken für hohe Kursschwankungen an den Märkten.

Zu Beginn des ersten Quartals wurde die Verunsicherung der Kapitalmarktteilnehmer aufgrund des niedrigen Ölpreises und sinkender Kurse an der chinesischen Börse durch eine nachlassende Dynamik des chinesischen Wirtschaftswachstums verstärkt. Die Hoffnung auf eine weitere Lockerung der Geldpolitik durch die Europäische Zentralbank (EZB) stützte die Kurse Mitte Januar vorübergehend, während in der Folge negative Konjunkturdaten aus China dafür sorgten, dass die Kurse ihren rückläufigen Trend fortsetzten. Ab Mitte Februar erholte sich der DAX infolge der erwarteten Stabilisierung des Ölpreises und guter Konjunkturdaten aus den USA. Die Sorge über den Verbleib Großbritanniens in der EU führte vorübergehend zu sinkenden Notierungen. Im weiteren Verlauf des ersten Quartals erholten sich die Kurse aufgrund der Ausweitung des Anleihekaufprogramms der EZB und der Senkung des Leitzinses.

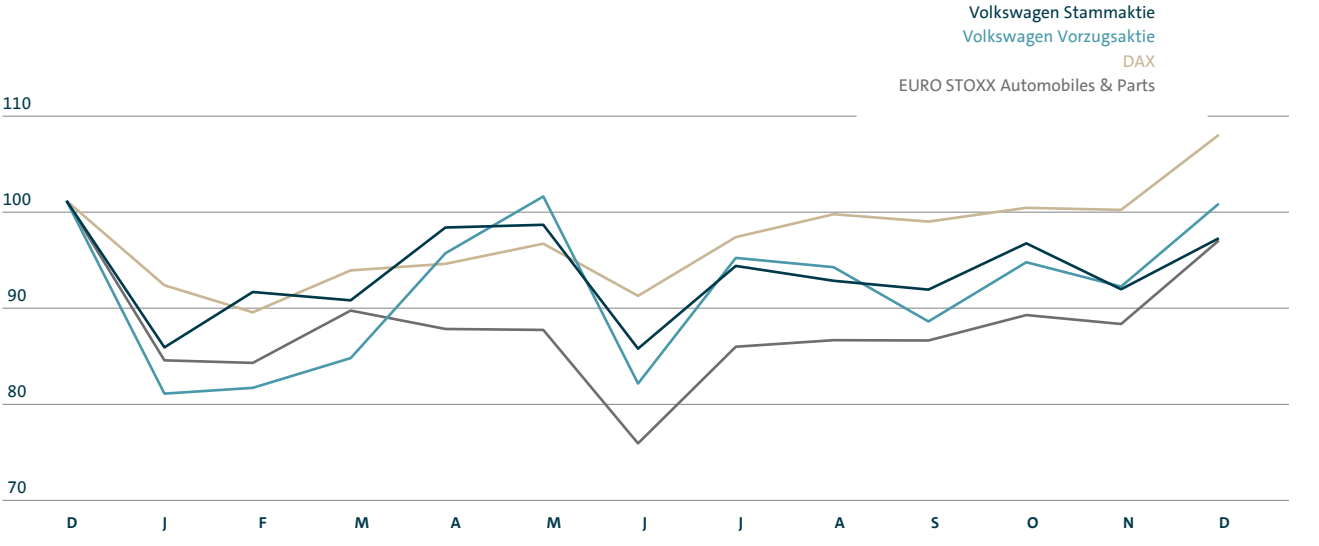
Am Anfang des zweiten Quartals sanken die Kurse aufgrund eines befürchteten Kursanstiegs des Euro und rückläufiger Unternehmensdaten aus Deutschland. Mitte April sorgten der steigende Ölpreis, der gewöhnlich als positives Signal für das Weltwirtschaftswachstum gewertet wird, und gute Konjunkturindikatoren aus China für eine vorübergehende Erholung des deutschen Leitindex. Im Mai verzeichneten die Kurse eine Seitwärtsbewegung und legten Ende des Monats beflügelt von einem weiter steigenden Ölpreis zu. Die Hoffnung auf eine Fortführung der lockeren Geldpolitik der US-amerikanischen Notenbank stützte den DAX im Juni vorübergehend in einem Umfeld, das von der Verunsicherung über den Verbleib Großbritanniens in der EU geprägt war. Das Ende Juni durchgeführte Referendum mit einem Votum der Bevölkerung des Landes für den Ausstieg aus der EU führte zu deutlich sinkenden Notierungen.

Zu Beginn des dritten Quartals sorgten Unsicherheiten im italienischen Bankensystem für einen Rückgang des deutschen Leitindex. Mitte Juli legte der DAX aufgrund erwarteter Leitzinssenkungen in Großbritannien, guter US-Arbeitsmarktzahlen und Gerüchten, dass die US-Großbank JP Morgan das italienische Bankensystem stützen würde, zu. Im August senkte die englische Zentralbank den Leitzins und kündigte ein Kaufprogramm für Staats- und Unternehmensanleihen an. Zusammen mit Hoffnungen auf eine langsam verlaufende Zinserhöhung in den USA führte dies zu steigenden Kursen. Nach einem vorübergehenden Rückgang stützte die anhaltend lockere Geldpolitik der japanischen und der US-amerikanischen Notenbank die Kurse im weiteren Verlauf des dritten Quartals.

Am Anfang des vierten Quartals belasteten Nachrichten über den Bankensektor die Märkte. Positive Wirtschaftsdaten aus China führten Mitte Oktober zu einer Erholung der Notierungen. Im weiteren Verlauf sorgten Unsicherheiten im Zusammenhang mit der US-Präsidentschaftswahl und das Referendum zu Verfassungsänderungen in Italien für volatile Kurse. Das Festhalten der EZB an der expansiven Geldpolitik und der schwache Euro gaben im Dezember positive Impulse.

Am Jahresende 2016 verzeichnete der DAX 11.481 Punkte; eine Steigerung um 6,9 % im Vergleich zum Vorjahr. Der EURO STOXX Automobiles & Parts lag Ende 2016 mit 521 Punkten um 4,1 % unter dem Jahresschlusskurs 2015.

AKTIENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2015 BIS DEZEMBER 2016
Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2015 = 100



KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG haben sich 2016 bei hoher Volatilität insgesamt rückläufig und damit schwächer als der Gesamtmarkt, aber besser als die Automobilbranche entwickelt.

Im ersten Quartal blieben die Kurse beider Aktiengattungen unter hohen Schwankungen hinter dem rückläufigen Marktumfeld zurück. Gründe dafür waren Spekulationen über die Auswirkungen der Dieselthematik und allgemeine Konjunkturdaten. Die Anfang Februar veröffentlichte Pressemitteilung, dass Volkswagen für das Geschäftsjahr 2015 ein Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen auf dem Niveau des Vorjahres erreichte, wirkte stabilisierend auf die Kurse. Im März sorgten positive Verkaufs- und Geschäftszahlen einzelner Konzernmarken für Kursgewinne, die jedoch zum Teil gegen Ende des ersten Quartals wieder abgegeben wurden.

Im Zeitraum April bis Juni folgten die Kurse der Volkswagen Aktien insgesamt dem rückläufigen Marktumfeld. Gründe dafür waren Spekulationen über die Auswirkungen der Dieselthematik und allgemeine Konjunkturdaten. Im April trugen die Nachricht über eine Grundsatzvereinbarung in den USA im Zusammenhang mit der Dieselthematik und die Veröffentlichung des Geschäftsberichts des Volkswagen Konzerns zur Stabilisierung der Kurse bei. Die Vorstellung der neuen Strategie „TOGETHER – Strategie 2025“ und die Mitteilung, dass Volkswagen Vergleichsvereinbarungen in den USA erzielte, stützten die Kurse im Juni in einem verunsicherten Marktumfeld.

Die Kurse der Volkswagen Aktien folgten im dritten Quartal dem steigenden Marktumfeld, blieben jedoch hinter diesem zurück. Spekulationen über den weiteren Verlauf der Verhandlungen und die vorläufigen Vergleichsvereinbarungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik in den USA sowie Unsicherheiten bezüglich weiterer Rechtsrisiken beeinflussten die Kursentwicklung.

Im vierten Quartal konnten beide Aktiengattungen die Verluste des laufenden Jahres weitgehend aufholen. Gute Auslieferungszahlen, die Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen in den USA, die Bekanntgabe des Zukunftspakts und der Strategie der Marke Volkswagen Pkw „TRANSFORM 2025+“ sowie Erwartungen hinsichtlich der Aufklärung der Dieselthematik bezüglich 3,0 l Dieselmotoren wirkten positiv auf die Notierungen.

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

Die Vorzugsaktie der Volkswagen AG erreichte auf Basis der Tagesschlusskurse am 21. Dezember 2016 mit 138,80 € ihren höchsten Stand. Ihren niedrigsten Schlusskurs des Berichtszeitraums verzeichnete sie mit 94,00 € am 11. Februar 2016. Die Vorzüge schlossen am Jahresende 2016 mit 133,35 € um 0,3 % unter der letzten Notierung des Jahres 2015.

Die Volkswagen Stammaktie erreichte den höchsten Schlusskurs mit 144,20 € auch am 21. Dezember 2016. Ebenfalls am 11. Februar 2016 verzeichnete sie mit 108,95 € den niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres. Am letzten Handelstag 2016 notierte der Kurs der Stammaktie mit 136,75 € um 3,9 % unter dem Wert zum Jahresende 2015.

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

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2016

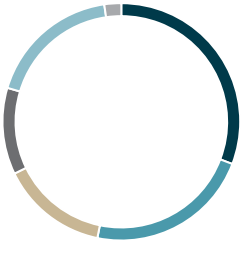
Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahres 1.283.315.873,28 €. Eine grafische Darstellung der Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2016 finden Sie auf dieser Seite.

Die Stimmrechtsverteilung der 295.089.818 Stammaktien sah zum Bilanzstichtag wie folgt aus: Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hielt 52,2 % der Stimmrechte. Zweitgrößter Aktionär war das Land Niedersachsen mit einem Anteil an den Stimmrechten von 20,0 %. Als drittgrößter Aktionär hielt die Qatar Holding LLC 17,0 %. Die restlichen 10,8 % der Stammaktien entfielen auf weitere Aktionäre.

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

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2016

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



Porsche Automobil Holding SE	30,8
Institutionelle Anleger Ausland	22,5
Qatar Holding LLC	14,6
Land Niedersachsen	11,8
Privataktionäre/Weitere	18,1
Institutionelle Anleger Inland	2,3

DIVIDENDENPOLITIK

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

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen eine Dividende von 2,00 € je Stammaktie und 2,06 € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme für das Geschäftsjahr 2016 insgesamt 1,0 (0,1) Mrd. €. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 19,7 % und war im Vorjahr negativ. Mit der neuen Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von 30 % als Ziel gesetzt.

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2016, bei 1,5 (0,1) %. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 1,5 (0,1) %.

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ auf Seite 137 des vorliegenden Geschäftsberichts.

ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2016 betrug 10,24 (–3,20) €. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 10,30 (–3,09) €. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der während des Berichtsjahres im Umlauf befindlichen 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.

HAUPTVERSAMMLUNG

Am 22. Juni 2016 fand auf dem Messegelände in Hannover die 56. Ordentliche Hauptversammlung der Volkswagen AG statt. Mit einer Mehrheit von 99,98 % nahmen die Stammaktionäre der Volkswagen AG den Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats, eine Dividende in Höhe von 0,11 € je Stammaktie und 0,17 € je Vorzugsaktie zu zahlen, an. Bei einer Präsenz von über 90 % des stimmberechtigten Kapitals beschlossen sie außerdem die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats.

Zudem bestellten die Stammaktionäre der Volkswagen AG die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2016 sowie für die prüferische Durchsicht des verkürzten Konzernabschlusses und des Zwischenlageberichts des ersten Halbjahres 2016, für den Zeitraum bis 30. September 2016 sowie für das erste Quartal des Geschäftsjahres 2017.

Des Weiteren lehnte die Hauptversammlung die Ergänzungsanträge zur Tagesordnung auf Bestellung eines Sonderprüfers gemäß § 142 Abs. 1 AktG sowie die während der Hauptversammlung gestellten weiteren Anträge ab.

Mit Ablauf der Hauptversammlung endeten turnusgemäß die Amtszeit von Frau Annika Falkengren sowie die Amtszeiten der bisher gerichtlich bestellten Mitglieder des Aufsichtsrats Frau Dr. Louise Kiesling und Herr Hans Dieter Pötsch. Die Hauptversammlung wählte alle drei jeweils für eine volle Amtszeit in den Aufsichtsrat. Herr Akbar Al Baker, ebenfalls Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat der Volkswagen AG, hatte sein Mandat mit Wirkung zum Zeitpunkt der Beendigung der Hauptversammlung niedergelegt. Für den Rest seiner Amtszeit wählte die Hauptversammlung Frau Dr. Hessa Sultan Al-Jaber, Vertreterin der Qatar Investment Authority (QIA), als seine Nachfolgerin in den Aufsichtsrat. Mit Frau Al-Jaber, Frau Falkengren und Frau Kiesling sind drei der zehn Anteilseigner-Sitze im Kontrollgremium mit Frauen besetzt.

INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Das Geschäftsjahr 2016 wurde zum einen wesentlich durch die Entwicklungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik geprägt. Zum anderen hatten das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ des Volkswagen Konzerns, der Abschluss des Zukunftspakts sowie die Strategie „TRANSFORM 2025+“ der Marke Volkswagen Pkw zentralen Einfluss auf unsere Investor-Relations-Arbeit. Darüber hinaus haben wir im Rahmen der „Volkswagen Group China Investor Presentation“ Kapitalmarktteilnehmer über unsere Aktivitäten im chinesischen Markt informiert.

Auch im Geschäftsjahr 2016 hat das Investor-Relations-Team an allen wichtigen Finanzmärkten weltweit Investoren und Analysten über die Strategie, die aktuelle Geschäftsentwicklung und die Zukunftsaussichten des Volkswagen Konzerns umfassend informiert.

Bei rund 700 Einzelgesprächen, Roadshows und Konferenzen haben wir 2016 einen intensiven Kontakt zu den Kapitalmarktteilnehmern gepflegt. Bei vielen dieser Gespräche haben sich die Investoren und Analysten mit Mitgliedern des Vorstands und des Top-Managements ausgetauscht. Dem Investor-Relations-Team mit Büros in Wolfsburg, London, Peking und dem Liaison-Office in Herndon (USA) kommt bei der Arbeit die Präsenz in den für den Kapitalmarkt bedeutenden Regionen zugute. Sie ermöglicht uns einen engen Kontakt zu Investoren und Analysten vor Ort, eine profunde Kenntnis der jeweiligen Märkte und einen intensiven Kontakt zum operativen Geschäft des Volkswagen Konzerns.

Das Investor-Relations-Team hat im vergangenen Jahr auf Veranstaltungen auch Privataktionäre über die aktuelle Lage des Konzerns informiert und war auf der Hauptversammlung in Hannover präsent.

Sämtliche Präsentationen im Zusammenhang mit den für Investoren interessanten Ereignissen haben wir zudem jeweils zeitnah auf unserer Investor-Relations-Website veröffentlicht.

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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

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

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

BÜRO LONDON
Telefon + 44 20 3705 2045

BÜRO PEKING
Telefon + 86 106 531 4132

INVESTOR RELATIONS LIAISON-OFFICE (VOLKSWAGEN GROUP OF AMERICA, INC.)
Telefon + 1 703 364 7220

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

DIVIDENDENENTWICKLUNG		2016	2015	2014	2013	2012
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	180.641	170.148	170.143
Dividende[1]						
je Stammaktie	€	2,00	0,11	4,80	4,00	3,50
je Vorzugsaktie	€	2,06	0,17	4,86	4,06	3,56
Dividendenausschüttung[1]	Mio.€	1.015	68	2.294	1.871	1.639
auf Stammaktien	Mio.€	590	32	1.416	1.180	1.033
auf Vorzugsaktien	Mio.€	425	35	878	691	606

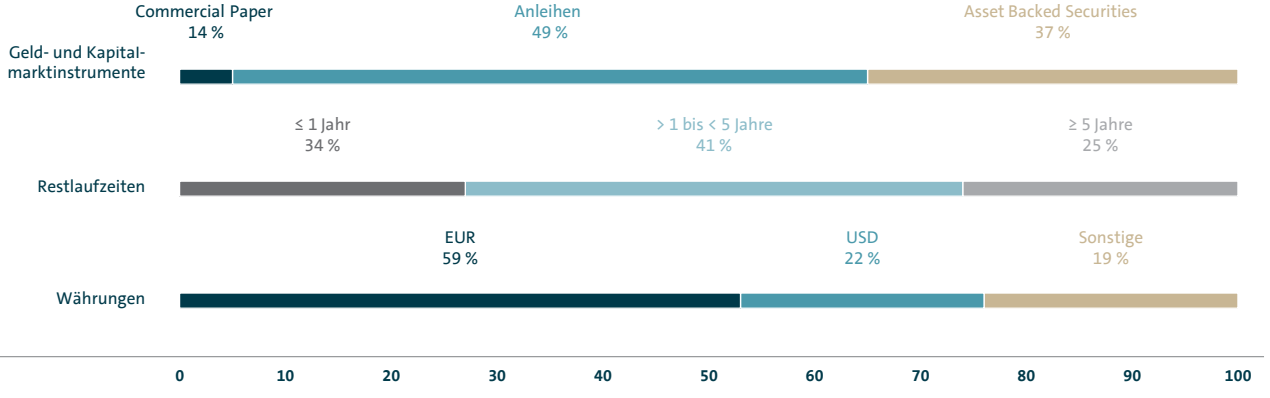
WERTENTWICKLUNG DER AKTIEN[2]		2016	2015	2014	2013	2012
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	136,75	142,30	180,10	196,90	162,75
Kursentwicklung	%	−3,9	−21,0	−8,5	+ 21,0	+ 57,0
Jahreshöchstwert	€	144,20	247,55	197,35	196,90	162,75
Jahrestiefstwert	€	108,95	101,15	150,70	132,60	106,20
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	133,35	133,75	184,65	204,15	172,15
Kursentwicklung	%	−0,3	−27,6	−9,6	+ 18,6	+ 48,7
Jahreshöchstwert	€	138,80	255,20	203,35	204,15	172,70
Jahrestiefstwert	€	94,00	92,36	150,25	138,50	118,00
Beta-Faktor[3]	Faktor	1,22	1,28	1,38	1,32	1,26
Börsenwert am 31.12.	Mrd.€	67,9	69,6	86,5	92,8	77,3
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd.€	92,7	88,1	90,0	87,7	77,7[4]
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,73	0,79	0,96	1,06	1,00

KENNZAHLEN JE AKTIE		2016	2015	2014	2013	2012[4]
Ergebnis je Stammaktie[5]						
unverwässert	€	10,24	−3,20	21,82	18,61	46,41
verwässert	€	10,24	−3,20	21,82	18,61	46,41
Eigenkapital[6]	€	184,90	175,67	189,16	188,58	166,98
Kurs-Gewinn-Verhältnis[7]						
Stammaktie	Faktor	13,4	x	8,2	10,6	3,5
Vorzugsaktie	Faktor	13,0	x	8,4	10,9	3,7
Dividendenrendite[8]						
Stammaktie	%	1,5	0,1	2,7	2,0	2,2
Vorzugsaktie	%	1,5	0,1	2,6	2,0	2,1

BÖRSENUMSÄTZE[9]		2016	2015	2014	2013	2012
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd.€	3,3	6,9	3,2	3,5	3,5
	Mio. Stück	25,4	45,4	17,8	21,4	26,8
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd.€	41,1	72,4	45,1	43,0	40,9
	Mio. Stück	347,0	444,4	248,3	252,8	293,3
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	5,0	7,1	5,4	5,7	5,3

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2012 bis 2015 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2016 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.
2 Xetra-Kurse.
3 Zur Ermittlung siehe Seite 133.
4 Das Jahr 2012 wurde mit dem Jahresabschluss 2013 aufgrund des geänderten IAS 19 angepasst.
5 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie.
6 Auf Basis der gesamten Stamm- und Vorzugsaktien am 31.12. (ohne potenzielle Aktien aus der Pflichtwandelanleihe).
7 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.
8 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.
9 Orderbuchumsätze an der elektronischen Handelsplattform Xetra (Deutsche Börse).

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Stand 31. Dezember 2016



REFINANZIERUNG

Aufgrund der Dieselthematik konnte der Volkswagen Konzern im Jahr 2016 einzelne Refinanzierungsinstrumente auf dem Geld- und Kapitalmarkt nur eingeschränkt nutzen. Unsere Aktivitäten waren daher durch Diversifizierung in bestimmte Instrumente und Märkte geprägt. Ein Schwerpunkt war die Begebung von Commercial Paper, insbesondere in der Region Europa und in der Währung Euro.

Ein weiterer wichtiger Baustein waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen platzierte im Euroraum ABS-Transaktionen in Höhe von 4,0 Mrd. €. In den USA wurde mit einem Bankenkonsortium eine ABS-Kreditfazilität in Höhe von 9,0 Mrd. USD abgeschlossen. Weitere ABS-Transaktionen hat der Volkswagen Konzern in Australien, China, Großbritannien, Japan und Schweden begeben; ihr Gegenwert betrug 3,6 Mrd. €.

Erstmalig haben wir eine Anleihe im lokalen Kapitalmarkt in China begeben. Weitere Transaktionen erfolgten unter anderem in den Währungen schwedische Krone, russischer Rubel und indische Rupie.

Darüber hinaus wurde im Konzernbereich Automobile eine öffentliche Schuldscheintransaktion in Höhe von 1,1 Mrd. € begeben.

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

Durch den gleichzeitigen Abschluss von Derivaten schließen wir bei allen Refinanzierungen das Zins- und das Währungsrisiko grundsätzlich aus.

Die folgende Tabelle zeigt, wie unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2016 genutzt wurden, und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

PROGRAMME	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2016 Mrd. €
Commercial Paper	26,8	13,4
Anleihen	129,4	47,7
davon Hybrid-Emissionen	–	7,5
Asset Backed Securities	73,2	36,5

Die mit einem Bankenkonsortium im Dezember 2015 vereinbarte syndizierte Kreditlinie über 20,0 Mrd. € für die Volkswagen AG wurde bis Juni 2017 verlängert. Die im Juli 2011 abgeschlossene syndizierte Kreditlinie in Höhe von 5,0 Mrd. € wurde im Jahr 2015 durch Ausübung einer Verlängerungsoption bis April 2020 verlängert. Beide Fazilitäten waren zum Jahresende 2016 ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 2,4 Mrd. €, die nicht gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 8,5 Mrd. € vereinbart, von denen 2,6 Mrd. € genutzt wurden.

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2016	2015	2014	**2016**	2015	2014	**2016**	2015	2014
Standard & Poor's									
kurzfristig	A–2	A–2	A–1	A–2	A–2	A–1	A–2	A–2	A–1
langfristig	BBB+	BBB+	A	BBB+	BBB+	A	A–	A–	A
Ausblick	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	stabil
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P–2	P–2	P–2	P–1	P–1	P–2	P–1	P–1	P–2
langfristig	A3	A3	A3	A2	A1	A3	Aa3	A1	A3
Ausblick	negativ	negativ	positiv	negativ	negativ	positiv	negativ	negativ	positiv

RATINGS

Die Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service haben im Jahr 2016 turnusmäßig ihre Bonitätseinschätzungen für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH aktualisiert.

Standard & Poor's bestätigte die kurz- und langfristigen Ratings mit A–2 beziehungsweise BBB+ für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG. Das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen Bank GmbH mit A–2 beziehungsweise A– wurde ebenfalls bestätigt. Der Ausblick wurde für alle drei Gesellschaften unverändert bei „negativ" belassen.

Moody's Investors Service hat im August 2016 das langfristige Rating für die Volkswagen Financial Services AG um eine Stufe von A1 auf A2 gesenkt. Gleichzeitig wurde das langfristige Rating der Volkswagen Bank GmbH um eine Stufe von A1 auf Aa3 angehoben. Grund dafür ist eine veränderte Sichtweise der im letzten Jahr eingeführten Rating-Methodik für den Fall einer Abwicklung beider Gesellschaften. Das kurzfristige Rating ist bei beiden Gesellschaften unverändert bei P–1. Das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG liegt unverändert bei P–2 beziehungsweise A3. Der Ausblick ist weiterhin für alle drei Gesellschaften auf „negativ" gesetzt.

VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSRANKINGS UND -INDIZES

Analysten und Investoren betrachten Nachhaltigkeit als Leitindikator einer zukunftsorientierten Unternehmensführung und stützen ihre Empfehlungen und Entscheidungen daher verstärkt auch auf das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Sie ziehen in erster Linie Nachhaltigkeitsratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie zu beurteilen. Erreicht ein Unternehmen in diesen Ratings Bestnoten, hat das eine deutliche Signalwirkung für seine Stakeholder. Es erhöht darüber hinaus seine Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Motivation seiner Mitarbeiter.

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

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns nahmen im Geschäftsjahr 2016 erneut zu. Das Operative Ergebnis war trotz weiterer Belastungen aus Rechtsrisiken, insbesondere im Zusammenhang mit der Dieselthematik, sowie Restrukturierungsmaßnahmen deutlich über Vorjahr.

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

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

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

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Segmente Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment Pkw und die Überleitungsrechnung zum Bereich Pkw zusammen. Seit dem 1. Januar 2016 wird der bis dahin zusammengefasste Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering entsprechend der Segmentberichterstattung getrennt nach Bereich Nutzfahrzeuge und Bereich Power Engineering dargestellt. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

Die Aktivitäten im Segment Pkw erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw sowie das Geschäft mit Originalteilen. In diesem Segment werden die einzelnen Pkw-Marken des Volkswagen Konzerns auf konsolidierter Basis zusammengefasst. Darin enthalten ist auch das Motorradgeschäft der Marke Ducati.

Das Segment Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von leichten Nutzfahrzeugen, Lastkraftwagen und Bussen der Marken Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen.

KENNZAHLEN 2016 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	177.815	32.080	3.593	31.251	244.739	−27.472	217.267
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	5.235	718	−217	2.435	8.171	−1.068	7.103
in % der Umsatzerlöse	2,9	2,2	−6,0	7,8			3,3
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	15.891	2.433	194	357	18.875	27	18.902

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

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

VERKAUF VON LEASEPLAN

Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an ein internationales Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan Anteile an das Konsortium wurde am 21. März 2016 vollzogen. Aus der Transaktion ergab sich für den Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts und die Netto-Liquidität von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils ein Ertrag in Höhe von 0,2 Mrd. €, der im Finanzergebnis ausgewiesen wird.

SONDEREINFLÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR

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

Im Geschäftsjahr 2016 beliefen sich die Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen aus der Bildung von Rückstellungen für Rechtsrisiken auf −6,4 (−16,2) Mrd. €.

Infolge des für alle betroffenen Automobilproduzenten behördlich angeordneten Austauschs von möglicherweise fehlerbehafteten zugelieferten Airbags des Herstellers Takata waren zusätzliche Vorsorgen zu bilden. Die Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis beliefen sich im Berichtszeitraum hieraus auf −0,3 (−0,3) Mrd. €.

Des Weiteren belasteten Sondereinflüsse für Restrukturierungsmaßnahmen sowohl im Pkw-Bereich in Höhe von −0,2 (−0,2) Mrd. € als auch im Lkw-Bereich in Höhe von −0,1 (−0,2) Mrd. € in Südamerika sowie im Bereich Power Engineering mit −0,2 Mrd. € das Operative Ergebnis. Die Maßnahmen dienen der nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

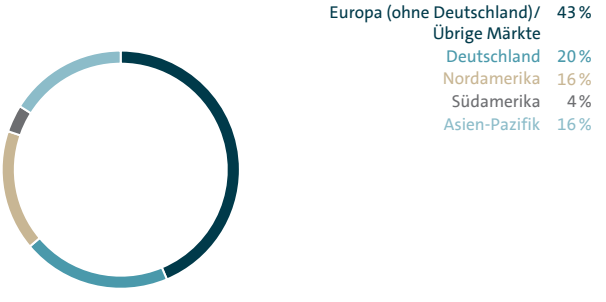
Vorsorgen für Rechtsrisiken im Rahmen des Lkw-Kartellverfahrens der Europäischen Kommission führten im Berichtsjahr zu Sondereinflüssen von −0,4 Mrd. € im Bereich Nutzfahrzeuge.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Umsatzerlöse	**217.267**	**213.292**	**186.016**	**183.936**	**31.251**	**29.357**
Kosten der Umsatzerlöse	−176.270	−179.382	−150.860	−155.553	−25.410	−23.829
Bruttoergebnis	**40.997**	**33.911**	**35.156**	**28.382**	**5.841**	**5.528**
Vertriebskosten	−22.700	−23.515	−21.453	−22.281	−1.248	−1.234
Verwaltungskosten	−7.336	−7.197	−5.730	−5.646	−1.606	−1.552
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−3.858	−7.267	−3.306	−6.761	−552	−506
Operatives Ergebnis	**7.103**	**−4.069**	**4.668**	**−6.305**	**2.435**	**2.236**
Operative Rendite (in %)	**3,3**	**−1,9**	**2,5**	**−3,4**	**7,8**	**7,6**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	3.497	4.387	3.433	4.366	64	21
Finanzierungsaufwendungen und Übriges Finanzergebnis	−3.308	−1.620	−3.217	−1.695	−91	75
Finanzergebnis	**189**	**2.767**	**216**	**2.671**	**−27**	**97**
Ergebnis vor Steuern	**7.292**	**−1.301**	**4.884**	**−3.634**	**2.408**	**2.333**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	−1.912	−59	−1.149	527	−763	−586
Ergebnis nach Steuern	**5.379**	**−1.361**	**3.735**	**−3.107**	**1.645**	**1.747**
Ergebnisanteil von Minderheiten	10	10	−81	−10	91	19
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	225	212	225	212	–	–
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	**5.144**	**−1.582**	**3.591**	**−3.310**	**1.553**	**1.728**

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

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2016
in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2016
in Prozent



Insgesamt ergaben sich im Geschäftsjahr 2016 im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse in Höhe von –7,5 (–16,9) Mrd. €.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 217,3 Mrd. € und übertraf damit den Vorjahreswert um 4,0 Mrd. €. Mixverbesserungen und die gute Geschäftsentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen standen negativen Wechselkurseffekten und einem ohne die chinesischen Joint Ventures leicht geringeren Fahrzeugabsatz entgegen. Der größte Teil der Umsatzerlöse wurde mit 79,9 (80,2) % im Ausland erzielt.

Das Bruttoergebnis fiel mit 41,0 (33,9) Mrd. € höher aus als im Vorjahreszeitraum. Bereinigt um in beiden Zeiträumen hier erfasste Sondereinflüsse lag das Bruttoergebnis mit 42,5 (42,4) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Die Bruttomarge belief sich auf 18,9 (15,9) %; ohne Belastungen aus Sondereinflüssen lag sie bei 19,6 (19,9) %.

Im Berichtsjahr lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns vor Sondereinflüssen mit 14,6 (12,8) Mrd. € über Vorjahr, die operative Rendite vor Sondereinflüssen erhöhte sich auf 6,7 (6,0) %. Neben Produktkostenoptimierungen hatten Mixverbesserungen einen positiven Einfluss, während Wechselkurseffekte, der ohne die chinesischen Joint Ventures geringere Fahrzeugabsatz sowie gestiegene Abschreibungen negativ wirkten. Negative Sondereinflüsse insbesondere aus Rechtsrisiken belasteten das Operative Ergebnis insgesamt in Höhe von 7,5 (16,9) Mrd. €, davon entfielen 6,9 (16,7) Mrd. € auf den Bereich Pkw, 0,5 (0,2) Mrd. € auf den Bereich Nutzfahrzeuge und 0,2 Mrd. € auf den Bereich Power Engineering.

Mit 7,1 (–4,1) Mrd. € lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns in der Folge deutlich über dem Vorjahr. Die operative Rendite erhöhte sich auf 3,3 (–1,9) %.

Das Finanzergebnis fiel mit 0,2 Mrd. € um 2,6 Mrd. € geringer aus als 2015. Im Vorjahr hatte der Ertrag aus der Veräußerung der Suzuki Anteile einen deutlich positiven Effekt. Der Rückgang resultierte zudem aus unter Vorjahr liegenden At-Equity-Ergebnissen der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, höheren Zins- und bewertungsbedingt gestiegenen Finanzierungsaufwendungen sowie gestiegenen Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten. Positiv wirkte der Ertrag aus dem Verkauf der Anteile an LeasePlan.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns war mit 7,3 Mrd. € um 8,6 Mrd. € höher als ein Jahr zuvor. Die Umsatzrendite vor Steuern stieg von –0,6 % auf 3,4 %. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 1,9 (0,1) Mrd. €, woraus im Berichtsjahr eine Steuerquote von 26,2 % resultierte. Das Ergebnis nach Steuern nahm gegenüber Vorjahr um 6,7 Mrd. € auf 5,4 Mrd. € zu.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Automobile lagen im Berichtsjahr mit 186,0 (183,9) Mrd. € leicht über dem Niveau des Vorjahres. Verbesserungen im Mix hatten einen positiven Einfluss, während negative Wechselkurseffekte und der ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen leicht geringere Fahrzeugabsatz gegenläufig wirkten. Die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt schlägt sich im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder, da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden.

Die Kosten der Umsatzerlöse nahmen gegenüber Vorjahr ab. Deutlich niedrigere Sondereinflüsse aus der Dieselthematik, Produktkostenoptimierungen, Wechselkurseffekte und geringere ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten konnten gestiegene Abschreibungen und negative Sondereinflüsse aus dem Austausch zugelieferter Airbags mehr als ausgleichen. Der Anteil der Kosten der Umsatzerlöse am Umsatz ging im Vergleich zum Vorjahr zurück. In der Folge übertraf das Bruttoergebnis des Konzernbereichs Automobile den Vergleichswert 2015 mit 35,2 (28,4) Mrd. €.

Aufgrund geringerer Sondereinflüsse aus der Dieselthematik sowie positiver Wechselkurseffekte gingen die Vertriebskosten im Geschäftsjahr 2016 zurück. Auch der Anteil der Vertriebskosten am Umsatz nahm ab. Die Verwaltungskosten erhöhten sich gegenüber Vorjahr, ihr Anteil am Umsatz blieb dabei jedoch unverändert. Gegenüber Vorjahr geringere Sondereinflüsse aus Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik und geringere negative Wechselkurseffekte standen im Wesentlichen negativen Sondereinflüssen aus Rechtsrisiken im Nutzfahrzeug Bereich entgegen; in der Folge war das Sonstige betriebliche Ergebnis mit –3,3 Mrd. € um 3,5 Mrd. € besser als ein Jahr zuvor.

Mit 4,7 Mrd. € lag das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile im Geschäftsjahr 2016 um 11,0 Mrd. € über Vorjahr. Die operative Rendite stieg auf 2,5 (–3,4) %. Die darin enthaltenen negativen Sondereinflüsse beliefen sich insgesamt auf 7,5 (16,9) Mrd. €. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse erhöhte sich das Operative Ergebnis des Automobilbereichs auf 12,2 (10,6) Mrd. €. Vor Sondereinflüssen betrug die Operative Rendite 6,6 (5,8) %. Produktkostenoptimierungen und eine vorteilhafte Mixentwicklung konnten negative Wechselkurseffekte, das ohne unsere chinesischen Joint Ventures rückläufige Fahrzeugvolumen und höhere Abschreibungen mehr als ausgleichen. Da die Ergebnisse unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen im Finanzergebnis At Equity bilanziert werden, profitieren wir von ihrer Geschäftsentwicklung im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzerträgen.

Das Finanzergebnis ging um 2,5 Mrd. € auf 0,2 Mrd. € zurück, darin enthalten waren geringere Beteiligungserträge aus den chinesischen Joint-Venture-Gesellschaften, höhere Zins- und bewertungsbedingte Finanzierungsaufwendungen sowie gestiegene Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten. Dem wirkte im Geschäftsjahr der Ertrag aus dem Verkauf der Anteile an LeasePlan entgegen; im Vorjahr hatte die Veräußerung der Suzuki Anteile einen deutlich positiven Effekt.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

Mio. €	2016	2015
Umsatzerlöse	150.343	149.716
Bruttoergebnis	29.660	23.023
Operatives Ergebnis	4.167	–7.013
Operative Rendite (in %)	2,8	–4,7

Im Bereich Pkw waren die Umsatzerlöse im Jahr 2016 mit 150,3 (149,7) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Das Bruttoergebnis lag bei 29,7 Mrd. € und übertraf damit den Vergleichswert des Vorjahres um 28,8 %. Mit 4,2 Mrd. € verbesserte sich das Operative Ergebnis um 11,2 Mrd. €. Die darin enthaltenen Sondereinflüsse aus der Dieselthematik, aus dem Austausch zugelieferter Airbags und aus Restrukturierungsmaßnahmen in Südamerika beliefen sich auf 6,9 (16,7) Mrd. €. Produktkostenoptimierungen und eine vorteilhafte Mixentwicklung konnten negative Wechselkurseffekte und einen rückläufigen Fahrzeugabsatz sowie höhere Abschreibungen mehr als ausgleichen. Die operative Rendite betrug 2,8 (–4,7) %.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2016	2015
Umsatzerlöse	32.080	30.445
Bruttoergebnis	4.899	4.589
Operatives Ergebnis	718	586
Operative Rendite (in %)	2,2	1,9

Die Umsatzerlöse im Bereich Nutzfahrzeuge beliefen sich im Jahr 2016 auf 32,1 Mrd. € und waren damit um 1,6 Mrd. € höher als 2015. Das Bruttoergebnis fiel mit 4,9 (4,6) Mrd. € besser aus als ein Jahr zuvor. Mit 0,7 Mrd. € verzeichnete der Bereich Nutzfahrzeuge ein um 0,1 Mrd. € über Vorjahr liegendes Operatives Ergebnis; die operative Rendite stieg auf 2,2 (1,9) %. Der gestiegene Fahrzeugabsatz und die Ausweitung des Servicegeschäfts standen Sondereinflüssen aus Restrukturierungsmaßnahmen, die der nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dienen, sowie Vorsorgen für Rechtsrisiken im Rahmen des Lkw-Kartellverfahrens der Europäischen Kommission entgegen.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2016	2015
Umsatzerlöse	3.593	3.775
Bruttoergebnis	597	770
Operatives Ergebnis	−217	123
Operative Rendite (in %)	−6,0	3,2

Im Geschäftsjahr 2016 wies der Bereich Power Engineering Umsatzerlöse in Höhe von 3,6 Mrd. € aus und lag damit volumenbedingt um 4,8 % unter dem Wert des Vorjahres. Das Bruttoergebnis betrug 0,6 (0,8) Mrd. €. Das Operative Ergebnis ging volumen- und margenbedingt sowie aufgrund von Sondereinflüssen aus Restrukturierungsmaßnahmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit um 0,3 Mrd. € auf −0,2 Mrd. € zurück, die operative Rendite verringerte sich von 3,2 % auf −6,0 %.

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen erwirtschaftete im Jahr 2016 Umsatzerlöse in Höhe von 31,3 Mrd. €; der Anstieg um 6,5 % im Vergleich zum Vorjahr war im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen, dem negative Währungseffekte entgegenstanden.

Das Bruttoergebnis erhöhte sich trotz des anhaltenden Margendrucks, einer negativen Wechselkursentwicklung und gestiegener Abschreibungen volumenbedingt auf 5,8 (5,5) Mrd. €.

Die Vertriebskosten lagen im Berichtsjahr auf Vorjahresniveau. Die Verwaltungskosten nahmen leicht zu. Ihr Anteil am Umsatz ging dabei jeweils zurück. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag bei −0,6 (−0,5) Mrd. €.

Der Finanzdienstleistungsbereich erwirtschaftete ein um 8,9 % über dem Vorjahr liegendes Operatives Ergebnis von 2,4 Mrd. € und leistete erneut einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis des Konzerns. Die operative Rendite stieg auf 7,8 (7,6) %. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern betrug 10,8 (12,2) %.

GRUNDSÄTZE UND ZIELE DES FINANZMANAGEMENTS

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

Das Liquiditätsmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels Cash Pooling optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter den wesentlichen Gesellschaften in Europa. Dabei werden täglich die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in das Cash Pooling einbezogenen Konten gegen ein Zielkonto der Konzern-Treasury ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente abzusichern. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken soll durch Diversifizierung ein Verlust- oder Ausfallrisiko für den Volkswagen Konzern vermieden werden. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung unterliegt, die anhand verschiedener Bonitätskriterien definiert wird. Betrachtet wird in erster Linie die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Liquidität und Devisen.

Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie auf der Seite 199 sowie im Anhang des Konzernabschlusses 2016 auf den Seiten 291 bis 299.

FINANZLAGE

Finanzielle Situation des Konzerns

Der Volkswagen Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Brutto-Cash-flow von 26,0 Mrd. €, der den Vergleichswert 2015 um 59,7 % übertraf. Die Mittelbindung im Working Capital nahm um 14,0 Mrd. € auf 16,6 Mrd. € zu. Die jeweils im Berichtsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten sich im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capitals positiv aus. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft sank um 4,2 Mrd. € auf 9,4 Mrd. €.

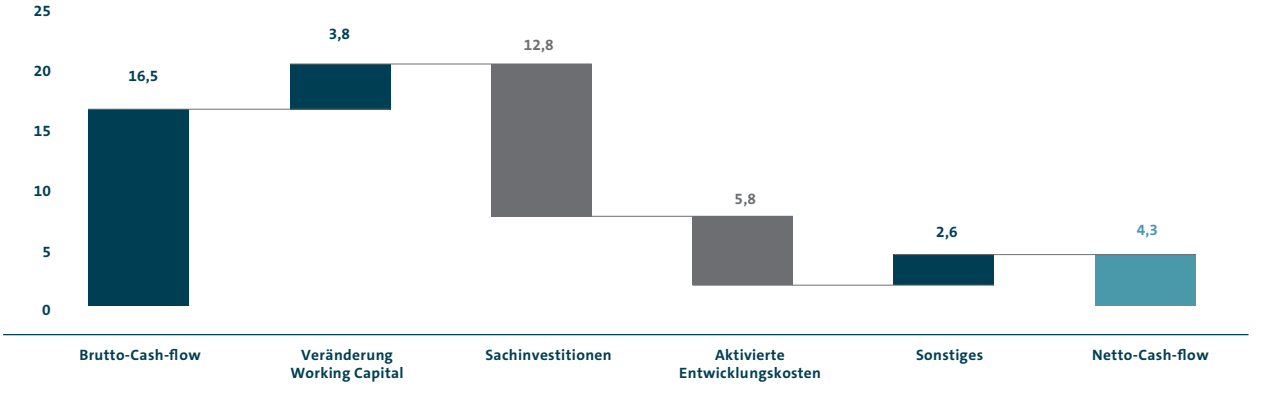
Mit 16,8 Mrd. € war die Investitionstätigkeit aus dem laufenden Geschäft des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um 8,2 % höher als ein Jahr zuvor. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) lagen mit 13,2 (13,2) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres, die aktivierten Entwicklungskosten nahmen auf 5,8 (5,0) Mrd. € zu.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**20.462**	**18.634**	**15.294**	**16.010**	**5.168**	**2.624**
Ergebnis vor Steuern	7.292	−1.301	4.884	−3.634	2.408	2.333
Ertragsteuerzahlungen	−3.315	−3.238	−3.526	−2.985	211	−254
Abschreibungen[2]	20.924	19.693	14.331	13.516	6.593	6.176
Veränderung der Pensionen	235	309	224	295	11	14
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen[3]	871	817	556	325	316	493
Brutto-Cash-flow	**26.007**	**16.280**	**16.468**	**7.518**	**9.539**	**8.762**
Veränderung Working Capital	**−16.576**	**−2.601**	**3.803**	**16.278**	**−20.379**	**−18.880**
Veränderung der Vorräte	−3.637	−3.149	−3.313	−2.706	−324	−444
Veränderung der Forderungen	−2.155	−1.807	−1.876	−1.001	−280	−805
Veränderung der Verbindlichkeiten	5.048	2.807	4.474	2.641	574	166
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	5.732	18.019	5.616	17.989	116	30
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	−12.074	−10.808	−1.157	−765	−10.917	−10.043
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	−9.490	−7.663	58	120	−9.547	−7.784
Cash-flow laufendes Geschäft	**9.430**	**13.679**	**20.271**	**23.796**	**−10.840**	**−10.117**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**−16.797**	**−15.523**	**−15.941**	**−14.909**	**−856**	**−614**
davon: Sachinvestitionen	−13.152	−13.213	−12.795	−12.738	−357	−476
Entwicklungskosten (aktiviert)	−5.750	−5.021	−5.750	−5.021	–	–
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	1.754	2.178	2.283	2.361	−528	−183
Netto-Cash-flow[4]	***−7.367***	***−1.845***	***4.330***	***8.887***	***−11.696***	***−10.731***
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	−3.882	−5.628	−3.125	−3.506	−757	−2.122
Investitionstätigkeit	**−20.679**	**−21.151**	**−19.066**	**−18.415**	**−1.613**	**−2.736**
Finanzierungstätigkeit	**9.712**	**9.068**	**−2.298**	**−6.333**	**12.009**	**15.401**
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	−3	−0	−3	−0	–	–
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	–	2.457	−1.454	140	1.454	2.317
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	−91	232	−76	236	−15	−4
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**−1.628**	**1.828**	**−1.169**	**−717**	**−460**	**2.544**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.[5]	**18.833**	**20.462**	**14.125**	**15.294**	**4.709**	**5.168**
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	28.036	24.613	17.911	14.812	10.125	9.801
Brutto-Liquidität	**46.869**	**45.075**	**32.036**	**30.105**	**14.833**	**14.969**
Kreditstand	−154.819	−145.604	−4.856	−5.583	−149.963	−140.021
Netto-Liquidität[6]	**−107.950**	**−100.530**	**27.180**	**24.522**	**−135.130**	**−125.052**

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
2 Saldiert mit Zuschreibungen.
3 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten, Equity-Bewertung sowie Umgliederung der Ergebnisse aus Anlagen-/Beteiligungsabgängen in die Investitionstätigkeit.
4 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen).
5 Der Zahlungsmittelbestand setzt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, Schecks, Kassenbestand und jederzeit fälligen Mitteln zusammen.
6 Bestand an Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, Wertpapieren, Darlehensforderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen und Personen sowie Termingeldanlagen abzüglich Kreditstand (Lang- und Kurzfristige Finanzschulden).

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2016
in Mrd. €



Die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ beinhaltet im Wesentlichen den Mittelzufluss aus dem Verkauf der LeasePlan Anteile; im Vorjahresvergleich ist der Verkauf der Anteile an Suzuki zu berücksichtigen. Der Netto-Cashflow ging auf –7,4 (–1,8) Mrd. € zurück.

Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss von 9,7 (9,1) Mrd. €. Sie beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen sowie die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden. Im Vorjahr war hier zusätzlich die Begebung einer Hybridanleihe enthalten.

Der Zahlungsmittelbestand des Volkswagen Konzerns laut Kapitalflussrechnung war mit 18,8 (20,5) Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor.

Am 31. Dezember 2016 verzeichnete der Volkswagen Konzern eine Netto-Liquidität in Höhe von –107,9 Mrd. €; am Jahresende 2015 hatte sie –100,5 Mrd. € betragen.

Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile fiel im Geschäftsjahr 2016 mit 16,5 Mrd. € um 9,0 Mrd. € höher aus als ein Jahr zuvor. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus gegenüber Vorjahr niedrigeren Sondereinflüssen sowie dem vor Sondereinflüssen verbesserten Operativen Ergebnis, denen geringere Dividendenzahlungen der chinesischen Joint Ventures entgegenstanden. Die Veränderung im Working Capital in Höhe von 3,8 (16,3) Mrd. € lag deutlich unter dem Vorjahresvergleichswert. Die jeweils im Geschäftsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten im Brutto-Cashflow negativ und in der Veränderung des Working Capitals positiv. Aus der Dieselthematik ergaben sich im Berichtszeitraum aus Rechtsrisiken und Fahrzeugrückrufen Mittelabflüsse. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging um 3,5 Mrd. € auf 20,3 Mrd. € zurück.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts erhöhte sich auf 15,9 (14,9) Mrd. €. Die Sachinvestitionen lagen mit 12,8 (12,7) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Die Sachinvestitionsquote blieb zum Vorjahr unverändert bei 6,9 (6,9) %. Die Investitionen flossen vornehmlich in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in den Jahren 2016 und 2017 in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Baureihen Tiguan, Atlas, Audi A4, Audi A6, Audi A8, Audi Q5, ŠKODA Kodiaq, SEAT Ibiza, SEAT Arona sowie der Porsche Panamera und der Porsche Cayenne. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die zunehmende Elektrifizierung des Antriebsstrangs und unsere modularen Baukästen. Die aktivierten Entwicklungskosten nahmen um 0,7 Mrd. € auf 5,8 Mrd. € zu. In der Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr der Verkauf der LeasePlan Anteile in Höhe von 2,2 Mrd. € und im Vorjahr der Verkauf der Anteile an Suzuki enthalten.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile in Höhe von 4,3 Mrd. € fiel um 4,6 Mrd. € niedriger aus als 2015.

In der Finanzierungstätigkeit flossen aufgrund der im Geschäftsjahr 2016 von der Volkswagen AG durchgeführten Eigenkapitalerhöhungen bei der Volkswagen Financial Services AG zur Finanzierung des gestiegenen Geschäftsvolumens und zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen 1,2 Mrd. € ab. An die Aktionäre der Volkswagen AG wurde Ende Juni infolge der Dieselthematik eine im Vergleich zum Vorjahr deutlich geringere Dividende von insgesamt 0,1 (2,3) Mrd. € ausgeschüttet. Die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Automobile berücksichtigt zudem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden; insgesamt betrug sie –2,3 (–6,3) Mrd. €.

Die Netto-Liquidität des Konzernbereich Automobile war am 31. Dezember 2016 mit 27,2 Mrd. € um 2,7 Mrd. € höher als am Ende des letzten Geschäftsjahres. In Relation zu den Umsatzerlösen des Konzerns sind das 12,5 %.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

Mio. €	2016	2015
Brutto-Cash-flow	13.920	4.722
Veränderung Working Capital	3.454	15.469
Cash-flow laufendes Geschäft	17.374	20.191
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−13.353	−12.434
Netto-Cash-flow	4.021	7.757

Mit 13,9 Mrd. € übertraf der Brutto-Cash-flow des Bereichs Pkw im Geschäftsjahr 2016 den Vorjahreswert um 9,2 Mrd. €. Der Anstieg war im Wesentlichen auf das vor Sondereinflüssen bessere Ergebnis und gegenüber Vorjahr deutlich geringere negative Sondereinflüsse zurückzuführen, denen niedrigere Dividenden der chinesischen Joint Ventures entgegenstanden. Mit 3,5 (15,5) Mrd. € fiel die Mittelfreisetzung im Working Capital deutlich geringer aus als ein Jahr zuvor. Die jeweils im Berichtsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capitals positiv. Aus der Dieselthematik ergaben sich im Berichtszeitraum Mittelabflüsse. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm um 14,0 % auf 17,4 Mrd. € ab. In der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts ergab sich im Berichtsjahr ein Mittelabfluss in Höhe von 13,4 (12,4) Mrd. €. Die Sachinvestitionen lagen mit 10,9 (10,9) Mrd. € auf Vorjahresniveau, während die aktivierten Entwicklungskosten um 0,8 Mrd. € auf 5,0 Mrd. € stiegen. Im Berichtszeitraum ist der Verkauf der LeasePlan Anteile und im Vorjahr die Veräußerung der Anteile an Suzuki enthalten. Der Netto-Cash-flow ging um 3,7 Mrd. € auf 4,0 Mrd. € zurück.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2016	2015
Brutto-Cash-flow	2.496	2.455
Veränderung Working Capital	238	786
Cash-flow laufendes Geschäft	2.734	3.241
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−2.407	−2.285
Netto-Cash-flow	327	956

Im Geschäftsjahr lag der Brutto-Cash-flow des Bereichs Nutzfahrzeuge mit 2,5 (2,5) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Das vor Sondereinflüssen bessere Ergebnis stand negativen Sondereinflüssen entgegen. Im Working Capital fiel die Mittelfreisetzung mit 0,2 (0,8) Mrd. € niedriger aus als ein Jahr zuvor. Die jeweils im Berichtsjahr neu erfassten Sondereinflüsse wirkten sich im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capitals positiv aus. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft sank auf 2,7 (3,2) Mrd. €. In der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 2,4 (2,3) Mrd. €, der insbesondere aus Investitionen für das neue Werk im polnischen Wrzesnia, dem dort ab 2016 gebauten Nachfolger des Volkswagen Crafter und der neuen Lkw-Generation von Scania resultierte. Mit 0,3 Mrd. € lag der Netto-Cash-flow im Berichtszeitraum um 0,6 Mrd. € unter dem Vergleichswert des Jahres 2015.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2016	2015
Brutto-Cash-flow	52	340
Veränderung Working Capital	111	24
Cash-flow laufendes Geschäft	163	364
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	−182	−191
Netto-Cash-flow	−19	173

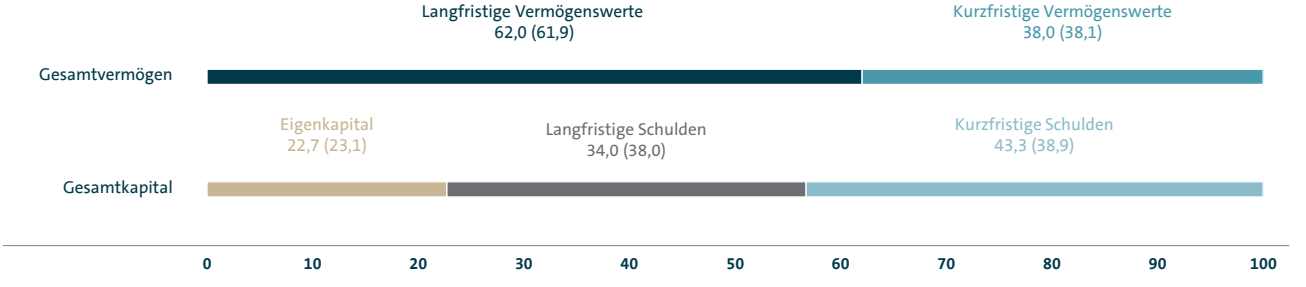
Im Berichtsjahr erzielte der Bereich Power Engineering einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 0,1 Mrd. € und verfehlte damit den Vorjahreswert um 0,3 Mrd. €. Der Rückgang war im Wesentlichen auf die Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen zurückzuführen, die gleichzeitig positiv auf die Veränderung des Working Capitals wirkten, die mit 0,1 (0,0) Mrd. € über Vorjahr lag. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging auf 0,2 (0,4) Mrd. € zurück. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts nahm um 4,9 % auf 0,2 Mrd. € ab. Der Netto-Cash-flow sank im Berichtszeitraum auf −0,0 (0,2) Mrd. €.

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	**254.010**	**236.548**	**139.003**	**132.812**	**115.007**	**103.736**
Immaterielle Vermögenswerte	62.599	61.147	62.372	60.918	227	228
Sachanlagen	54.033	50.171	51.415	47.768	2.619	2.403
Vermietete Vermögenswerte	38.439	33.173	3.385	2.931	35.054	30.242
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	68.402	63.185	9	–	68.393	63.185
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	30.537	28.873	21.822	21.195	8.715	7.678
Kurzfristige Vermögenswerte	**155.722**	**145.387**	**81.083**	**74.019**	**74.640**	**71.367**
Vorräte	38.978	35.048	34.947	31.369	4.031	3.679
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	49.673	46.888	−660	−614	50.333	47.502
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	30.286	27.572	17.561	15.315	12.726	12.257
Wertpapiere	17.520	15.007	14.703	12.261	2.817	2.747
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.265	20.871	14.532	15.688	4.733	5.183
Bilanzsumme	**409.732**	**381.935**	**220.085**	**206.831**	**189.647**	**175.103**
Passiva						
Eigenkapital	**92.910**	**88.270**	**69.130**	**67.366**	**23.780**	**20.905**
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	85.122	80.500	61.714	59.898	23.408	20.603
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	7.567	7.560	7.567	7.560	–	–
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	92.689	88.060	69.281	67.458	23.408	20.603
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	221	210	−151	−92	373	302
Langfristige Schulden	**139.306**	**145.175**	**69.982**	**73.568**	**69.324**	**71.607**
Finanzschulden	66.358	73.292	5.876	9.557	60.483	63.735
Rückstellungen für Pensionen	33.012	27.535	32.464	27.119	549	415
Sonstige Schulden	39.936	44.349	31.643	36.892	8.293	7.457
Kurzfristige Schulden	**177.515**	**148.489**	**80.973**	**65.898**	**96.542**	**82.591**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	3.849	3.933	3.849	3.933	–	–
Finanzschulden	88.461	72.313	−1.019	−3.974	89.481	76.286
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.794	20.460	20.753	18.709	2.041	1.751
Sonstige Schulden	62.411	51.783	57.391	47.229	5.021	4.554
Bilanzsumme	**409.732**	**381.935**	**220.085**	**206.831**	**189.647**	**175.103**

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

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2016
in Prozent



Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Im Berichtsjahr erzielte der Konzernbereich Finanzdienstleistungen ergebnisbedingt einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 9,5 (8,8) Mrd. €. Aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen resultierte im Working Capital eine Mittelbindung von 20,4 (18,9) Mrd. €. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft belief sich auf –10,8 (–10,1) Mrd. €.

Der Anteilserwerb am Fahrdienstvermittler Gett in Höhe von 0,3 Mrd. € trug dazu bei, dass die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts auf 0,9 (0,6) Mrd. € stieg.

Zur Finanzierung des erwarteten Geschäftswachstums in vorhandenen und neuen Märkten sowie zur Einhaltung weiter steigender regulatorischer Anforderungen flossen dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Berichtszeitraum in der Finanzierungstätigkeit 1,2 Mrd. € als Eigenkapitalerhöhung durch die Volkswagen AG zu. Insgesamt belief sich der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit auf 12,0 (15,4) Mrd. €.

Die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs lag am Ende des Berichtsjahres bei –135,1 Mrd. €; Ende Dezember 2015 hatte sie –125,1 Mrd. € betragen.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Die Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns übertraf am Ende des Geschäftsjahres 2016 vor allem aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens im Konzernbereich Finanzdienstleistungen mit 409,7 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 7,3 %. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist auf dieser Seite grafisch dargestellt. Mit 92,9 Mrd. € übertraf das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns den Wert vom 31. Dezember 2015 um 4,6 Mrd. €. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 22,7 (23,1) %.

Am Ende des Geschäftsjahres lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 6,8 (3,5) Mrd. €, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,2 (1,6) Mrd. € sowie in Form von sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 25,9 (25,4) Mrd. € vor. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik. Die sonstigen finanziellen Verpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen sowie Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen und aus unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden. Des Weiteren erklärte Volkswagen im Zuge der Vergleichsvereinbarungen in den USA, Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern, zu tätigen. In den sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür 1,6 Mrd. € enthalten.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Am 31. Dezember 2016 lagen sowohl die Immateriellen Vermögenswerte des Konzernbereichs Automobile als auch die Sachanlagen über den Werten vom Jahresende 2015. Die At Equity bewerteten Anteile gingen im Wesentlichen aufgrund des Verkaufs der Anteile an LeasePlan zurück. Die sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte nahmen deutlich zu. Die Langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich insgesamt um 4,7 %.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen in Summe um 9,5 % zu; die darin enthaltenen Vorräte stiegen produktionsbedingt um 11,4 %. Die Forderungen waren höher als zum Jahresende 2015. Der Bestand an Wertpapieren lag mit 14,7 (12,3) Mrd. € über dem Wert vom 31. Dezember 2015, der Zahlungsmittelbestand belief sich auf 14,5 (15,7) Mrd. €.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile belief sich Ende 2016 auf 69,1 Mrd.€ und lag somit um 2,6% über dem Vorjahresstichtag. Die vor Sondereinflüssen gute Ergebnisentwicklung und positive Effekte aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung wirkten sich erhöhend aus. Belastungen aus Sondereinflüssen und gestiegene versicherungsmathematische Verluste aus der Bewertung von Pensionsrückstellungen minderten das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile. Außerdem wurde das Eigenkapital des im Abzug ermittelten Konzernbereichs Automobile durch die erfolgte Kapitalerhöhung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen gemindert. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital sind im Wesentlichen der RENK AG und der AUDI AG zuzurechnen. Da diese insgesamt geringer waren als die dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen zugeordneten Anteile von Minderheiten am Eigenkapital, ergab sich für den im Abzug ermittelten Konzernbereich Automobile ein negativer Wert. Die Eigenkapitalquote ging auf 31,4 (32,6)% zurück.

Die Langfristigen Schulden in Höhe von 70,0 (73,6) Mrd.€ gingen im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 4,9% zurück. Die darin enthaltenen Pensionsrückstellungen erhöhten sich infolge der Veränderung des Zinssatzes. Die Finanzschulden gingen um 3,7 Mrd.€ zurück und auch die sonstigen Rückstellungen nahmen ab.

Mit 81,0 (65,9) Mrd.€ lagen die Kurzfristigen Schulden um 22,9% über dem Stand vom Jahresende 2015. Die kurzfristigen Finanzschulden erhöhten sich durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten sowie Mittelaufnahmen im kurzfristigen Bereich. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert negativ. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien. Die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen nahmen infolge der Sondereinflüsse zu.

Am Ende des Berichtsjahres übertraf die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile mit 220,1 Mrd.€ den Vorjahreswert um 6,4%.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

Mio.€	2016	2015
Langfristige Vermögenswerte	109.918	105.028
Kurzfristige Vermögenswerte	61.600	57.289
Bilanzsumme	**171.518**	**162.317**
Eigenkapital	54.789	54.598
Langfristige Schulden	56.703	61.195
Kurzfristige Schulden	60.026	46.524

Die Langfristigen Vermögenswerte des Bereichs Pkw waren am 31. Dezember 2016 mit 109,9 Mrd.€ um 4,7% höher als ein Jahr zuvor. Während die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen anstiegen, nahmen die At Equity bewerteten Anteile im Wesentlichen aufgrund des Verkaufs der Anteile an LeasePlan ab. Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen wesentlich bedingt durch einen Anstieg der Vorräte um 7,5% auf 61,6 Mrd.€ zu. Die Bilanzsumme belief sich am Jahresende 2016 auf 171,5 (162,3) Mrd.€.

Mit 54,8 (54,6) Mrd.€ lag das Eigenkapital auf dem Niveau des Vorjahres. Die Langfristigen Schulden sanken um 7,3%. Die darin enthaltenen Finanzschulden und Rückstellungen gingen deutlich zurück, während die Pensionsrückstellungen stiegen. Die Kurzfristigen Schulden nahmen um 29,0% zu, unter anderem durch Umgliederungen aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten und Mittelaufnahmen im kurzfristigen Bereich. Außerdem erhöhten sich die Kurzfristigen Rückstellungen infolge der Sondereinflüsse insbesondere aus der Dieselthematik deutlich.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2016	2015
Langfristige Vermögenswerte	26.206	24.749
Kurzfristige Vermögenswerte	16.197	13.421
Bilanzsumme	**42.403**	**38.170**
Eigenkapital	11.185	9.512
Langfristige Schulden	12.531	11.532
Kurzfristige Schulden	18.687	17.126

Am 31. Dezember 2016 lagen die Immateriellen Vermögenswerte des Bereichs Nutzfahrzeuge leicht unter, die Sachanlagen über den Werten vom Jahresende 2015. Insgesamt erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte um 1,5 Mrd. € auf 26,2 Mrd. €. Die Kurzfristigen Vermögenswerte stiegen vorratsbedingt und aufgrund eines deutlich höheren Zahlungsmittelbestands um 20,7 % auf 16,2 Mrd. €. Die Bilanzsumme nahm um 11,1 % auf 42,4 Mrd. € zu.

Am Ende des Geschäftsjahres 2016 lag das Eigenkapital mit 11,2 Mrd. € um 17,6 % über dem Vorjahreswert. Die Langfristigen Schulden stiegen um 8,7 %; die darin enthaltenen sonstigen Rückstellungen nahmen im Wesentlichen aufgrund von Sondereinflüssen aus Rechtsrisiken zu. Die Kurzfristigen Schulden nahmen aufgrund des Anstiegs der Finanzschulden im Vergleich zum Bilanzstichtag 2015 um 9,1 % zu.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2016	2015
Langfristige Vermögenswerte	2.879	3.035
Kurzfristige Vermögenswerte	3.285	3.310
Bilanzsumme	**6.165**	**6.345**
Eigenkapital	3.157	3.255
Langfristige Schulden	748	842
Kurzfristige Schulden	2.260	2.248

Im Bereich Power Engineering nahmen die Langfristigen Vermögenswerte im Vergleich zum Vorjahr ab. Die kurzfristigen Vermögenswerte lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Der Bereich Power Engineering verzeichnete am 31. Dezember 2016 eine Bilanzsumme, die mit 6,2 Mrd. € um 2,8 % geringer war als am Jahresende 2015.

Am Ende des Geschäftsjahres verzeichnete der Bereich Power Engineering ergebnisbedingt und infolge der Sondereinflüsse aus dem Restrukturierungsprogramm ein um 3,0 % unter Vorjahr liegendes Eigenkapital von 3,2 Mrd. €. Die Langfristigen Schulden gingen um 11,1 % zurück, die Kurzfristigen Schulden lagen auf Vorjahresniveau.

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Die Bilanzsumme des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen lag Ende Dezember 2016 mit 189,6 Mrd. € um 8,3 % über dem Wert vom 31. Dezember 2015.

Sowohl die Vermieteten Vermögenswerte als auch die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen erhöhten sich aufgrund des Geschäftswachstums. Die Langfristigen Vermögenswerte nahmen insgesamt um 10,9 % zu.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte waren vor allem aufgrund höherer Forderungen aus Finanzdienstleistungen um 4,6 % über dem Wert des Vorjahres.

Am Ende des Geschäftsjahres 2016 entfielen 46,3 (45,8) % der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen übertraf zum 31. Dezember 2016 mit 23,8 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 13,8 %. Eigenkapitalerhöhend wirkten neben der guten Ergebnisentwicklung die im Berichtsjahr durchgeführten Kapitalerhöhungen durch die Volkswagen AG zur Finanzierung des Geschäftswachstums sowie zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 12,5 (11,9) %.

Die Langfristigen Schulden nahmen aufgrund des Rückgangs der Finanzschulden um 3,2 % ab.

Die Kurzfristigen Schulden erhöhten sich im Vergleich zum Jahresende 2015 um 16,9 %. Der Anstieg ist auf die Refinanzierung des Volumenwachstums zurückzuführen. Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft war mit 33,8 (26,5) Mrd. € höher als im Vorjahr.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN

%	2016	2015	2014	2013	2012
Volkswagen Konzern					
Bruttomarge	18,9	15,9	18,0	18,1	18,2
Personalaufwandsquote	17,0	17,0	16,7	16,1	15,3
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	3,3	−1,9	6,3	5,9	6,0
Umsatzrendite vor Steuern	3,4	−0,6	7,3	6,3	13,2
Umsatzrendite nach Steuern	2,5	−0,6	5,5	4,6	11,4
Eigenkapitalquote	22,7	23,1	25,7	27,8	26,5
Dynamischer Verschuldungsgrad[1] (in Jahren)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Konzernbereich Automobile[2]					
Absatzveränderung zum Vorjahr[3]	+ 3,8	−2,0	+ 5,0	+ 4,1	+ 11,8
Umsatzveränderung zum Vorjahr	+ 1,1	+ 3,6	+ 1,4	+ 1,3	+ 21,6
Forschungs- und Entwicklungskosten in % der Umsatzerlöse	7,3	7,4	7,4	6,7	5,5
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	2,5	−3,4	6,1	5,6	5,7
EBITDA (in Mio. €)[4]	18.999	7.212	23.100	20.594	19.895
Kapitalrendite (RoI)[5]	8,2	−0,2	14,9	14,5	16,6
Cash-flow laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	10,9	12,9	12,2	11,8	9,4
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	8,6	8,1	8,7	9,3	9,5
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	6,9	6,9	6,5	6,3	5,9
Netto-Liquidität in % der Umsatzerlöse des Konzerns	12,5	11,5	8,7	8,6	5,5
Anlagenintensität[6]	23,4	23,1	22,3	21,3	21,0
Umlaufintensität[7]	15,9	15,2	14,3	13,4	14,3
Umschlagshäufigkeit der Vorräte[8]	5,5	5,8	6,2	6,5	6,4
Eigenkapitalquote	31,4	32,6	36,9	39,8	37,9
Konzernbereich Finanzdienstleistungen					
Wachstum Bilanzsumme	8,3	13,9	15,1	3,9	19,5
Eigenkapitalrendite vor Steuern[9]	10,8	12,2	12,5	14,3	13,1
Eigenkapitalquote	12,5	11,9	11,3	10,5	10,4

1 Cash-flow laufendes Geschäft im Verhältnis zu kurz- und langfristigen Finanzschulden.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
4 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
5 Zur Ermittlung siehe Wertorientierte Steuerung auf Seite 133.
6 Sachanlagen zu Gesamtvermögen.
7 Vorräte zu Gesamtvermögen am Bilanzstichtag.
8 Verhältnis der Umsatzerlöse zu durchschnittlichem monatlichen Bestand der Vorräte.
9 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

Die Wertschöpfungsrechnung stellt den im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschafteten Wertzuwachs als Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt des jeweiligen Landes sowie seine Verteilung dar. Im Berichtsjahr war der Wertzuwachs des Volkswagen Konzerns insbesondere aufgrund deutlich geringerer negativer Sondereinflüsse aus der Dieselthematik um 20,6 % höher als im Vorjahr. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter stieg 2016 auf 94,5 Tsd. € (+18,0 %). Die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, sowie Auszubildende werden nicht in die Ermittlung einbezogen.

WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Entstehung in Mio. €	2016		2015	
Umsatzerlöse	217.267		213.292	
Sonstige Erträge	17.907		20.092	
Materialaufwand	−140.307		−143.700	
Abschreibungen	−20.924		−19.693	
Sonstige Vorleistungen	−23.990		−28.578	
Wertschöpfung	**49.953**		**41.413**	

Verteilung in Mio. €	2016	%	2015	%
an Aktionäre (Dividende, für 2016 Vorschlag)	1.015	2,0	68	0,2
an Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Soziales)	37.017	74,1	36.268	87,6
an den Staat (Steuern, Abgaben)	3.486	7,0	3.033	7,3
an Kreditgeber (Zinsaufwand)	4.070	8,1	3.472	8,4
an das Unternehmen (Rücklagen)	4.365	8,7	−1.428	−3,4
Wertschöpfung	**49.953**	**100,0**	**41.413**	**100,0**

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

	2016	2015	2014	2013	2012
Mengendaten (in Tsd.)					
Absatz (Automobile)	**10.391**	**10.010**	**10.217**	**9.728**	**9.345**
im Inland	1.257	1.279	1.247	1.187	1.207
im Ausland	9.135	8.731	8.970	8.541	8.137
Produktion (Automobile)	**10.405**	**10.017**	**10.213**	**9.728**	**9.255**
im Inland	2.685	2.681	2.559	2.458	2.321
im Ausland	7.720	7.336	7.653	7.270	6.934
Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)	**619**	**604**	**583**	**563**	**533**
im Inland	280	276	265	255	237
im Ausland	339	329	318	308	296
Finanzdaten (in Mio. €)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	**217.267**	**213.292**	**202.458**	**197.007**	**192.676**
Kosten der Umsatzerlöse	176.270	179.382	165.934	161.407	157.522
Bruttoergebnis	**40.997**	**33.911**	**36.524**	**35.600**	**35.154**
Vertriebskosten	22.700	23.515	20.292	19.655	18.850
Verwaltungskosten	7.336	7.197	6.841	6.888	6.220
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−3.858	−7.267	3.306	2.613	1.415
Operatives Ergebnis	**7.103**	**−4.069**	**12.697**	**11.671**	**11.498**
Finanzergebnis	189	2.767	2.097	757	13.989
Ergebnis vor Steuern	**7.292**	**−1.301**	**14.794**	**12.428**	**25.487**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	1.912	59	3.726	3.283	3.606
Ergebnis nach Steuern	**5.379**	**−1.361**	**11.068**	**9.145**	**21.881**
Materialaufwand	**140.307**	**143.700**	**132.514**	**127.089**	**122.450**
Personalaufwand	**37.017**	**36.268**	**33.834**	**31.747**	**29.504**
Bilanzstruktur (Stand 31.12.)					
Langfristige Vermögenswerte	254.010	236.548	220.106	202.141	196.457
Kurzfristige Vermögenswerte	155.722	145.387	131.102	122.192	113.061
Gesamtvermögen	**409.732**	**381.935**	**351.209**	**324.333**	**309.518**
Eigenkapital	92.910	88.270	90.189	90.037	81.995
davon Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	221	210	198	2.304	4.313
Langfristige Schulden	139.306	145.175	130.314	115.672	121.996
Kurzfristige Schulden	177.515	148.489	130.706	118.625	105.526
Gesamtkapital	**409.732**	**381.935**	**351.209**	**324.333**	**309.518**
Cash-flow laufendes Geschäft	**9.430**	**13.679**	**10.784**	**12.595**	**7.209**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**16.797**	**15.523**	**16.452**	**14.936**	**16.840**
Finanzierungstätigkeit	**9.712**	**9.068**	**4.645**	**8.973**	**13.712**

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns sieht als Kernelement die kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes vor. Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) und der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag[1], eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.

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

Komponenten des Wertbeitrags

Das Operative Ergebnis nach Steuern und die Kapitalkosten des investierten Vermögens bestimmen die Höhe des Wertbeitrags. Das Operative Ergebnis dokumentiert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Automobilbereichs und stellt zunächst eine Größe vor Steuern dar.

Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30 % an.

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

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

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

Ermittlung des aktuellen Kapitalkostensatzes

Der Kapitalkostensatz stellt den gewichteten Durchschnitt der Verzinsungsansprüche an das Eigen- und Fremdkapital dar. Der Eigenkapitalkostensatz wird mit Hilfe des Kapitalmarktmodells „CAPM“ (Capital Asset Pricing Model) bestimmt.

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

Die allgemeine Risikoprämie, die das generelle Risiko einer Kapitalanlage am Aktienmarkt widerspiegelt und sich am Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Index orientiert, beläuft sich auf 6,5 %.

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

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2016 wurde ein Beta-Faktor von 1,22 (1,28) ermittelt.

KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2016	2015
Zinssatz für risikofreie Anlagen	0,7	1,2
Marktrisikoprämie MSCI World Index	6,5	6,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen	1,5	1,8
(Beta-Faktor Volkswagen)	(1,22)	(1,28)
Eigenkapitalkostensatz nach Steuern	**8,7**	**9,5**
Fremdkapitalzinssatz	1,7	2,0
Steuervorteil	−0,5	−0,6
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	**1,2**	**1,4**
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
Kapitalkostensatz nach Steuern	**6,2**	**6,8**

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 2016 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,2 (6,8) %.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile belief sich im Geschäftsjahr 2016 inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen auf 7.419 (–203) Mio. €. Die Verbesserung resultierte vor allem aus gegenüber Vorjahr geringeren Sondereinflüssen sowie aus Mixverbesserungen und optimierten Produktkosten. Gestiegene Abschreibungen aufgrund des hohen Investitionsvolumens sowie Wechselkurseffekte wirkten ergebnisbelastend. Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation werden nicht berücksichtigt, da sie außerhalb der operativen Steuerungsmöglichkeiten des Managements liegen.

Vor allem aufgrund höherer Sachinvestitionen und aktivierter Entwicklungskosten stieg das investierte Vermögen auf 91.020 (84.289) Mio. €.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der RoI aufgrund des besseren Operativen Ergebnisses auf 8,2 (–0,2) %, unser Mindestverzinsungsanspruch von 9 % konnte infolge der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen nicht erreicht werden.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – lagen mit 5.643 (5.732) Mio. € aufgrund des gesunkenen Kapitalkostensatzes unter 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 1.775 (–5.935) Mio. €.

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

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

Mio. €	2016	2015
Operatives Ergebnis nach Steuern	**7.419**	**–203**
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	91.020	84.289
Kapitalrendite (RoI) in %	**8,2**	**–0,2**
Kapitalkostensatz in %	6,2	6,8
Kapitalkosten des investierten Vermögens	**5.643**	**5.732**
Wertbeitrag	**1.775**	**–5.935**

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

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage als insgesamt zufriedenstellend. Trotz der Herausforderungen aus der Dieselthematik und anhaltend schwieriger Bedingungen auf den Fahrzeugmärkten in Brasilien und Russland haben wir im Jahr 2016 mit 10,3 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen (+3,7%) unsere Prognose erreicht und gleichzeitig eine neue Bestmarke aufgestellt. Die Umsatzerlöse des Konzerns entwickelten sich im Jahresverlauf letztlich besser als prognostiziert und waren – unter anderem mixbedingt und aufgrund der guten Geschäftsentwicklung des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen – höher als im Vorjahr. In der Folge übertraf das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen mit 14,6 Mrd. € den Vorjahreswert und die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag mit 6,7% oberhalb der Erwartungen. Auch nach Sondereinflüssen, die insbesondere aus der Dieselthematik resultierten, waren das Operative Ergebnis und die operative Rendite wie prognostiziert klar positiv.

Im Bereich Pkw fielen die Umsatzerlöse besser als erwartet aus und übertrafen den Vergleichswert 2015. Das Operative Ergebnis und die operative Rendite erreichten die prognostizierten Bandbreiten und lagen vor Sondereinflüssen über den ursprünglichen Erwartungen. Die Bereiche Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen bestätigten die aktuellen Umsatzprognosen. Der Bereich Nutzfahrzeuge erreichte das Operative Ergebnis und die operative Rendite trotz Sondereinflüssen in der ursprünglich erwarteten Bandbreite. Im Bereich Power Engineering ging das Operative Ergebnis infolge der Sondereinflüsse deutlich zurück. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen konnte das Operative Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr merklich steigern.

Die Sachinvestitionsquote des Konzernbereichs Automobile belief sich wie im Vorjahr auf 6,9% und befand sich damit im erwarteten Korridor. Wie prognostiziert lag der Netto-Cash-flow des Automobilbereichs unter anderem infolge der Belastungen aus der Dieselthematik deutlich unter dem Vorjahreswert. Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile lag am Ende des Berichtsjahres mit 27,1 Mrd. € auf einem robusten Niveau. Das bessere Operative Ergebnis führte im Konzernbereich Automobile zu einem deutlichen Anstieg der Kapitalrendite (RoI); der Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen wurde jedoch aufgrund der Sondereinflüsse nicht erreicht.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Angepasste Prognose für 2016	Ist 2016
Auslieferungen an Kunden	9,9 Mio.	auf Vorjahresniveau	leichte Steigerung	10,3 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	213,3 Mrd. €	Rückgang bis 5%	auf Vorjahresniveau	217,3 Mrd. €
Operative Rendite vor Sondereinflüssen	6,0%	5,0 – 6,0%	~ 6%	6,7%
Operative Rendite	–1,9%	5,0 – 6,0%	klar positiv, bis 5,0%	3,3%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	12,8 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	14,6 Mrd. €
Operatives Ergebnis	–4,1 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	7,1 Mrd. €
Bereich Pkw				
Umsatzerlöse	149,7 Mrd. €	merklicher Rückgang	leichter Rückgang	150,3 Mrd. €
Operative Rendite	–4,7%	5,5 – 6,5%	klar positiv, bis 5,5%	2,8%
Operatives Ergebnis	–7,0 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	4,2 Mrd. €
Bereich Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	30,4 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	moderate Steigerung	32,1 Mrd. €
Operative Rendite	1,9%	2,0 – 4,0%	leicht positiv, bis 2%	2,2%
Operatives Ergebnis	0,6 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	0,7 Mrd. €
Bereich Power Engineering				
Umsatzerlöse	3,8 Mrd. €	spürbarer Rückgang	spürbarer Rückgang	3,6 Mrd. €
Operatives Ergebnis	0,1 Mrd. €	deutlicher Rückgang	deutlicher Rückgang	–0,2 Mrd. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	29,4 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	merkliche Steigerung	31,3 Mrd. €
Operatives Ergebnis	2,2 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	merkliche Steigerung	2,4 Mrd. €
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9%	6 – 7%	6 – 7%	6,9%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8,9 Mrd. €	deutlicher Rückgang	deutlicher Rückgang	4,3 Mrd. €
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	–0,2%	deutliche Steigerung, > 9%	deutliche Steigerung, > 9%	8,2%

Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

Produktion und Absatz liegen auf dem Vorjahresniveau.
Ergebnis steigt an; weitere, aber geringere Belastungen aus der Dieselthematik.

JAHRESERGEBNIS

Die Sondereinflüsse aus der Dieselthematik, insbesondere Vorsorgen für technische Maßnahmen und Rechtsrisiken, wirkten sich in den Herstellungskosten mit −0,8 (−7,5) Mrd. € und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit −4,5 (−6,7) Mrd. € aus; zudem wirkten Sondereinflüsse in Höhe von −0,4 (−0,8) Mrd. € in den Vertriebskosten.

Im Geschäftsjahr 2016 stiegen die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr um 2,5 % auf 75,3 Mrd. €. Darin enthalten sind 2,0 Mrd. €, insbesondere aus Vermietung und Verpachtung, die im Vorjahr dem Sonstigen betrieblichen Ergebnis zuzurechnen waren. Bereinigt um diese Beträge gingen die Umsatzerlöse im Vergleich zu 2015 leicht zurück. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 61,2 (62,1) %. Die Herstellungskosten sanken um 7,3 % auf 70,2 Mrd. €; abweichend zum Vorjahr sind Aufwendungen in Höhe von 1,4 Mrd. €, vor allem für Vermietung und Verpachtung, in die Herstellungskosten einbezogen. Das Bruttoergebnis stieg auf 5,1 (−2,2) Mrd. €, wovon 0,6 Mrd. € auf die zuvor erläuterten Umgliederungen entfielen.

Mit 8,4 Mrd. € lagen die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten im Berichtsjahr um 1,0 Mrd. € unter dem Vorjahreswert.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis verbesserte sich um 5,0 Mrd. € auf −2,0 (−7,1) Mrd. €.

Das Finanzergebnis ging aufgrund geringerer Beteiligungsergebnisse auf 8,7 (13,8) Mrd. € zurück.

Nach Berücksichtigung der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von −0,7 (−0,7) Mrd. € betrug der Jahresüberschuss im Berichtsjahr 2,8 (−5,5) Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2016	2015
Umsatzerlöse	75.310	73.510
Herstellungskosten	−70.180	−75.693
Bruttoergebnis vom Umsatz	**5.131**	**−2.184**
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	−8.352	−9.364
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−2.035	−7.084
Finanzergebnis[1]	8.725	13.813
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	−670	−697
Ergebnis nach Steuern	**2.799**	**−5.515**
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	**2.799**	**−5.515**
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	2	5
Einstellung in die/Auflösung von Gewinnrücklagen	−1.399	5.580
Bilanzgewinn	**1.402**	**69**

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2016	2015
Anlagevermögen	101.973	94.919
Vorräte	4.387	4.073
Forderungen[1]	26.386	26.563
Flüssige Mittel	9.117	7.941
Bilanzsumme	**141.863**	**133.496**
Eigenkapital	27.100	24.368
Sonderposten mit Rücklageanteil	23	26
Langfristiges Fremdkapital	26.457	26.973
Mittelfristiges Fremdkapital	30.082	32.003
Kurzfristiges Fremdkapital	58.200	50.126

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Am 31. Dezember 2016 lag die Bilanzsumme mit 141,9 Mrd. € um 8,4 Mrd. € über dem Vergleichswert 2015. Die Investitionen in Sachanlagen (inklusive Immaterieller Vermögensgegenstände) gingen auf 2,0 (2,7) Mrd. € zurück. Die Finanzinvestitionen lagen mit 9,1 (9,1) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 71,9 (71,1) %.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) nahm gegenüber 2015 geringfügig zu.

Das Eigenkapital betrug am Ende des Berichtsjahres 27,1 Mrd. €; der Anstieg resultierte insbesondere aus dem verbesserten Jahresergebnis. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 19,1 (18,3) %.

Die Sonstigen Rückstellungen sind mit 30,8 (28,6) Mrd. € unverändert auf einem hohen Niveau. Ursache dafür ist, dass die im Vorjahr gestiegenen Vorsorgen aus der Dieselthematik im Wesentlichen fortgeführt wurden. Die Rückstellungen für Pensionen sanken vor allem aufgrund des veränderten Zinssatzes um 0,7 Mrd. € auf 13,6 Mrd. €, die Steuerrückstellungen nahmen um 0,7 Mrd. € auf 3,9 Mrd. € ab.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 4,8 Mrd. € auf 66,4 Mrd. € war vor allem auf höhere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen zurückzuführen.

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 −5,1 Mrd. € auf −6,2 Mrd. € verringert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 55,1 (51,4) Mrd. €. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir ebenso als insgesamt zufriedenstellend wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Unter Berücksichtigung des Jahresüberschusses ergibt sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 1,4 Mrd. €. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 1,0 Mrd. €, das bedeutet 2,00 € je Stammaktie und 2,06 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2016
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	1.014.962.852,70
davon auf: Stammaktien	590.179.636,00
Vorzugsaktien	424.783.216,70
Einstellung in die Anderen Gewinnrücklagen	385.000.000,00
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	1.709.231,84
Bilanzgewinn	**1.401.672.084,54**

LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2016	%	2015	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.138	71,2	7.126	71,8
Soziale Abgaben	1.337	13,3	1.227	12,4
Bezahlte Ausfallzeiten	1.099	11,0	1.108	11,2
Altersversorgung	456	4,6	461	4,6
Gesamtaufwand	**10.030**	**100,0**	**9.922**	**100,0**

ABSATZ

Die Volkswagen AG setzte im Geschäftsjahr 2016 insgesamt 2.632.144 (2.676.629) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 69,7 (69,4) %.

PRODUKTION

In ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden fertigte die Volkswagen AG im Berichtsjahr insgesamt 1.241.217 Fahrzeuge (–1,2 %). Die durchschnittliche Tagesproduktion der Volkswagen AG war mit 5.423 Einheiten höher als im Vorjahr.

BELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2016 – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 113.928 Personen beschäftigt; davon waren 4.999 Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 2.936 Mitarbeiter. Gegenüber dem Vorjahresstichtag nahm die Belegschaft um 0,1 % ab.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 17,0 %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 4.721 Personen (4,1 %). Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,1 % aus. Die Quote der Mitarbeiter im gewerblichen Bereich mit einer abgeschlossenen, für Volkswagen relevanten Ausbildung betrug 83,5 %. Einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss hatten 18,8 % der Beschäftigten. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2016 bei 43,2 Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Im Berichtsjahr gingen die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB auf 4,7 (5,3) Mrd. € zurück. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 12.380 Personen beschäftigt.

AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für fertigungsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, vom übrigen Produktionsprozess getrennte Anlagen. Sie können dem Produktionsprozess vor- oder nachgeschaltet sein. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzmaßnahmen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während der Leistungserstellung die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2016 investierten wir schwerpunktmäßig in die Bereiche Boden- und Gewässerschutz sowie in die Luftreinhaltung.

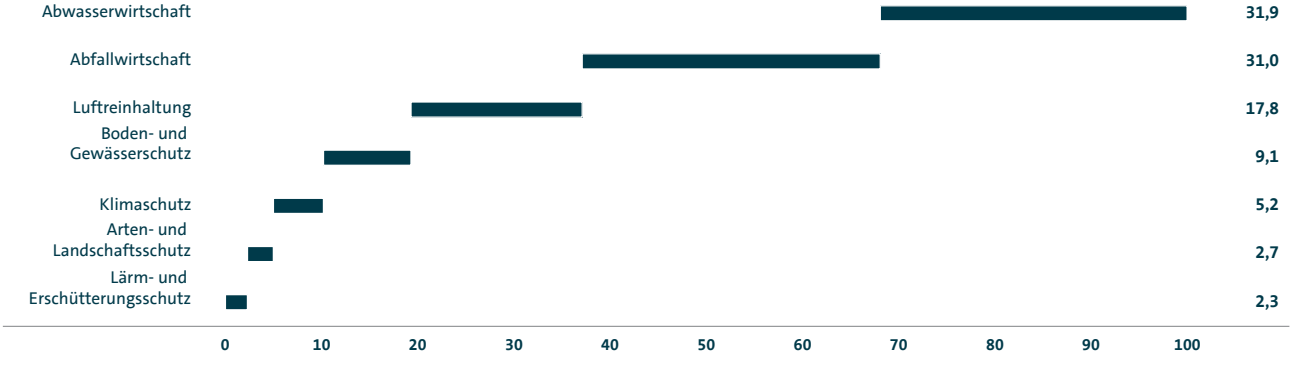
Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich fertigungsbezogene Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen geschont. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2016 in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

Infolge einer Gesetzesänderung wurden 2016 die Umweltschutzbereiche angepasst.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Mio. €	2016	2015	2014	2013	2012
Investitionen	11	21	19	14	9
Betriebskosten	223	244	226	224	216

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2016
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 180 bis 201 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 199 bis 200 dieses Geschäftsberichts.

ABHÄNGIGKEITSBERICHT

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

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

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

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unser Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ läutet den tiefgreifendsten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens ein. Ausgangspunkt ist unsere Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

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

NACHHALTIGKEIT

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer nachhaltigkeitsorientierten, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Die größte Herausforderung bei der Umsetzung auf allen Ebenen und allen Stufen der Wertschöpfungskette ist unsere Komplexität mit zwölf Marken, über 626 Tsd. Beschäftigten und 120 Produktionsstandorten. Um diese bestmöglich zu bewältigen, richten wir uns nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und setzen auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement sowie klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, für die Mitarbeiterverantwortung und für das gesellschaftliche Engagement bei den Marken und in den Regionen. Auch die Vergütung des Konzernvorstands berücksichtigt den langfristigen Unternehmenserfolg.

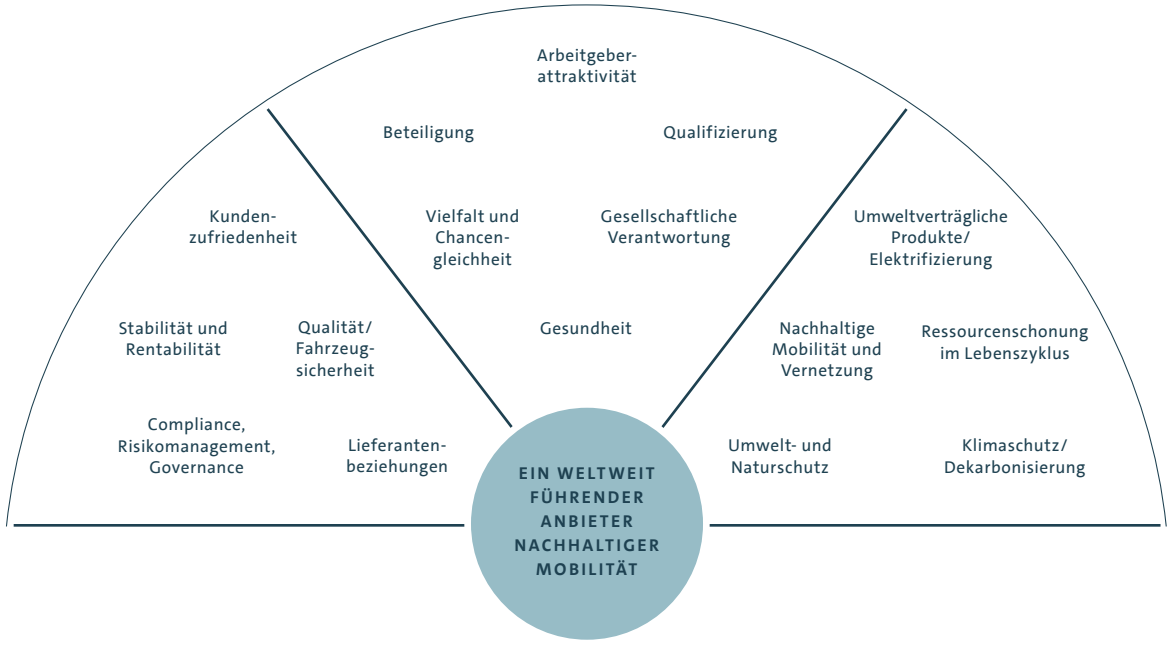
Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Wir wollen dauerhafte Werte schaffen, gute Arbeitsbedingungen bieten und sorgsam mit Umwelt und Ressourcen umgehen. Im Zusammenhang mit der Dieselthematik haben wir diese eigenen Ansprüche in mehreren Punkten verfehlt. Die Unregelmäßigkeiten im Umgang mit Abgaswerten widersprechen allem, wofür wir stehen. Wir setzen uns mit ganzer Kraft dafür ein, dass sich dergleichen nicht wiederholt und dass wir das Vertrauen unserer Stakeholder zurückgewinnen. Unser Nachhaltigkeitskonzept überarbeiten wir umfassend. Dadurch wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen. So ausgestaltet, tragen unsere Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Aktivitäten dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern.

Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit und CSR hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur geschaffen. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand (Nachhaltigkeitsboard). Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über die Themen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Verantwortung informiert. Dem Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter des Konzernbetriebsrats sowie der Marken an. In diesem Steuerkreis werden unter anderem die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet, Entscheidungen zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

Dem Steuerkreis steht die Geschäftsstelle Nachhaltigkeit zur Seite. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken, aber auch der Stakeholder-Dialog auf Konzernebene, etwa mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten CSR-Projektteams

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



bereichsübergreifend an Themen wie Berichterstattung, Stakeholder-Management oder Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist parallel dazu überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird kontinuierlich ausgebaut. Seit 2009 kommen die Koordinatoren für Nachhaltigkeit und CSR aller Marken und Regionen einmal jährlich zusammen, um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu schaffen und voneinander zu lernen. Dieses Group CSR Meeting hat sich als wichtiger Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur bewährt.

Nachhaltigkeitsbeirat

Im Bestreben, das Nachhaltigkeitsmanagement stetig weiter zu verbessern und auszubauen, hat der Volkswagen Konzern 2016 einen internationalen Nachhaltigkeitsbeirat berufen, der sich aus renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammensetzt. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und Arbeitsschwerpunkte unabhängig fest und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus. Dabei geht es um den unverstellten Blick der Beiratsmitglieder auf und die kritische Analyse von Entwicklungen im Unternehmen und in der Gesellschaft.

Die ausgewiesene Expertise der Mitglieder sichert einen umfassenden Ansatz: Die Themen sind gesellschaftliche Verantwortung und Integrität, nachhaltige Mobilität und Klimaschutz sowie Zukunft der Arbeit und Digitalisierung.

Der Nachhaltigkeitsbeirat hat die Möglichkeit der Information, Konsultation und Initiative. Dieses beinhaltet die rechtzeitige und umfassende Information des Beirats, um seinen Beratungsauftrag zu erfüllen. Der Dialog zwischen dem Unternehmen und dem Beirat wird durch das aktive Anbieten zur Konsultation sichergestellt. Darüber hinaus ist der Beirat berechtigt, initiativ Themen anzuregen und er beziehungsweise seine Mitglieder können Projekte mit dem Unternehmen nach entsprechender Vereinbarung durchführen.

Erste Themenschwerpunkte werden 2017 die Herausforderungen der globalen CO_2-Belastungen und die entsprechenden Regulierungen nach 2025 sowie der Transformationsprozess des Unternehmens sein. Für den Vorschlag und die Förderung eigener Projekte stellt der Volkswagen Konzern initiativ 20 Mio. € für die ersten beiden Jahre bereit.

Wesentlichkeitsanalyse

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2016 zwei Entwicklungen ein: zum einen die Neuausrichtung des Konzerns mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieselthematik.

Bei der Analyse und Identifikation wesentlicher Themen haben wir 16 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu werden. Basis waren externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholderbefragungen unserer Marken, interne Leitlinien wie die Unternehmensstrategie und die Konzern-Umweltstrategie sowie Schlüsselfaktoren, die im Konzern-Strategiekreis identifiziert wurden.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Indikatoren dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an. Dabei berücksichtigen wir als weltweit tätiges Unternehmen künftig unter anderem auch unsere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.

Verhaltensgrundsätze und Leitlinien

Basis und Rückgrat unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Dazu gehören die sieben Volkswagen Konzernwerte Kundennähe, Höchstleistung, Werte schaffen, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Auch die 2010 eingeführten Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct) gelten konzernweit und helfen Führungskräften und Mitarbeitern, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

Wir bekennen uns ausdrücklich zum „United Nations Global Compact“ – der Vereinbarung zwischen der UNO und der Wirtschaft, die die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Bereits 2002 hat sich der Volkswagen Konzern zur Förderung von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Das Bekenntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das auf den sorgsamen Umgang mit Wasser abzielt. Bis zur endgültigen Aufklärung der Dieselthematik haben wir vereinbart, dass die Mitgliedschaft ruht. Wir stellen sicher, dass unser Handeln mit den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den internationalen Pakten der Vereinten Nationen zu Grundrechten und -freiheiten in Einklang steht.

Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Berufsausbildung und der Charta der Zeitarbeit, die alle konzernweit gelten, haben wir darüber hinaus eigene Leitlinien geschaffen. Für den Umweltschutz prägend sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte und für die Produktion.

Strategisches Stakeholder-Management

Wir werden täglich mit den vielfältigen Ansprüchen, Erwartungen und Haltungen verschiedenster Stakeholder konfrontiert. Darunter sind Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis der unternehmerischen Entscheidungen des Volkswagen Konzerns haben. Im Mittelpunkt unserer Stakeholder-Betrachtung stehen Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum gibt es zwölf weitere Stakeholder-Gruppen in Wirtschaft und Wissenschaft, Gesellschaft und Politik sowie den Medien. Die Beziehungen, die unsere Gesellschaften zu ihren Stakeholdern pflegen, bereichern unsere gemeinsame Arbeit. Gleichzeitig birgt diese Interessenvielfalt Zielkonflikte.

Tagtäglich bewegen wir uns daher im Spannungsfeld zwischen effizientem Handeln und breit gefächerten gesellschaftlichen Erwartungen. Unsere Kunden erwarten hochwertige Mobilitätsangebote und erstklassigen Service. Für unsere Beschäftigten sind leistungsgerechte Entlohnung, Beschäftigungssicherheit und Mitbestimmung zentrale Themen. Investoren und Analysten hingegen wünschen sich kontinuierliche Absatzsteigerungen und ein solides Ertragswachstum, während zivilgesellschaftliche Akteure auf gesellschaftliches Engagement und auf die Unterstützung sozialer und ökologischer Projekte setzen.

Der Austausch auf gleicher Augenhöhe ist uns wichtig. Wir wissen, dass wir langfristig nur dann erfolgreich sein können, wenn wir die Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Stakeholder gut kennen und uns proaktiv mit ihnen auseinandersetzen. Dazu zählen:

- Die Ansprüche an Volkswagen systematisch erfassen, aufnehmen und verstehen
- Gemeinsam Probleme lösen und Know-how wechselseitig nutzbar machen
- Konflikte thematisieren und mögliche Konfliktpotenziale sowie daraus entstehende Risiken erkennen
- Entscheidungsqualität durch Transparenz, Offenheit und Partizipation verbessern

Neben dem aktiven Informationsaustausch forcieren wir mit ausgewählten Stakeholdern eine vertiefte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Ziel, die Gesellschaft zu unterstützen, gemeinsam Probleme zu lösen und die Kompetenz dieser Akteure als Entscheidungshilfe mit einzubeziehen. Beispiele sind unsere Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) und unser Engagement für Flüchtlinge.

Mitmenschlichkeit, Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein – auf diesen Werten beruht die Arbeit des DRK, und diese Werte teilen wir. Im Rahmen der strategischen Partnerschaft hilft der Volkswagen Konzern dem DRK, noch mehr Menschen für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Dieses Ziel steht neben der Stärkung des Rettungsdienstes im Zentrum der Partnerschaft.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Unter dem Motto „Gemeinsam helfen" beteiligen wir uns an der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, die Flüchtlinge, die nach Europa und Deutschland kommen, aufzunehmen und zu integrieren. Dies geschieht in unterschiedlichsten Projekten, angefangen bei der Soforthilfe in der Erstaufnahme über lokale Integrations- und Qualifizierungsprojekte bis hin zur Bereitstellung von Fahrzeugen oder Sachmitteln.

Unser langjähriger Kooperations- und Beratungsvertrag mit dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) lief hingegen zum 31. Dezember 2015 aus. Die Verlängerung des Vertrages und die weitere Zusammenarbeit sind infolge der Dieselthematik zunächst ausgesetzt. Wir möchten die strategische Partnerschaft mit dem NABU jedoch fortführen und arbeiten intensiv daran, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, an die erfolgreichen Projekte der Vergangenheit anzuknüpfen.

Wir fördern nicht nur Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekte, sondern verstehen uns als wirtschaftlicher Impulsgeber, der zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Im Berichtsjahr haben wir uns weltweit in rund 200 Projekten engagiert. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Kontinuität und der Nachhaltigkeit unserer Tätigkeit. Von unserem Handeln sollen Mitarbeiter ebenso wie Aktionäre, Anwohner ebenso wie Kunden profitieren. Zusätzlich stehen wir auch Opfern von Naturkatastrophen mit rascher Hilfe zur Seite und fördern den ehrenamtlichen Einsatz unserer Mitarbeiter.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

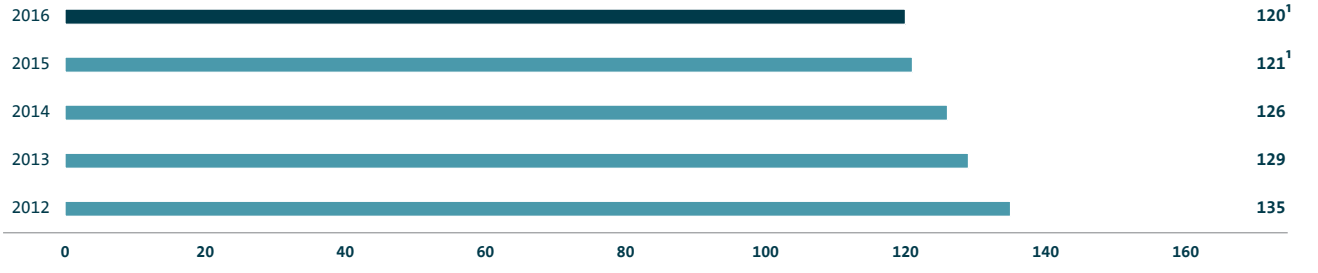
Das frühzeitige Erkennen von zukunftsweisenden und zukunftsrelevanten Entwicklungen in den immer komplexer werdenden Bereichen Gesellschaft, Politik, Technologie, Umwelt und Wirtschaft stellt eine wichtige Grundlage für Innovationen und somit auch für unseren unternehmerischen Erfolg dar. Forschungseinrichtungen des Volkswagen Konzerns in den wichtigsten Automobilmärkten der Welt beobachten zukunftsweisende Entwicklungen direkt vor Ort und gewinnen so wichtige Erkenntnisse für die Zukunftssicherung des Konzerns.

Im Berichtsjahr konzentrierten wir unsere Forschungsaktivitäten auf die Gestaltung zukunftsweisender und -sichernder Mobilitätslösungen sowie auf den Aufbau innovativer und wettbewerbsstärkender Technologiekompetenzen. Bei den Entwicklungsaktivitäten fokussierten wir uns auf die Erweiterung der Produktpalette sowie auf die Verbesserung von Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte.

Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025" gibt die Leitplanken für die Neuausrichtung der konzernweiten Forschungs- und Entwicklungsarbeit vor: Gemeinsam mit den Marken haben wir eine Strategie für Forschung und Entwicklung im Konzern formuliert und bereits erste Initiativen gestartet. Dadurch fokussieren sich die Marken auf die Entwicklung der Zukunftsthemen und stärken zielgerichtet den Entwicklungsverbund – zum Beispiel, um Synergien und Effizienzen bereits in der frühen Produktentwicklungsphase zu nutzen.

Das Technologiemanagement des Volkswagen Konzerns richtet die frühen Entwicklungsaktivitäten auf die Zukunftsthemen des Automobilsektors aus, verbindet Innovationsbereiche wie das Service-Design mit den traditionellen, produktbezogenen Themen und unterstützt damit den Wandel des Volkswagen Konzerns zu einem nachhaltigen Mobilitätsanbieter. Alle unsere Mobilitätskonzepte orientieren sich konsequent an den Kundenbedürfnissen.

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



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

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 120 g CO_2/km[1] emittiert und damit den für 2016 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO_2/km deutlich unterschritten. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO_2-Gesetzgebung und haben ihre individuellen Zielwerte ebenfalls eingehalten.

In der EU wird das bestehende Testverfahren für Abgas und Verbrauch ab Herbst 2017 durch die Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP) sukzessive abgelöst. Ziel dieses neuen Testzyklusses ist, CO_2-Emissionen und Verbräuche praxisnäher anzugeben und dabei höhere Geschwindigkeiten und Fahrdynamik sowie die vom Kunden gewählte Sonderausstattung zu berücksichtigen.

Die Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Volkswagen Konzerns weist den Weg zu einer CO_2-neutralen und nachhaltigen Mobilität. Ziel ist es, mit jeder neuen Modellgeneration die Effizienz der Antriebe zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid-, reine Elektroantriebe oder Brennstoffzellensysteme handelt.

Das Antriebsportfolio wird größer und es wird zukünftig verstärkt eine Koexistenz von klassischen Antrieben und Elektromobilität geben. Unsere aktuellen modularen Baukästen sind so aufgebaut, dass alle Antriebssysteme eingesetzt und an den Produktionslinien unserer weltweiten Standorte flexibel verbaut werden können.

Aus heutiger Sicht wird der Verbrennungsmotor auch in den nächsten Jahren die breite Basis für Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, die herkömmlichen Verbrennungsmotoren immer weiter zu verbessern.

Im Bereich der konventionellen Verbrennungsmotoren arbeiten wir kontinuierlich an Technologien zur effizienten Abgasreinigung und sauberen Verbrennung, um die Schadstoffemissionen weiter zu senken. Von Mitte 2017 an werden schrittweise alle direkteinspritzenden TSI- und TFSI-Motoren der Konzernfahrzeuge mit Ottopartikelfiltern ausgestattet.

Bei Fahrzeugen mit klassischem Antrieb konnten wir den durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch deutlich reduzieren; erreicht haben wir das durch verschiedene effizienzsteigernde Maßnahmen. Im Jahr 2016 wurden die neuen V6- und V8-Ottomotoren für das Premium- und Sportwagensegment erstmals in Serie eingesetzt, zum Beispiel im neuen Porsche Panamera. Die Motoren zeichnen sich durch ein dynamisches Fahrverhalten mit hohem Komfort bei besonderer Effizienz aus.

Volkswagen hat im Berichtsjahr die TSI-Motorenfamilie weiterentwickelt: Die neue Generation feiert im Frühjahr 2017 ihr Debüt mit dem 1.5 TSI evo im neuen Golf. Folgen wird unter anderem eine BlueMotion-Variante mit 96 kW (130 PS). Der TSI evo untermauert die Strategie, mittels modularer Technologiebaukästen in der Großserie wegweisende Technologien für die Kunden zur Verfügung zu stellen.

Die klassische Motorenpalette ergänzen wir durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Der Anteil der Autofahrer, die vorwiegend Kurzstrecken zurücklegen, nimmt stetig zu. Zu ihnen zählen Pendler und Bewohner von Großstädten, aber auch der städtische Lieferverkehr. Emissionsfrei fahrende, reine Elektrofahrzeuge wie der e-up! und der e-Golf sind besonders gut für Kurzstrecken geeignet und deshalb vor allem für diesen Nutzerkreis interessant. Private Möglichkeiten, die Batterie des Fahrzeugs aufzuladen – etwa beim Kunden installierte Ladestationen – müssen mittel- bis langfristig um eine gute öffentliche Ladeinfrastruktur ergänzt werden.

Die meisten Kunden möchten mit ihrem Fahrzeug bei Bedarf auch längere Strecken zurücklegen können. Hybridfahrzeuge, insbesondere der Plug-in-Hybrid, vereinen hoch effiziente Verbrennungsmotoren mit emissionsfreien Elektromotoren. Diese Verbindung der Antriebskonzepte ist aus

unserer Sicht eine Möglichkeit, um den Kunden in vielen Fahrzeugklassen elektrifizierte Modelle für die verschiedensten Mobilitätsansprüche anzubieten, Vertrauen in die neue Technologie aufzubauen und so der Elektromobilität zum Durchbruch zu verhelfen.

In der Fahrzeugentwicklung treiben alle Konzernmarken den Ausbau der Elektrotraktion voran. Mit Hilfe zusätzlicher Fachkräfte und Experten haben wir unser Know-how auf diesem Gebiet ausgebaut. Basierend auf den Erfahrungen bestehender Fahrzeugarchitekturen wurde für das Kompaktsegment der Modulare Elektrifizierungsbaukasten (MEB) konzipiert, der von mehreren Marken für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge gleichermaßen genutzt werden kann. Der MEB ermöglicht die Entwicklung besonders emotionaler Fahrzeugkonzepte und erlaubt rein elektrische Reichweiten von 300 bis 600 km. Zudem können fahrzeugspezifische Anforderungen berücksichtigt und durch Bündelung von Einkaufsvolumina Preisvorteile erzielt werden. Dank der Baukastenstrategie des Volkswagen Konzerns lassen sich Module über Baureihen und Marken hinweg einsetzen und dadurch hohe Synergieeffekte erzielen. Das gilt insbesondere für Modelle, die auf der gleichen Plattform basieren. Die Fertigung elektrifizierter Fahrzeuge haben wir in die Produktionsabläufe bestehender Werke integriert, etwa in Wolfsburg, Emden, Bratislava, Ingolstadt und Leipzig. Die Elektromotoren werden in unserem Werk in Kassel produziert.

Herzstück der Elektrofahrzeuge ist die Batterie – ihr Energieinhalt bestimmt maßgeblich die Leistungsfähigkeit und Reichweite des Fahrzeugs. Angesichts des in den kommenden Jahren ansteigenden Markt- und Absatzvolumens von Elektrofahrzeugen wird der Volkswagen Konzern die Batterietechnologie als neues Kompetenzfeld aufbauen. Aktuell verwenden wir bei reinen Elektro- und Plug-in-Hybridfahrzeugen Lithium-Ionen-Zellen, die wir im Werk Braunschweig zu Batteriesystemen zusammenbauen. Derzeit werden Batterietypen auf Basis von Feststoff-Elektrolyten erforscht, die eine höhere Energiedichte bieten und eine höhere intrinsische Sicherheit aufweisen. Elektro- und Plug-in-Hybridfahrzeuge der nächsten Generation werden mit verbesserter Lithium-Ionen-Technologie ausgestattet sein.

Im Jahr 2016 haben wir die visionäre Studie I.D. vorgestellt. Das Zero-Emission-Vehicle mit einer Reichweite von bis zu 600 km soll 2020 auf den Markt kommen und ist der erste Vertreter einer komplett neuen Flotte hochinnovativer Elektrofahrzeuge auf Basis des MEB. Mit dem Audi Q7 3.0 l TDI e-tron quattro erweiterte Audi die Palette seiner e-tron-Modelle. Darüber hinaus stellte Volkswagen Nutzfahrzeuge im Berichtsjahr die Studie e-Crafter vor. Der erste rein elektrisch angetriebene Crafter ist mit einer Reichweite von über 200 km eine seriennahe Lösung für den emissionsfreien innerstädtischen Lieferverkehr. MAN präsentierte 2016 einen vollelektrischen MAN Lion's City Gelenkbus als modulares Konzeptfahrzeug, eine TGS-Sattelzugmaschine mit Elektroantrieb für Einsätze in der innerstädtischen Nachtbelieferung sowie verschiedene Konzepte zur Ladeinfrastruktur.

Bis zum Jahr 2025 planen wir im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025" im gesamten Konzern die Produktion von mehr als 30 rein batterieelektrischen Fahrzeugen.

Beim Erreichen des Ziels der CO_2-neutralen Mobilität spielen neben Elektrofahrzeugen auch Erdgasmotoren eine wichtige Rolle. Aufgrund der chemischen Zusammensetzung des Kraftstoffs liegt ihr CO_2-Ausstoß etwa 25 % unter dem von Benzin. Volkswagen erweitert mit dem neuen 1.0 l Dreizylinder-TGI-Motor mit 66 kW (90 PS) sein Angebot umweltfreundlicher Antriebskonzepte. Durch die konsequente Weiterentwicklung von Brennverfahren und Aufladung werden eindrucksvolle Verbrauchswerte und ansprechende Fahrleistungen erreicht.

Zur weiteren CO_2-Reduzierung des Verbrennungsmotors können regenerative Kraftstoffe einen wesentlichen Beitrag leisten. Diese sind eine gute Ergänzung zur Elektromobilität, zum Beispiel auf der Langstrecke. Außerdem können sie auch kurzfristig den Gesamt-CO_2-Ausstoß von Bestandsfahrzeugen senken. In einer Kraftstoff-Modellregion sollen bestehende Lösungen umgesetzt und weiterentwickelt sowie neue Ansätze erforscht werden. Darüber hinaus beteiligt sich Volkswagen an Kooperationsprojekten, die die Möglichkeiten der Herstellung von Benzin, Diesel und Gas aus regenerativer Energie untersuchen. Audi baute 2016 die Kapazitäten für die Produktion seines nachhaltig erzeugten e-gas aus und setzte mit der deutschlandweit ersten Power-to-Gas-Anlage mit biologischer Methanisierung im industriellen Maßstab einen Meilenstein. Zudem stellte Audi ein weiteres g-tron Modell vor: Ebenso wie der A3 g-tron und der A4 g-tron lässt sich auch der Audi A5 Sportback g-tron wahlweise mit klimaschonendem Audi e-gas beziehungsweise Erdgas (CNG) oder Benzin betreiben.

Wasserstoff wird mittelfristig noch nicht flächendeckend als Kraftstoff zur Verfügung stehen. Sowohl Tankstellen als auch Produktionsstätten für regenerativen Wasserstoff müssen aufgebaut werden. Volkswagen arbeitet seit vielen Jahren an der Brennstoffzellen-Technologie und hat beim Betrieb von Testflotten umfangreiche Erfahrungen damit gesammelt. Im Berichtsjahr gab Audi einen konkreten Ausblick auf den Wasserstoffantrieb und stellte die Konzeptstudie h-tron quattro concept vor, ein sportlicher SUV mit Wasserstoff als Energiequelle, der sich in rund vier Minuten vollständig mit Wasserstoff betanken lässt und eine Reichweite von 600 km ermöglicht.

Life Cycle Engineering und Recycling

Innovationen und neue Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten daher den gesamten Produktlebenszyklus unserer Fahrzeuge – inklusive der Rohstoffgewinnung und der Komponentenfertigung – und erstellen Lebenszyklusanalysen gemäß den ISO-Normen 14040 und 14044. Auf dieser Basis ermitteln wir, wo Verbesserungen den größten Effekt haben und entwickeln Innovationen, die genau an diesen Punkten ansetzen. Wir nennen dies Life Cycle Engineering.

Die Marke Volkwagen Pkw berichtet über die Ergebnisse in sogenannten Umweltprädikaten. Sie zeigen den ökologischen Fortschritt neuer Fahrzeugmodelle gegenüber dem jeweiligen Vorgängermodell auf. Audi publiziert diese Informationen unter dem Begriff Umweltbilanz, SEAT stellt entsprechende Informationen innerhalb des Produktkatalogs bereit. Auch für das Schwerpunktthema Wasser setzen wir das Instrument der Lebenszyklusanalysen ein: Auf dieser Grundlage berechnen und analysieren wir die Wassermengen, die für ein Fahrzeug während seines gesamten Lebenszyklus verbraucht werden (Water Footprint), und können so gezielte Maßnahmen ergreifen, um den Wasserverbrauch zu verringern. Darüber hinaus nutzen wir die Ergebnisse unserer Lebenszyklusanalysen zur Erstellung des sogenannten Scope-3-Inventars. In Übereinstimmung mit den vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und dem World Resources Institute veröffentlichten Scope-3-Standards berichten wir CO_2-Emissionen zu zwölf von insgesamt 15 Scope-3-Kategorien; damit gehören wir zu den führenden Unternehmen der Automobilbranche. Weitere Informationen finden Sie im Nachhaltigkeitsbericht 2016 des Volkswagen Konzerns.

Da wir die Wirkung unserer Fahrzeuge auf die Umwelt gemeinsam mit unseren Lieferanten minimieren wollen, ist Volkswagen 2015 dem CDP Supply Chain Program beigetreten, in dem Treibhausgasemissionen in der gesamten Wertschöpfungskette erfasst werden. Den direkten Kontakt zu unseren Lieferanten suchen wir in spezifischen Workshops, in denen wir gemeinsam innovative Ansätze für die ökologische Optimierung bestimmter Bauteile diskutieren und entwickeln.

Auch Recycling leistet einen wesentlichen Beitrag, um die Wirkung unserer Produkte auf die Umwelt zu verringern und Ressourcen zu schonen. Dabei geht es nicht nur um die Verwertung von Fahrzeugen am Ende der Lebensdauer – vielmehr beachten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge die Recyclingfähigkeit der benötigten Werkstoffe, die Verwendung von qualitativ hochwertigem Recyclingmaterial und die Vermeidung von Schadstoffen. Unsere Altfahrzeuge können zu 85 % recycelt und zu 95 % verwertet werden. Aspekte der Nutzungsphase beziehen wir mit ein, etwa die Aufbereitung und Entsorgung von Betriebsflüssigkeiten oder Verschleißteilen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des Forschungsprojekts LithoRec (Recycling von Lithium-Ionen-Batterien) arbeiten wir an der Erweiterung der Batterielebensdauer und der Kreislaufführung der Batteriematerialien mit dem Ziel, Ressourcen zu schonen und Kosten zu senken. Mit Hilfe des Original-Austausch-Teile-Programms der Marke Volkswagen Pkw entstehen durch industrielle Aufbereitung hochwertige Austauschteile, die Ressourcen schonen und bei gleicher Qualität, Funktionalität und Garantie durchschnittlich 40 % preisgünstiger sind als die entsprechenden Neuteile.

Nachhaltige Mobilität und Vernetzung

Mobilität gehört zu den wesentlichen Voraussetzungen für wirtschaftliches Wachstum. Die aktuelle Herausforderung ist, den wachsenden Bedarf an Mobilität trotz schwindender Ressourcen zu bedienen und dabei die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Ganzheitliche Mobilitätskonzepte müssen effizient, nachhaltig, kundenorientiert und vor allem jederzeit und überall zugänglich gestaltet werden. Gemeinsam erforschen und entwickeln wir wegweisende Mobilitätslösungen für unsere Kunden, um die Zukunft der Mobilität zu gestalten. Dabei betrachten wir neben der Automobilität auch andere Verkehrsträger sowie strukturelle Fragen wie Urbanisierung, Stadtentwicklung oder Verkehrsinfrastrukturqualität. Auch Nachfragetrends, wie beispielsweise die gemeinschaftliche Nutzung von Fahrzeugen, werden berücksichtigt. Ein Eckpfeiler unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ ist der Aufbau eines markenübergreifenden Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen. Teil davon ist die neue Geschäftseinheit MOIA, die am Kundenbedarf orientierte Angebote selbst aufbauen, sich daran beteiligen oder diese zukaufen wird – zum Beispiel Fahrdienstleistungen auf Abruf.

Volkswagen arbeitet an vielfältigen Lösungen, von innovativen Fahrzeugkonzepten bis hin zur Erforschung städtebaulicher Innovationen. Dabei stehen wir im Austausch mit Universitäten und Verbänden und stellen Lösungsansätze in der Fachöffentlichkeit zur Diskussion. Ihre volle Wirkung können diese Maßnahmen allerdings nur dann entfalten, wenn sie miteinander vernetzt und zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden. Gefragt ist ein effizientes Zusammenspiel von Menschen, Technologien, Verkehrsmitteln und Infrastruktur. Im Sustainable Mobility Projekt 2.0 des WBCSD haben wir dazu beigetragen, mit Hilfe der Wissenschaft und Tests in Modellstädten Indikatoren für nachhaltige Mobilität in Städten abzuleiten. Die EU-Kommission hat im Frühjahr 2016 verkündet, dass sie die Anwendung dieser 19 Indikatoren in Städten aktiv unterstützen wird. Die Volkswagen Konzernforschung hat gemeinsam mit der Marke SEAT die interdisziplinäre Forschungsplattform CARNET (Cooperative Automotive Research Network) in Barcelona gegründet. In über 20 Kooperationsprojekten arbeitet CARNET an Konzepten für effiziente urbane Mobilität, wie zum Beispiel dem SEAT Ateca Smart City Car, das sich

per Smart-City-Konnektivität mit seinem Umfeld verbindet, oder dem Barcelona Smart Shuttle.

Die Vernetzung des Fahrzeugs mit anderen Fahrzeugen, der Umwelt, der Infrastruktur und mobilen Endgeräten schreitet weiter voran und steigert für Fahrer, Insassen und andere Verkehrsteilnehmer die Sicherheit, den Komfort und den Fahrspaß. Mit der neuesten Generation des Modularen Infotainment Baukastens (MIB) haben Innovationen aus diesem Bereich bereits in zahlreiche Modelle unserer Konzernmarken Einzug gehalten.

Volkswagen hat eine lernende, kontextsensitive und personalisierte Sprachsteuerung entwickelt, die sich individuell an den Nutzer und die jeweilige Situation anpasst. Zudem entwickeln wir in den Fahrzeugen die Gestensteuerung kontinuierlich weiter. Schon heute verwenden die neuesten Infotainment-Systeme von Volkswagen eine Annäherungssensorik. Der neue Golf bietet als erster seiner Klasse ein Cockpit mit Gestensteuerung: Ohne einen Touchscreen zu berühren, ist es möglich, die Anzeigen und Elemente im virtuellen Raum durch Bewegungen zu steuern – ein klares Plus bei Komfort und Sicherheit. Die Weiterentwicklung der Gestensteuerung, das Eyetracking, beobachtet den Blickverlauf des Fahrers mit dem Ziel, das Fahrzeug frühzeitig an kritische Fahrsituationen, den Zustand des Fahrers oder seine Bedienabsicht anzupassen.

Auf dem Gebiet der intelligenten Vernetzung treibt Audi die Entwicklung mit Car-to-X-Diensten von Audi connect, neuen Infotainment-Bausteinen sowie mit hochpräzisen digitalen Karte von HERE weiter voran. Als erster Hersteller vernetzt Audi seine Modelle mit der städtischen Infrastruktur: Der Service „Time to green“ gilt als weltweit erstes Car-to-X-Angebot und bringt die Informationen zur Dauer von Ampel-Rotphasen und zur optimalen Geschwindigkeit für die „grüne Welle“ direkt in die Fahrzeuganzeige.

Scania entwickelte 2016 seine vernetzten Dienstleistungen weiter. Beispiele sind das Flottenmanagement, das auf den Daten von 230.000 vernetzten Scania-Fahrzeugen basiert, oder das flexible Wartungsprogramm, bei dem die Wartung exakt an die tatsächliche Nutzung des Fahrzeugs angepasst wird.

Volkswagen Truck & Bus stellte 2016 die neue Marke RIO vor. Die cloud-basierte, herstellerunabhängige Plattform dient dem gesamten Transport- und Logistiksystem und wird im zweiten Quartal 2017 verfügbar sein. Sie bündelt unterschiedlichste Daten aus der logistischen Wertschöpfungskette, analysiert diese und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen für den Kunden ab, um Transport- und Umschlagprozesse zu optimieren und damit die Effizienz und Transparenz zu steigern.

Fahrerassistenzsysteme und automatisiertes Fahren

Im Jahr 2016 haben wir den Einsatz innovativer Fahrerassistenzsysteme auf weitere Fahrzeuge ausgeweitet und dabei konsequent die Strategie weiterverfolgt, Innovationen aus oberen Fahrzeugsegmenten in die Volumensegmente zu überführen. Der schrittweise Ausbau von Assistenzsystemen und automatisierten Fahrfunktionen entlastet den Fahrer zunehmend und ebnet zudem den Weg für das Autonome Fahren. Volkswagen strebt in diesem Innovationsbereich die Führungsposition an.

Der neue Porsche Panamera verfügt dank Porsche InnoDrive mit Abstandsregelung über ein innovatives Assistenzsystem, das mit Hilfe von Navigationsdaten und der Radar-Video-Sensorik die Effizienz des Fahrzeugs steigert, indem es vorausschauend Geschwindigkeitsbegrenzungen, Steigungen und Kurvenradien berücksichtigt. Im neuen Tiguan und im SEAT Ateca sind beispielsweise die Fahrerassistenzsysteme Stauassistent und Emergency Assist sowie der Front Assist mit Fußgängererkennung und City-Notbremsfunktion verfügbar. Der neue Golf mit Stauassistent kann dank der Kombination aus automatischer Distanzregelung ACC und Spurhalteassistent teilautomatisiert bis zu einer Geschwindigkeit von 60 km/h fahren.

Ein weiteres Plus in Sachen Sicherheit bietet auch der neue Blind-Spot-Sensor mit Ausparkassistent. Während der Fahrt warnt der Sensor vor Fahrzeugen im toten Winkel. Beim Rückwärtsausparken erkennt das System selbst seitlich hinter dem Fahrzeug herannahende Verkehrsteilnehmer und führt automatisch eine Notbremsung durch, wenn eine Kollision droht.

Volkswagen arbeitet zudem an einem online-basierten Fahrerassistenzsystem. Mit Hilfe von aktuellen und zukünftigen Mobilfunktechnologien können die Nutzer hier Informationen einspeisen, die dann auch anderen Online-Teilnehmern zur Verfügung stehen. Diese auf extrem detailgenauen Karten festgehaltenen Informationen umfassen zum Beispiel Hinweise zu Verkehrszeichen und Ampeln, freien Parkplätzen oder zur Fahrbahnbeschaffenheit und tragen damit zu mehr Sicherheit und Komfort bei.

Auch in schweren Nutzfahrzeugen sind Fahrerassistenzsysteme und automatisierte Fahrfunktionen auf dem Vormarsch. Scania stellte 2016 die ersten Studien zu autonom fahrenden Lkw und Bussen vor. Eine weitere Variante ist das Fahren in der Kolonne, auch Platooning genannt. Bei diesem sich in der Entwicklung befindenden System fahren zwei oder mehr Lkw mit Hilfe von Fahrerassistenz- und Steuerungssystemen sowie einer Car-to-Car-Kommunikation in geringem Abstand hintereinander. Platooning sorgt für einen geringeren Kraftstoffverbrauch, eine reduzierte CO_2-Emission

und ein effizienteres Verkehrssystem mit höherer Sicherheit. Bei der European Truck Platooning Challenge 2016 demonstrierten MAN und Scania diese Technologie eindrucksvoll. Im November 2016 vereinbarten DB Schenker und MAN ein erstes Projekt zum Platooning.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir gemeinsam mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsam im Entwicklungsverbund erarbeitete Forschungs- und Entwicklungsstrategie verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien und Mobilitätskonzepte die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu sichern. In unserem Entwicklungsverbund arbeiten die Marken gemeinsam an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen mit Potenzial. Ferner greifen die einzelnen Marken zunehmend auf die Modulbaukästen zurück; dadurch erschließen sie Synergien sowohl zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe als auch über Baureihen hinweg. Die Marken profitieren von einem intensiven Austausch von Best-Practice-Ansätzen, etwa bei der virtuellen Entwicklung. Durch die gemeinsame Entwicklung von IT-Tools sollen darüber hinaus die IT-Kosten gesenkt werden.

MAN und Scania haben 2016 klare Prinzipien für ihre gemeinsame Entwicklungsarbeit festgelegt und eine entsprechende Grundsatzvereinbarung geschlossen. Zukünftig werden Teams aus Ingenieuren beider Marken die Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich entwickeln. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die dann markenspezifisch modifiziert werden können.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

In unserer Forschungs- und Entwicklungsstrategie haben wir als ein Ziel den weiteren Ausbau und die Sicherstellung einer Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sowie entsprechende Initiativen zur Zielerreichung formuliert. Um die im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ enthaltene Transformation des Kerngeschäfts und den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen zu erreichen, ist es notwendig, dass wir unsere traditionell hohe Innovationskraft stärken und auf ein noch breiteres Fundament stellen. Daher setzen wir künftig stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen. Die Auswahl der Engagements wird künftig zentral gesteuert, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen.

Bei der Erforschung und Weiterentwicklung von Hochvolt-Batteriesystemen für Elektro- und Plug-in-Hybridantriebe arbeiten wir mit kompetenten Batterieherstellern zusammen. Diese Kooperationen haben wir im Berichtsjahr weitergeführt und intensiviert. Unsere Forschungsgemeinschaft mit der Varta Microbattery GmbH hat 2016 weitere Fortschritte mit Traktionsbatterien erzielt.

Audi entwickelt auf Basis leistungsfähiger Batteriezellen der südkoreanischen Zulieferer LG Chem und Samsung SDI die Batterie für einen rein elektrisch angetriebenen SUV. Die Partner wollen in Europa in die Zelltechnologie investieren und Audi aus den europäischen Standorten heraus beliefern.

In der öffentlich-privaten Partnerschaft Open Hybrid LabFactory forschen wir zusammen mit dem Niedersächsischen Forschungszentrum Fahrzeugtechnik der Technischen Universität Braunschweig, der Fraunhofer-Gesellschaft sowie verschiedenen Industriepartnern an wirtschaftlichen Leichtbautechnologien für die Großserie. Im September 2016 wurde der LeichtbauCampus Open Hybrid LabFactory feierlich eröffnet und der Forschungsbetrieb aufgenommen.

Die AUDI AG, die BMW Group und die Daimler AG haben das 2015 von der Nokia Corporation übernommene Geschäft für Karten und ortsbezogene Dienste HERE im Berichtsjahr fortgeführt. Die digitalen Karten von HERE schaffen die Grundlage für die nächste Generation der Mobilität und ortsbezogener Dienste, welche die Basis bilden für neue Assistenzsysteme bis hin zum Autonomen Fahren, indem die hochpräzisen Karten mit Echtzeit-Fahrzeugdaten verbunden werden.

Auch in Sachen Digitalisierung treibt Audi entscheidende Kernthemen voran und engagiert sich beispielsweise in sechs Projekten zu baulichen Maßnahmen und Kommunikationstechnologien beim Digitalen Testfeld Autobahn, einer gemeinsamen Initiative des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur mit dem Freistaat Bayern, der Automobil- und Zuliefererindustrie sowie der IT-Wirtschaft. Auf mehreren Abschnitten der Autobahn A9 vernetzen Sender und Sensoren Umwelt und Auto sowie die Fahrzeuge untereinander.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2016 haben wir weltweit 6.465 (6.244) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet und davon rund die Hälfte in Deutschland. Ein zunehmender Teil entfällt auf Anmeldungen in den Bereichen Fahrerassistenzsysteme, konventionelle und alternative Antriebe sowie Leichtbau und beweist unsere hohe Innovationskraft.

Die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile waren im Berichtsjahr um 0,4 % höher als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile, die F&E-Quote, lag bei 7,3 (7,4) %. Neben neuen Modellen standen die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette, der Leichtbau, die Digitalisierung sowie die Entwicklung von Baukästen im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote erhöhte sich auf 42,1 (36,9) %. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten gingen auf 11,5 (11,9) Mrd. € zurück.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2016 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 48.063 Mitarbeiter (–1,4 %) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,7 % an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2016	2015
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.672	13.612
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.750	5.021
Aktivierungsquote in %	42,1	36,9
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.587	3.263
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	11.509	11.853
Umsatzerlöse	186.016	183.936
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.672	13.612
F&E-Quote	**7,3**	**7,4**

Zukunft in Bewegung

**Die Zukunft der Mobilität erforschen und mitgestalten.
Ein Blick in das Jahr 2025.**

In der Automobilindustrie, wie auch in anderen Branchen, hat die Dynamik, mit der sich Umfeld und Wettbewerb verändern, in dieser Dekade eine Komplexität ungeahnten Ausmaßes erreicht. Dies stellt die Forschungsarbeit im Unternehmen vor neue Herausforderungen und formt das Verständnis von Zukunft als prognostizierbare Größe hin zu einem explorativen und partizipativen Gestaltungsraum. Die Ergebnisse unserer Forschungsarbeit geben uns Aufschluss über die aktuellen und zukünftigen Trends im Bereich innovativer Technologiefelder. Dieses Wissen ist für die Ausrichtung unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von großer Bedeutung. Nur wenn wir eine verlässliche Vorstellung von den technischen Möglichkeiten und deren Grenzen haben, kann die Ausrichtung des Konzerns ein nachhaltiges Wachstum sichern.

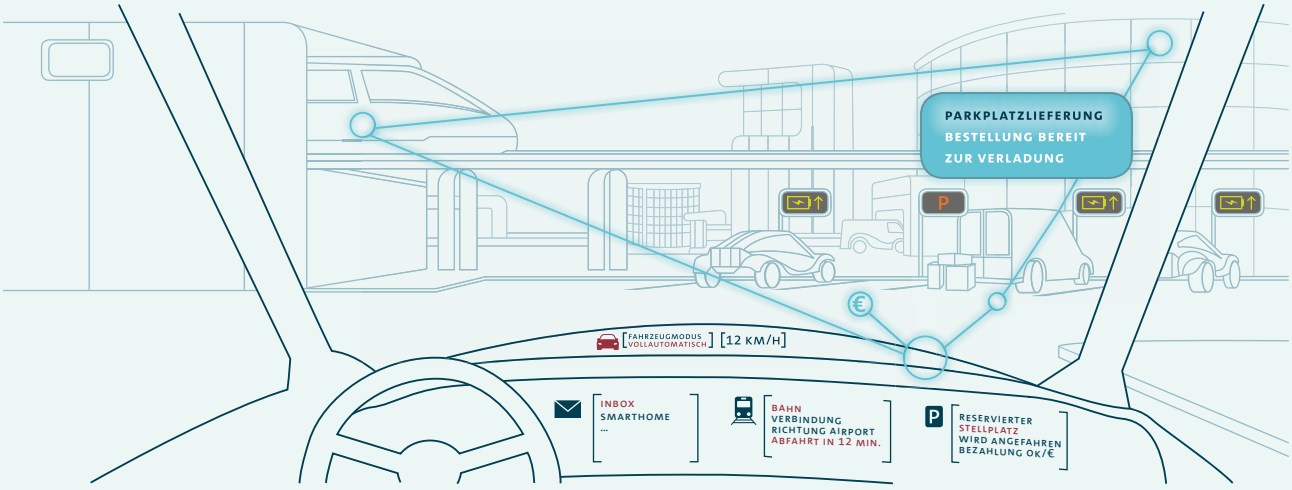
Gemeinsam mit renommierten Forschungspartnern haben wir relevante Themenkomplexe identifiziert, die bis weit über das Jahr 2025 hinaus wirken. Positiv ist, dass wir die Antworten auf kommende Fragestellungen mitgestalten können. Die Herausforderung liegt dabei im Wettbewerbsdruck, den wir als Chance für eine proaktive Zukunftsgestaltung bewerten.

Die Themenkomplexe bis 2025 sind herausfordernd, und die nächste Dekade steht im Zeichen der kooperativen Lösungsmodelle. Sie sind notwendig, um zukünftig Fragen zur Mobilität zu beantworten und Bedürfnisse zu erfüllen. Unsere Aktivitäten und strategischen Investitionsplanungen richten wir an der Mobilität von morgen neu aus. Der Konzern steht vor der größten Transformation seiner Geschichte, die große Potenziale für die gemeinsame und nachhaltige Gestaltung und Sicherung der Zukunft eröffnet.

Entwicklungen wie die Digitalisierung und die Verschmelzung einzelner Technologien brachten in jüngster Vergangenheit Innovationen im Feld der Automatisierung hervor. Sie schafften zudem geeignete Rahmenbedingungen, um diese Innovationen in weitere Industrien und Lebensbereiche zu übertragen. Die Anwendung dieser Technologien erleben wir im großen Maßstab mittlerweile hautnah in der Industrie 4.0, in digitalen Assistenten und in der Vernetzung von Alltagsobjekten im sogenannten Internet der Dinge. Die Beziehung von Mensch und Technologie wird sich in den nächsten Dekaden von der Interaktion zu einem synchronen Zusammenspiel entwickeln. Service-Roboter, intelligente Verkehrsmanagementsysteme und Informationstechnologien werden sich wechselseitig verstärken. Aus diesen Technologien können besonders durch die steigenden Erkenntnisse und Verfahren im Bereich der Künstlichen Intelligenz neue innovative Anwendungen entstehen. Prädiktive Analysen lassen Beziehungen und Muster innerhalb großer Datenmengen erkennen, auf deren Grundlage Verhalten und Ereignisse mit hoher Wahrscheinlichkeit antizipiert werden können. Aus ihnen lassen sich individuelle Lösungen entwickeln, die global differenziert verlaufen. Die zukünftige Mobilitätswelt wird den hochgradig autonomen Transport von Personen und Gütern ermöglichen und sowohl Verkehrs- als auch Bewegungsströme optimieren, um die stark zunehmende Mobilitätsnachfrage zu erfüllen. Ab dem Jahr 2020 werden hoch- und vollautomatisierte Fahrzeuge in unterschiedlichen Einsatzszenarien und in vielen Regionen unterwegs sein.

Die Mobilitätssysteme des 21. Jahrhunderts basieren auf radikal veränderten Voraussetzungen gegenüber denen des 20. Jahrhunderts. Die Art, in der Menschen, Materialien und Produkte bewegt werden, verändert sich mit den neuen technologischen Möglichkeiten, unterschiedlichen Wertvorstellungen und ökonomischen Innovationen. Intelligente und integrierte Systeme werden sich auf unser Mobilitätsverhalten, unsere Lebensstile, urbane Gemeinschaften und globale Lieferketten auswirken. Die Entstehung dieser Systeme wird Maßstab für die Mobilitätsanbieter der Zukunft sein. Zudem wird die Nachfrage nach maßgeschneiderter Mobilität für viele unterschiedliche Standorte und Einsatzszenarien zukünftig steigen. Die Mobilitätsgestaltung kann jedoch nicht nur durch die Industrie erfolgen: Städte, Regionen und Politik müssen gemeinsame Strategien entwickeln. Smart Cities sind der erste Schritt hin zu einem Umdenken der Zukunftsgestaltung urbanen Lebens. Die Integration relevanter Infrastrukturen und die Optimierung der Versorgungs- und Transportströme bilden hierbei die größten Handlungsfelder.

Um die hochgradig digitalisierten Mobilitätssysteme der Zukunft sicher zu gestalten, bedarf es umfassender Strategien für die Widerstandsfähigkeit der Infrastruktur und dem konsequenten Schutz der sensiblen Personen-, Technologie- und Systemdaten. Diese Systeme müssen effektiv auf Veränderungen und Bedrohungen – beispielsweise Cyberangriffe, Energie- oder Hardwareausfälle – reagieren, sich zügig von Komplikationen erholen und sogar Katastrophen standhalten können. Durch das rapide Wachstum des Internets der Dinge, das auch Fahrzeuge umfasst, steigen



sowohl die Möglichkeiten zur Wertschöpfung durch digitale Daten als auch mögliche Angriffspunkte. Speziell im Hinblick auf autonome Systeme und den Fluss von digitalen Daten wird die Widerstandsfähigkeit dieser Systeme von größter Bedeutung sein.

Mobilität wird in der Zukunft nicht nur Bewegung darstellen, sondern auch neue Erwartungen an einen gesundheitssichernden Beitrag stellen. Dabei wird es einen grundlegenden Wandel im Gesundheitsverständnis des Menschen geben: Menschen nehmen zunehmend die Verantwortung für ihre Gesundheit in die eigene Hand. Das Verständnis von Gesundheit wandelt sich von physiologischer Unversehrtheit hin zu einem ganzheitlichen individuellen Wohlbefinden. Die Gestaltung zukünftiger Mobilitätssysteme wird diesem erweiterten Gesundheitsverständnis Rechnung tragen.

Die zukünftige Mobilität wird vor allem im Bereich der Geschäftsmodelle einen Wandel vollziehen. Die Wertschöpfung hinter zahlreichen Industrien verändert sich derzeit, und auch der Mobilitätssektor zeigt bereits unterschiedliche Ausprägungen dieses Wandels. Die gemeinsame Nutzung von Gütern, die Berücksichtigung von Kundenwünschen bei der Produktentstehung und der Einfluss sozialer Netzwerke auf Produkte gewinnen zunehmend an Einfluss. Zudem werden sich regional unterschiedliche Lösungen entwickeln. Durch die voranschreitende Digitalisierung werden ökonomische Prozesse zunehmend in Algorithmen übersetzt, die gänzlich neue Kundenerlebnisse entstehen lassen. Die Entwicklung neuer Kompetenzen im Bereich agiler und skalierbarer Geschäftsmodelle wird in der nächsten Dekade wettbewerbsrelevant. Die notwendigen Maßnahmen zur Sicherung eines nachhaltigen Wachstums und die Entlastung ökologischer Systeme müssen durch diese neuen Geschäftsmodelle adressiert sein.

Nachhaltigkeitsbewusstsein und die Umsetzung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele zur Sicherung einer lebenswerten und generationsübergreifenden Welt stellen die größten Herausforderungen dar. Es zeigen sich einerseits positive Entwicklungen wie der Pariser Klimavertrag, andererseits sind noch viele Fragen zur Umsetzung der Ziele ungeklärt. Um die negativen Auswirkungen der Klimaveränderungen zu begrenzen, müssen in naher Zukunft konsequente Maßnahmen und Regulierungen in allen Bereichen erfolgen. Da zudem davon auszugehen ist, dass rein technologische Lösungen für diese Herausforderung nicht ausreichen werden – denn einige der umweltfreundlichen Technologien sind in ihrer Herstellung selbst nicht klimaneutral und bergen deshalb Rückkopplungseffekte – wird es auch unerlässlich sein, das eigene Nutzungsverhalten anzupassen. Daher ist in naher Zukunft mit einer starken und progressiven Regulierung für den Mobilitätssektor zu rechnen, die über die Frage des Antriebs hinaus die Gestaltung der Mobilität der Zukunft beeinflussen wird. Erste Vorreiter dieser Entwicklung sind bereits heute in Vorschlägen, Leitbildern und Strategien einzelner Personen, ganzer Städte oder Regionen auf der ganzen Welt zu beobachten.

Unser Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ adressiert die zukunftsrelevanten Punkte. Es schafft die notwendigen Voraussetzungen, um unsere globalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Wir investieren in den nächsten Jahren stark in die Zukunftstechnologien, die erforderlich sind, unsere Vision zu realisieren. Dazu zählen die Elektrifizierung der Modellpalette, die Digitalisierungsoffensive im gesamten Konzern, das sichere Autonome Fahren und das Angebot von Mobilitätsdienstleistungen.

Der Volkswagen Konzern hat dazu im Jahr 2016 wichtige Meilensteine erreicht und Initiativen auf den Weg gebracht. Wir wollen nicht nur die Mobilität der Gegenwart entscheidend mitgestalten, sondern auch die der Zukunft.

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand im Geschäftsjahr 2016 darin, die Bedarfe und Fahrzeuganläufe abzusichern sowie an der Wettbewerbsfähigkeit der Produkte mitzuwirken. Darüber hinaus wurden Chancen in neuen Märkten ermittelt und die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Rahmen der Initiative Volkswagen FAST (Future Automotive Supply Tracks) zukunftsweisend gestaltet.

Beschaffungspolitik und -strategie

Die Vision der Konzern-Beschaffung lautet „Together – best in customer value and cost". Die Beschaffung leistet einen entscheidenden Beitrag zu Innovationen und optimalen Kostenstrukturen durch ihre aktive Rolle in der frühen Projektphase, Preisführerschaft bei neuen Technologien und marktadäquate Konzepte. Unsere Mission ist, dabei als weltweit leistungsfähigste und attraktivste Beschaffungsorganisation zu agieren.

Im Zuge der neuen Konzernstrategie wurde auch die Strategie der Konzern-Beschaffung entsprechend weiterentwickelt. Schwerpunkte bilden die Bereiche Digitalisierung, zukunftsfähige Strukturen in Prozessen und Organisation sowie die sich verändernde Lieferantenbasis. Das Thema Nachhaltigkeit nimmt in der neuen Strategie eine noch bedeutendere Rolle ein.

Mit zunehmender Digitalisierung ist in den nächsten Jahren ein stark wachsendes Beschaffungsvolumen digitaler Produkte und Dienstleistungen zu erwarten. Beispiele hierfür sind die Komponenten für autonom fahrende Fahrzeuge, Software oder auch Dienstleistungen, insbesondere im Bereich der neuen Mobilität. Dabei gilt es, die Entscheidungsparameter und Methoden zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um auch in der digitalen Welt optimale Preise, Qualität und Datensicherheit gewährleisten zu können. Die Beschaffung wird die digitalen Entwicklungen auch nutzen, um ihre eigenen Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren, etwa mittels Künstlicher Intelligenz oder Massendatenanalysen (Big Data).

Die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten wird sich durch die Digitalisierung in den kommenden Jahren weiter verändern. Bei den traditionellen Lieferanten rechnen wir mit einer anhaltenden Konzentration der Unternehmen, die direkt an uns liefern. Lieferanten von vorgelagerten Materialien, die zum Beispiel Komponenten wie Prozessoren oder Software beisteuern, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Dabei wird auch der Anteil der Lieferanten aus Asien, insbesondere China, deutlich zunehmen.

Die unter diesen Rahmenbedingungen in Abstimmung mit den Marken weiterentwickelte Strategie 2025 der Konzern-Beschaffung umfasst sechs Zieldimensionen:

- Zugang zu Lieferanteninnovationen
- Aktive Kostengestaltung
- Zukunftsweisende Strukturen
- Mensch, Kompetenz und Attraktivität
- Supply-Chain-Exzellenz
- Konzernweite Synergien

Jede dieser Zieldimensionen ist in ihren Inhalten genau beschrieben und mit konkreten Kennzahlen versehen. Die ersten Initiativen wurden bereits Ende 2016 erfolgreich gestartet.

Volkswagen FAST – Weiterentwicklung und Meilensteine

FAST ist die 2015 eingeführte zentrale Initiative der Konzern-Beschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk zukunftssicher weiterzuentwickeln. Ziel von FAST ist es, durch eine frühere und intensivere Lieferanteneinbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern arbeiten wir bei der FAST-Initiative noch besser und schneller zusammen, um globale Strategien sowie technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abzustimmen. Gemeinsames Ziel ist, begeisternde Technologien für unsere Kunden noch schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte noch effektiver und effizienter zu realisieren.

Im Jahr 2016 wurden wesentliche Meilensteine erreicht: Mit 55 Lieferanten für 61 Kompetenzfelder wurden strategische Dialoge durchgeführt und gemeinsame Ziele abgestimmt. Auf der ersten Strategiekonferenz diskutierten diese ausgewählten Lieferanten mit Vorständen und Vertretern des Volkswagen Konzerns und seiner Marken über die wichtigsten Themen und Projekte der kommenden Jahre. Nach dem erfolgreichen Anlauf wird FAST nun um Lieferanten für weitere Produktgruppen, zum Beispiel Komponenten für die Fahrzeugvernetzung, erweitert. Wir haben in 2016 eine erste Überprüfung dieser strategischen Partnerschaften vorgenommen und verändern bei Bedarf kontinuierlich den Kreis der FAST-Lieferanten. So haben auch bisher nicht ausgewählte Lieferanten weiterhin die Möglichkeit, sich für die Initiative zu qualifizieren.

Um begeisternde Technologien noch schneller für unsere Kunden erlebbar zu machen, entwickeln wir kontinuierlich unsere Methoden zur Einbindung von Lieferanten in den Innovationsprozess weiter. Ein Beispiel sind die im Rahmen von FAST eingeführten „Innovation Days". Hier haben wir einen mehrstufigen Prozess geschaffen, um innovative Ideen der Lieferanten frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und in die Technologieplanungen des Konzerns zu überführen. Bereits 2015 wurden die „Innovation Days" erstmalig erfolgreich genutzt, um Innovationen für Kompaktklassefahrzeuge

im Dialog mit Lieferanten zu gestalten. 2016 entwickelten wir dieses Konzept konsequent weiter und identifizierten zusammen mit Lieferanten Innovationen für eine neue Generation von Elektrofahrzeugen auf Basis des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Systematisch unterstützen wir die kostengünstige Umsetzung neuer Technologien durch die Einbindung von Lieferanten in Konzeptwettbewerbe. Zukunftsweisende Themen diskutieren und konkretisieren wir mit Lieferanten im „Forum Innovation".

Die Beschaffung hat auf die Einflüsse neuer Technologien reagiert und sich inhaltlich und organisatorisch weiterentwickelt: Zum Beispiel wurden erstmals feste Ansprechpartner definiert, die ihre Lieferanten in der Beschaffung entlang des gesamten Innovationsprozesses unterstützen. Es wurde eine enge Zusammenarbeit zur Baureihe Elektromobilität etabliert und zusätzliche Kompetenzen in neuen Produktgruppen in den Bereichen Elektroantrieb, Autonomes Fahren, neue Anzeige- und Bedienkonzepte sowie Fahrzeugvernetzung geschaffen.

Prozesse und Verfahrensweisen der Beschaffung

Die Basis unseres Handelns in der Beschaffung bilden die konzernweit standardisierten Beschaffungsprozesse und -systeme. Auf diesem Fundament konnten die Systeme im Berichtsjahr in Richtung eines weltumspannenden und digitalen Netzwerks aller Arbeitsprozesse der Beschaffung mit den Lieferanten weiterentwickelt werden. Auch die Prozesse im Variantenmanagement haben wir weiter optimiert: Wir wollen hier ein kostenoptimales Produktdesign unterstützen und den Wirtschaftlichkeitsgedanken dauerhaft in unseren Fahrzeugprojekten verankern. Weitgehend abschließen konnten wir im Berichtsjahr eine Überarbeitung des Produktentstehungsprozesses, insbesondere der „frühen Phase": Künftig sollen die Konzeptentwicklung und die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung parallel laufen.

Digitalisierung der Versorgung

Wir streben eine komplett digitale Lieferkette an. Maßgeblichen Anteil an ihrer Entwicklung haben unsere Partner selbst: Über das Prozessoptimierungsprogramm „Supplier Interaction Management" haben wir 2016 über alle Marken und Regionen des Volkswagen Konzerns ergänzende Rückmeldungen von unseren Zulieferern zu Effizienz- und Digitalisierungspotenzialen aufgenommen. Anschließend haben wir Ideen und Ansätze generiert, wie wir unsere Berührungspunkte in der Zusammenarbeit noch weiter optimieren und digitalisieren können, zum Beispiel durch die Nutzung von Künstlicher Intelligenz zur Unterstützung in Engpasssituationen bei der Versorgung mit Kaufteilen und Rohmaterialien. Mit der Konzern-Business-Plattform haben wir 2016 einen wichtigen Meilenstein in der Optimierung und Digitalisierung der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten erreicht. Auf Basis neuester technischer Entwicklungen ist der Volkswagen Konzern künftig in der Lage, die innovativsten technologischen Trends im Rahmen mobiler und internetbasierter Zusammenarbeit zeitnah und kostengünstig zu nutzen. Mit der Zusammenführung von internen und externen Partnern auf einer digitalen Plattform haben wir die Voraussetzung dafür geschaffen, dass der Austausch aller Beteiligten zukünftig in Echtzeit stattfindet.

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Auch im Jahr 2016 nahm die Bedeutung einer systematischen Kaufteilverfolgung zur Vermeidung von Engpässen zu. Naturkatastrophen, wie zum Beispiel Erdbeben und Hochwasser, beeinflussten die Verfügbarkeit von Vormaterialien. Dem wurde durch umfassende Gegenmaßnahmen durch das Konzern-Bedarfsmanagement begegnet. Auch im Berichtsjahr konnten wir mit einzelnen Ausnahmen umfassendere Ausfälle in der Fahrzeugproduktion vermeiden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Im Volkswagen Konzern bildet das Kaufteilemanagement den technisch orientierten Bereich innerhalb der Beschaffung, der mit einem weltweiten Netzwerk aus Werkzeug- und Industrialisierungsexperten die Verfügbarkeit von Kaufteilen absichert. Die Experten des Kaufteilemanagements begleiten in neuen Fahrzeug- und Aggregateprojekten vor Start der Serienproduktion präventiv ausgewählte Kaufteilumfänge im Werkzeugerstellungsprozess und unterstützen reaktiv bei Kaufteilproblemen im Rahmen der Serienversorgung. Durch eine weltweite Vernetzung des Kaufteilemanagements erfolgt bei globalen Projekten standortübergreifend ein Austausch von Erfahrungen und Wissen, wodurch die Effizienz von Anläufen gesteigert wird. Im Kaufteilemanagementprozess arbeiten die Experten bereichsübergreifend eng mit den verantwortlichen Mitarbeitern aus den Qualitätssicherungen in den Werken zusammen und führen zu einzelnen Meilensteinen im Produktentstehungsprozess Leistungstests bei den Lieferanten durch, um die erforderlichen Lieferantenkapazitäten für die Fahrzeuganläufe qualitätsgerecht sicherzustellen.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Die Wahrnehmung und Umsetzung von unternehmerischen Sorgfaltspflichten entlang der Lieferketten bildeten im Jahr 2016 den Schwerpunkt unserer Aktivitäten im Themenfeld Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen.

In diesem Zusammenhang haben wir im Jahr 2016 die „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ um einen Passus zur Sorgfaltspflicht bei der Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikoländern ergänzt und die Volkswagen Leitlinie zu Konfliktrohstoffen entsprechend überarbeitet. Hierüber wurden unsere Lieferanten mit geeigneten Kommunikationsformaten in Kenntnis gesetzt.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir weiterhin sowohl unsere eigenen als auch externe Mitarbeiter von Lieferanten zum Themenkomplex Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen qualifiziert. Dies erfolgte sowohl mit Hilfe eines online-basierten Qualifizierungsangebots als auch in Präsenzqualifizierungen. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben zum Ende des Berichtsjahres rund 25.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. Des Weiteren wurden im Rahmen der Präsenzqualifizierungen im abgelaufenen Geschäftsjahr mehr als 900 Mitarbeiter aus dem Bereich Beschaffung und rund 1.300 Mitarbeiter von mehr als 800 Lieferanten qualifiziert. Die Präsenzqualifizierungen der Lieferanten erfolgten in der Regel in Kooperation mit anderen Automobilherstellern und fokussierten sich auf Lieferanten mit Sitz in der Tschechischen Republik, China und Südafrika sowie Lieferanten aus dem Bereich Logistik.

Im Zuge der kontinuierlichen Anwendung der im Konzept etablierten Prozesse wurden im Geschäftsjahr 2016 insgesamt 45 Lieferanten in Bezug auf Nachhaltigkeit durch einen externen Dienstleister auditiert. In 19 dieser Fälle wurde auf Basis der Auditergebnisse umgehend ein strukturierter Prozess zur Tiefenanalyse durchgeführt. In der Konsequenz vereinbarten wir gemeinsam mit den betroffenen Lieferanten Maßnahmenpläne zur Verbesserung der Nachhaltigkeits-Performance.

Wir achten weltweit auf die Einhaltung von Mindeststandards im Bereich Nachhaltigkeit vor allem hinsichtlich der Menschenrechte, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung. Zudem verfolgen wir die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten. Infolge der dadurch entstehenden langfristigen Lieferantenbeziehungen profitieren alle beteiligten Partner: der Konzern und seine Zulieferer. Wir stellen eine gleichbleibende Qualität der bezogenen Waren und Dienstleistungen sicher und vermeiden Lieferausfälle und Reputationsrisiken.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

Über die Beschaffungseinheiten in unseren Märkten und acht weltweit verteilte Regionalbüros bauen wir lokale Lieferanten in Nähe unserer Produktionsstandorte so auf, dass sie unseren hohen Qualitätsansprüchen genügen. Eine erfolgreiche Qualifizierung bietet den Lieferanten gleichzeitig die Chance, ihre Produkte über die lokalen Märkte hinaus auch an andere Konzernstandorte zu liefern. Diese Aufgabe wird in wichtigen Regionen durch die Fachbereiche Qualitätssicherung, Technische Entwicklung und Logistik unterstützt. Sie sind in dem von der Beschaffung geleiteten Projekthaus organisiert. Dieses Konzept trägt wesentlich dazu bei, die globalen Bedarfe des Unternehmens abzusichern und ein wettbewerbsfähiges Einkaufspreisniveau zu erreichen. Ein Beispiel für die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte ist das im Berichtsjahr eröffnete Regionalbüro in Bangkok. Ziel ist, das Lieferantenportfolio in der Region weiter auszubauen und den Warenfluss aus den ASEAN-Staaten zu erhöhen.

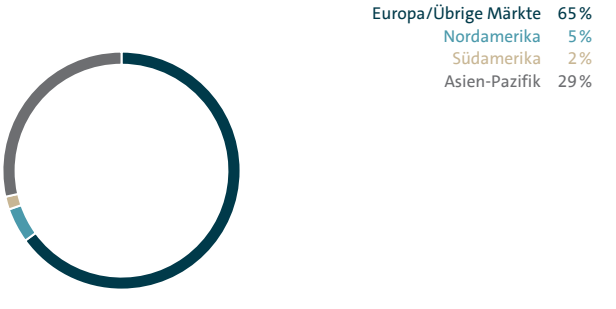
Neben den neuen Wachstumsmärkten ist die Beschaffung auch in bekannten und etablierten Märkten wie Japan, Südkorea oder Israel vertreten. Auf diese Weise wird der Zugang zu den neuesten Innovationen und Technologien der Zukunft stets gewährleistet.

Beschaffungsvolumen der Volkswagen Konzern-Beschaffung

Die Beschaffung kauft Produktionsmaterial, Dienstleistungen und Sachinvestitionen ein. Im Jahr 2016 betrugen der Wareneingang beziehungsweise das Bestellvolumen 166,5 Mrd.€. Diese Zahlen enthalten die Werte für die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

VOLUMEN DER KONZERN-BESCHAFFUNG

in Prozent



PRODUKTION

Wir gestalten und steuern ein globales markenübergreifendes Produktionsnetzwerk. Es stellt die Prozesse vom Lieferanten zur Fabrik und Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden sicher. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2016 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung erneut die 10-Millionen-Marke. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 4 % zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

Die Produktion unterstützt das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ mit der Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“. Sie ist die konsequente Weiterentwicklung der Produktionsstrategie 2018 unter Berücksichtigung der Ausrichtung des Unternehmens hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität und aktueller Trends wie Digitalisierung, Elektrifizierung und Veränderung der Arbeitswelt. Bereits 2010 wurden mit der Produktionsstrategie 2018 wesentliche Handlungsfelder definiert und erfolgreich bearbeitet. Einige entwickelte Maßnahmen und Inhalte sind heute Teil des Tagesgeschäfts oder werden über konzernweite Arbeitskreise gesteuert, während andere in die Produktionsstrategie 2025 übernommen wurden und eine neue Ausrichtung bekommen haben.

Wir streben an, Menschen, Marken und Maschinen intelligent zu vernetzen und so die Kräfte und Potenziale unserer weltweiten Fertigung und Logistik zu bündeln, um so die daraus entstehenden Synergien für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens nachhaltig zu nutzen.

Die vier strategischen Zielfelder Wandlungsfähiges Produktionsnetzwerk, Effiziente Produktion, Intelligente Produktionsprozesse und Zukunftsfähige Produktionsarbeit sind die Leitplanken für unsere strategische Arbeit.

In neun strategischen Initiativen unserer Produktionsstrategie finden dabei unter anderem Themen Berücksichtigung wie die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres globalen Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sowie die Digitalisierung und ihr Einfluss auf Produktions-, Arbeits- und Zusammenarbeitsprozesse. Grundsätzliches Ziel ist es, Produktivität und Profitabilität zu steigern.

Produktionsstandorte

Der Konzern startete mit 119 Produktionsstandorten in das Geschäftsjahr 2016. Im August eröffnete Sitech einen neuen Komponentenstandort in Wrzesnia, Polen. Ende September wurde mit dem Fahrzeugwerk in San José Chiapa das erste Werk der Marke Audi in Mexiko eröffnet. Im Oktober folgten die Zusammenlegung der Produktion von Scania und MAN in St. Petersburg sowie die Eröffnung des neuen Standorts der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge für die Fertigung des Crafter im polnischen Wrzesnia. Die Bus-Fertigung von MAN in Polen wurde von Poznan nach Starachowice verlagert. Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte somit am Ende des Berichtsjahres 120 Standorte, die sich in 68 Pkw-, Nutzfahrzeug- und Motorradstandorte sowie 52 Aggregate- und Komponentenstandorte aufteilen.

Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten; in Deutschland befinden sich allein 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 31 Standorte. In Nordamerika sind es nun fünf Standorte und in Südamerika blieb die Anzahl mit neun Standorten im Berichtsjahr unverändert. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

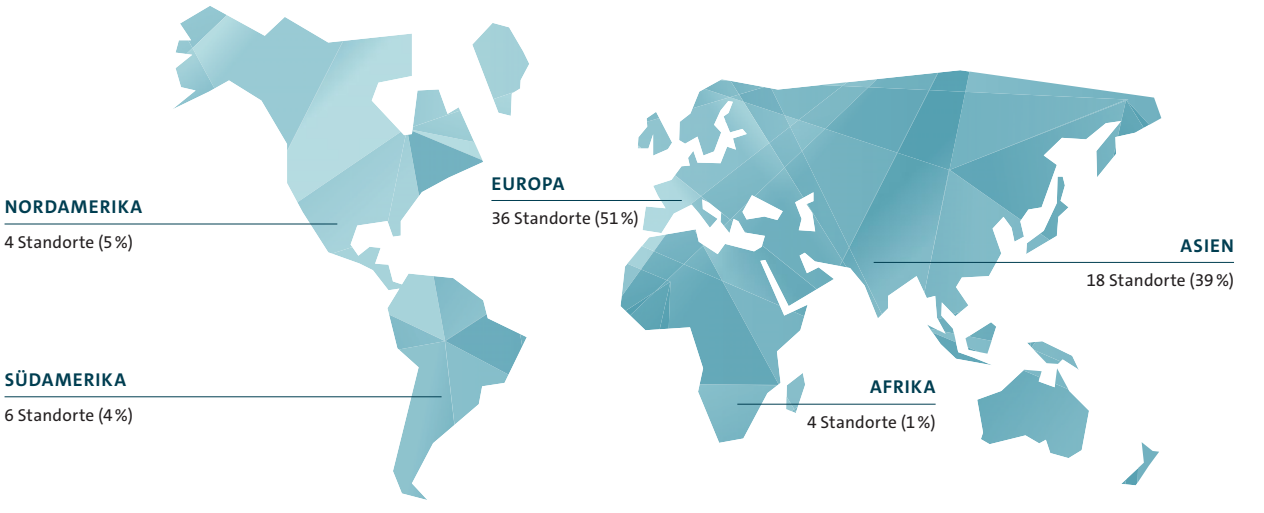
In Europa wird in dem in 2016 neu eröffneten Werk in Wrzesnia der Crafter mit einer Jahreskapazität von 100.000 Fahrzeugen produziert. Zudem wird Mitte des Jahres die Produktion des Volkswagen T-Roc mit 150.000 Fahrzeugen pro Jahr im portugiesischen Werk Palmela aufgenommen. Anfang 2018 wird in Bratislava die Produktion des Audi Q8 mit einer jährlichen Kapazität von 40.000 Fahrzeugen anlaufen.

Um unsere Marktposition in China zu sichern und auszubauen, wurde die Kapazität am Standort Chengdu bis zum Jahr 2016 um 100.000 Fahrzeuge erweitert. Eine weitere Erhöhung ist für das Jahr 2019 geplant. Die neue Fahrzeugfabrik Ningbo II wird mit einer Kapazität von 150.000 Fahrzeugen pro Jahr Ende 2017 anlaufen. Am Standort Anting wird Ende 2017 in einem der drei Fahrzeugwerke die Kapazität um 75.000 Einheiten auf 300.000 Einheiten erhöht.

Wir planen den Tiguan mit langem Radstand für den US-amerikanischen Markt ab dem ersten Quartal 2017 in der Region Nordamerika zu produzieren.

Die Auslastung der Standorte im Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wird durch die Belieferung mit Teilesätzen als Completely-Knocked-Down (CKD)-Standort weiter gestärkt.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil an der Gesamtproduktion 2016 in Prozent



Im September 2016 ist Volkswagen eine Kooperation mit dem kenianischen Importunternehmen DT Dobie eingegangen, um die Erschließung weiterer Chancenmärkte in Afrika voranzutreiben. Die Teilmontage des Polo Vivo im Werk von Kenya Vehicle Manufacturers ist Ende 2016 gestartet.

Im Jahr 2017 wird in den Standorten für Motor- und Getriebebau eine Vielzahl an neuen und effizienteren Aggregaten in die bestehenden Produktionskapazitäten integriert. So wird beispielsweise die neue evo-Generation des EA 211 mit dem Vierzylinder-Turbo-Ottomotor an den Start gehen. Das Aggregat ist die erste Variante einer ganzen Reihe von hocheffizienten Ottomotoren, die mittelfristig in mindestens vier Motorenwerken hergestellt werden und die heutige Generation zum Großteil ablösen.

Neuanläufe und Produktionsjubiläen

Im Jahr 2016 meisterte der Volkswagen Konzern insgesamt 62 Fahrzeuganläufe an 31 Standorten in 16 Ländern. Dabei handelte es sich bei 25 Anläufen um neue Produkte oder Produktnachfolger, weitere 37 Anläufe betrafen Derivate und Produktaufwertungen.

Im Jahr 2016 gab es einige bedeutende Produktionsjubiläen: Bei Volkswagen Pkw wurde der zweimillionste Touran gefertigt. Zudem ist in Wolfsburg der 25-tausendste e-Golf vom Band gelaufen. Direkt zu Jahresbeginn feierte Audi die Produktion von 30 Millionen Fahrzeugen weltweit sowie von einer Million Einheiten des Modells Q5 in Ingolstadt. Bei ŠKODA lief Anfang des Jahres der fünfmillionste Octavia vom Band. Das Werk Kassel feierte zwei Jubiläen: Zusätzlich zur Fertigung von drei Millionen DQ200 Getrieben wurden dort insgesamt bereits 125 Millionen Getriebe hergestellt. Die konzernweit verwendete MQB-Plattform konnte Ende des Jahres 2016 das achtmillionste Fahrzeug feiern.

Das Konzern-Produktionssystem

Auf dem Weg zur nachhaltigsten, leistungsstärksten und faszinierendsten Automobilproduktion der Welt optimieren und standardisieren wir die Produktionsprozesse. Hierfür stellt das wertschöpfungsorientierte, synchrone Konzern-Produktionssystem die notwendigen Methoden und Instrumente zur Verfügung. Unser Ziel ist es, das Konzern-Produktionssystem weltweit an allen Standorten der Marken und Regionen weiter auszubauen, um nachhaltige und kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen.

Einen entscheidenden Teil dieses Weges haben wir bereits zurückgelegt. Zukünftig richten wir unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. Dabei fokussieren wir uns bei der Umsetzung auf Führung, Verantwortung und Unternehmenskultur. In einem ersten Schritt ermitteln wir dazu den Umsetzungsgrad der Methoden und Instrumente an den Standorten. Aus dem Soll-Ist-Abgleich ergeben sich Handlungsfelder, die im zweiten Schritt in einem Projektplan festgelegt und strukturiert abgearbeitet werden. Im Sinne eines synchronen Unternehmens beziehen wir alle Geschäftsbereiche ein, um die Prozesse systematisch zu optimieren.

Um bei steigender Komplexität weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird all das durch eine früh-

zeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Die Grundlage hierfür sind einheitliche Konstruktions- und Gestaltungsprinzipien, die in Form von Produktstandards definiert sind. Die sogenannte Konzeptgleichheit sorgt dafür, dass gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken angewendet werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist ein fundamentaler Bestandteil der Gestaltung effizienter Logistik- und Fertigungsprozesse.

Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 120 Produktionsstandorten sind Mehrmarkenprojekte ein wichtiger Bestandteil der zukunftsorientierten Fertigung des Volkswagen Konzerns. Das Unternehmensziel ist, auf Basis der Plattformstrategie die maximalen Synergien zu erzeugen und Produktionsstandorte für mehrere Marken nutzen zu können.

Die modularen Plattformen und Baukästen ermöglichen die flexible Gestaltung unserer Produktionsstätten. Sie generieren Synergieeffekte aufgrund derer Investitionen reduziert und vorhandene Kapazitäten besser ausgelastet werden. Mit ihnen haben wir die Voraussetzung geschaffen, um Produktionsstätten mit mehreren Marken gemeinsam zu nutzen. Unsere sogenannten Mehrmarkenstandorte können flexibel auf Marktanforderungen reagieren und die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns weiter steigern. Beispielsweise werden am Standort Bratislava Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. Auch in Zukunft werden weitere Mehrmarkenstandorte, wie zum Beispiel im chinesischen Tianjin, hinzukommen. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 40 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte.

Ein weiteres Konzept für die Volumenflexibilität ist die „Drehscheibe“. Diese kommt unter anderem zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen oder bei Segmentverschiebungen zum Einsatz. Eine solche Drehscheibe bilden die Volkswagen Standorte Emden mit dem Passat, Zwickau mit dem Passat und dem Golf sowie Wolfsburg mit dem Golf.

Der Volkswagen Konzern will bis 2025 ein weltweit führender Anbieter von batterieelektrischen Fahrzeugen werden. Dazu werden wir die Produktpalette erweitern und eine neue Familie von Elektroautos auf Basis des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB) auf den Markt bringen. Auch im Rahmen der Produktion stellen wir uns dieser Herausforderung, um eine möglichst effiziente Integration dieser neuen Fahrzeuge in vorhandenen konventionellen Fabriken zu gewährleisten. Im Jahr 2016 haben wir die Anpassung des Produktionsnetzwerkes auf neue Produkte und Technologien in der Fahrzeug- und Komponentenfertigung vorbereitet.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es wichtig, die Fertigung höchst flexibel und effizient auszurichten.

Der Targetierungsprozess, die Standardisierung 2.0 sowie eine Reduzierung der Variantenvielfalt wurden gestartet und in der Strategie verankert. Der Targetierungsprozess dient der transparenten Darstellung und zur Verfolgung der Kostenarten in den einzelnen Projekten. Die Standardisierung 2.0 ist die Re-Adjustierung der Prozesse zur Formulierung von Standards mit einer anwendungs- und nutzerorientierten Ausrichtung.

Neue Technologien und Produktionsinnovationen

Ohne zuverlässige und umfangreiche Automatisierungstechnik ist eine moderne, hochproduktive Automobilproduktion wie die des Volkswagen Konzerns nicht denkbar. Vernetzung und Digitalisierung in der Produktion spielen nicht erst seit Aufkommen des Begriffs Industrie 4.0 eine wichtige Rolle. Volkswagen beschäftigt sich in vielen Evaluierungs- und Umsetzungsprojekten mit neuen technischen Lösungen beispielsweise zur Identifikation und Lokalisierung von Teilen und Betriebsmitteln, zum Energie-Management und zur prädiktiven Instandhaltung, zur datengestützten Analyse und Steuerung der Produktionsprozesse oder zum Einsatz von Wearables – zum Beispiel Datenbrillen – in Logistikprozessen. Ziel ist es, die Anlagenverfügbarkeit, Flexibilität und Produktivität bei gleichzeitiger Reduzierung des Ressourceneinsatzes zu erhöhen.

Ein wichtiges Zukunftsthema in der Produktion ist die sogenannte Mensch-Roboter-Kooperation (MRK). Volkswagen beabsichtigt, die Mitarbeiter durch die mit spezieller Sicherheitssensorik ausgestatteten neuen Roboter bei Tätigkeiten zu unterstützen, die ergonomisch kritisch oder besonders monoton sind. Ein großes potenzielles Anwendungsfeld für MRK liegt in Montage- und Logistikprozessen. Volkswagen analysiert systematisch die heutigen Arbeitsinhalte in den Fertigungslinien und prüft die technischen Möglichkeiten der neuen Robotersysteme. Hierzu wurden 2016 im Rahmen einer strategischen Kooperation mit einem renommierten Roboterhersteller eine Reihe von Anwendungsprojekten definiert und erste Lösungen bereits erfolgreich in Serie umgesetzt. Mit den Ergebnissen der Pilotprojekte können die erwarteten ergonomischen und auch wirtschaftlichen Potenziale validiert und Folgeentscheidungen getroffen werden. Volkswagen verfolgt den Weg, eigene Planungskompetenz für Arbeitsplätze mit MRK aufzubauen.

Bei der Konzeption und Einführung von neuen Technologien in der Produktion werden die betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in die Umgestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe einbezogen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Akzeptanz der neuen Technologien und Lösungen.

Umwelteffiziente Fertigung

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, in der Produktion die fünf wesentlichen Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO_2-

und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand des Jahres 2010 – bis 2018 um 25 % zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Wie die Grafiken auf Seite 159 verdeutlichen, haben wir bei der Reduktion aller Kernindikatoren bereits deutliche Fortschritte erzielt.

Die Marken des Volkswagen Konzerns tragen mit einem eigenen Rahmen gemäß ihrer Unternehmenskultur und ihrem Leitbild dazu bei, die Ziele zu erreichen: Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge haben „Think Blue.Factory." etabliert, Audi bezeichnet sein Engagement als „Ultra-Strategie", ŠKODA nennt sein Programm „Green Factory", SEAT „ECOMOTIVE Factory" und Bentley „Environmental Factory". Porsche hat die „Ressourcenschonende Produktion" eingeführt. Scania und MAN geben ihrem Umweltengagement die Namen „Blue Rating" beziehungsweise „Klimastrategie".

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu heben. Unsere Umweltexperten treffen regelmäßig in Arbeitsgruppen zusammen; außerdem schulen sie unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

Zur Analyse und Bewertung von Ressourcen- und Energieströmen in der Produktion sowie den daraus resultierenden Umweltwirkungen nutzt Volkswagen verschiedene Analyseverfahren. Mit Hilfe von Stoffstromanalysen können Prozesse transparenter dargestellt werden, so dass Handlungsempfehlungen zur Umweltentlastung und Produktionskostensenkung aufgezeigt werden. Sie können von verschiedenen Akteuren genutzt werden und dienen als Planungsunterstützung für neue ressourceneffizientere Anlagen oder als Entscheidungshilfe bei der Umsetzung von Maßnahmen sowie der Sensibilisierung von Mitarbeitern hinsichtlich eines ressourceneffizienten Umgangs mit Prozessmaterialien.

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 über 1.600 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich nicht nur in ökologischer Hinsicht: Auch Einsparungen von rund 49 Mio. € jährlich sind damit verbunden.

Mit vielen effektiven und innovativen Maßnahmen wurde auch im Berichtsjahr wieder die Reduzierung der Umweltindikatoren vorangetrieben, wobei zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden. Die folgenden Beispiele zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktionsprozesse und zur Erreichung der Zielwerte bei den fünf wesentlichen Umweltkennzahlen beitragen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Die positiven Effekte auf die Energieeffizienz aus den ersten Pilotprojekten zum lastabhängigen Betrieb von Lacktrocknern wurden 2016 aufgegriffen und auf weitere Standorte ausgeweitet. Deren Umstellung hat den Energiebedarf um rund 7.300 MWh pro Jahr gesenkt; das entspricht einer Einsparung von etwa 1.900 t CO_2 und 290.000 € jährlich.

Im Werk Foshan wurde die biologische Kläranlage um eine zusätzliche Membranstufe erweitert. Diese moderne Technologie reinigt das Abwasser besonders weitgehend und ermöglicht so eine Wiederverwendung des Wassers am Standort. Somit können pro Jahr mehr als 70.000 m^3 Abwasser gereinigt und die Umwelt entlastet werden.

Im Werk Bratislava wurde im Januar 2016 ein fortschrittliches Abfallmanagementsystem zur Optimierung der abfalllogistischen Prozesse eingeführt. Mittels Transpondertechnik (DataMatrix-Code) wird Abfall an seinem Entstehungsort identifiziert und kann bis zu seinem finalen Entsorgungspunkt lückenlos verfolgt werden. Dafür werden bei jedem Entsorgungsvorgang im Werk Volumen, Füllstand, Sortiergrad, Fehlwürfe und Zustand der Behälterstellflächen dokumentiert. Mit den gesammelten Informationen entwickelt die Fachabteilung der Abfallwirtschaft gemeinsam mit den Abfallerzeugern wirksame Maßnahmen, um Behältervolumina, Abholintervalle, Behälterstandorte und Entsorgungsrouten auf die jeweiligen Produktionsbedingungen optimal anzupassen. Innerhalb von neun Monaten konnte so eine Reduzierung der kostenpflichtigen Restabfallmenge um 15 % erreicht werden. Darüber hinaus wird für die interne und externe Berichterstattung der Abfallzahlen bei gesteigerter Datenqualität deutlich weniger Zeit benötigt. Auch die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen für den Transport und die Entsorgung von Abfällen werden mit diesem Abfallmanagementsystem unterstützt.

Am Standort Ingolstadt wurde eine neue, umweltschonende Decklacklinie mit modernster Technologie wie Umluftbetrieb, Trockenabscheidung und Abluftreinigung in Betrieb genommen. Dadurch konnte der Heizenergie- und Wasserverbrauch pro Auto um 20 % gesenkt werden. Außerdem trägt der Umluftbetrieb dazu bei, dass pro lackiertem Auto 30 % weniger CO_2-Emissionen anfallen; die Abluftreinigung wiederum reduziert die VOC-Emissionen um 90 %.

Auch im Bereich der Energieerzeugung und des Energiebezugs wurden Maßnahmen umgesetzt. Ein besonders positives Beispiel hat hier die Umstellung des Strombezugs in Brasilien, trotz eines derzeit wirtschaftlich angespannten Umfelds, auf 100 % erneuerbare Energien gesetzt. Diese Maßnahme reduziert die CO_2-Emissionen um circa 21.000 t pro Jahr.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN [1]

ENERGIEVERBRAUCH
in kWh pro Fahrzeug



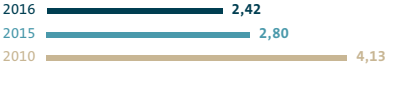
– 17,0 % [2]

CO_2-EMISSIONEN
in kg pro Fahrzeug



– 19,5 % [2]

VOC-EMISSIONEN [3]
in kg pro Fahrzeug



– 41,3 % [2]

ZU BESEITIGENDER ABFALL
in kg pro Fahrzeug



– 34,6 % [2]

FRISCHWASSERVERBRAUCH
in m³ pro Fahrzeug



– 14,2 % [2]

1 Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahreswerte angepasst.
2 Veränderung 2016 gegenüber 2010.
3 Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

Green Logistics

Unsere Marken, Regionen und Werke gestalten gemeinsam die Logistik von morgen in einer digitalen Automobilwelt und unter Einsatz neuer Technologien. Der immense Anstieg verfügbarer Informationen macht die Prozesse vom Lieferanten zum produzierenden Werk bis hin zum Kunden immer transparenter. Wir wenden animierte Planungstools für die Ausgestaltung von Fabriken und Lieferströmen an und haben die Verfolgung von beladenen Lkw per GPS bereits umgesetzt. Unsere Produktionswerke arbeiten in der Logistik automatisiert und digitalisiert mit fahrerlosen Transportsystemen.

Bei all dem gilt unverändert die klassische Logistikzielsetzung: Informationen, Material und Fahrzeuge sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Menge – zu den optimalen Kosten.

Zur ökologischeren Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem sie unter anderem die gesamte Transportkette im Hinblick auf CO_2-Emissionen analysiert. Ziel ist es, Transporte zu vermeiden oder auf umweltverträglichere Verkehrsträger zu verlagern und den Treibstoffverbrauch zu verringern. Maßnahmen und Handlungsfelder zur Optimierung der Logistikprozesse arbeiten wir markenübergreifend aus.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO_2-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Hier ist eine der effizientesten Optionen die Seeschifffahrt. Daher engagiert sich der Volkswagen Konzern im Clean Shipping Network (CSN), einem Zusammenschluss von Ladungseigentümern in der Schifffahrt. Mit Hilfe des Bewertungstools Clean Shipping Index werden Messgrößen der ökologischen Effizienz verglichen, etwa die Emissionen einzelner Schiffe auf bestimmten Seewegen. Dadurch lassen sich die Auswirkungen von Seetransporten auf die Umwelt analysieren und reduzieren.

Der erfolgreiche Einsatz alternativer Antriebstechniken ist in ökologischer wie in ökonomischer Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Elektromobilität, Gas- und Hybridantriebe, Brennstoffzellen oder auch neuartige Kraftstoffe bieten interessante Lösungsansätze, die die Logistik für eine zukünftige Nutzung prüft. Um die Umweltverträglichkeit der Fahrzeugtransporte per Schiff nachhaltig zu verbessern, wird der Volkswagen Konzern zwei mit Flüssig-Erdgas (LNG – Liquefied Natural Gas) angetriebene Autofrachter zwischen Europa und Nordamerika einsetzen. Durch den Einsatz der LNG-Schiffe sinken im Vergleich zu herkömmlichen Antrieben pro Schiff und Jahr die Emissionen von CO_2 um bis zu 25 %, von NO_x um bis zu 30 %, von Rußpartikeln

um bis zu 60 % und von SO_x (Schwefeloxid) um bis zu 100 %. Zusätzlich werden die Emissionen durch den Einsatz eines hochmodernen Dual-Fuel-Schiffsmotors mit Direkteinspritzung sowie einer Abgasnachbehandlung reduziert.

Aber nicht nur im Bereich der Fahrzeuglogistik, sondern auch für die Materiallogistik wird stetig an alternativen und umweltfreundlicheren Transportmöglichkeiten gearbeitet. Seit Ende 2015 wird Material aus der Türkei für das Volkswagen Werk im portugiesischen Palmela auf dem Seeweg versendet. Bisher geschah dies per Lkw. Durch die Verkehrsverlagerung werden pro Jahr 240 t CO_2 eingespart. Zudem sinken die Kosten für das Unternehmen.

Ein weiterer Baustein zur Optimierung der Materialtransporte im Konzern ist das neue Logistikzentrum in Bratislava, Slowakei. Durch optimale Wärmeisolierung werden die Heizkosten reduziert, der Einsatz von Doppeltoren im Be- und Entladebereich garantiert einen geringen Wärmeverlust und LED-Leuchten sorgen dafür, dass der Stromverbrauch um circa 50 % gesenkt wird. Zeitgleich ermöglicht die Bündelung der Ladungen eine Reduzierung des Verkehrsaufkommens von durchschnittlich 90 Lkw im Wareneingang auf etwa 65 Lkw im Warenausgang.

MARKETING UND VERTRIEB

Unser einzigartiges Produktportfolio setzt sich aus zwölf erfolgreichen Marken zusammen, inklusive innovativer Finanzdienstleistungen.

Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns

Die Marke Volkswagen Pkw stellt stets die Wünsche der Kunden in den Mittelpunkt, wenn es um Entwicklungen und Entscheidungen geht. Dadurch stellen wir sicher, dass wir Innovationen und automobile Lösungen anbieten, die unsere Kunden begeistern und zugleich bezahlbar sind. Die Marke verfolgt die Vision „Menschen bewegen, Menschen voranbringen“. Mittel- bis langfristig hat sie sich das Ziel gesetzt, Weltmarktführer in der Elektromobilität zu werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der Dieselthematik hat die Marke Volkswagen Pkw vier Innovationsfelder definiert: erstens, Intelligente und attraktive Nachhaltigkeit; zweitens, Automatisiertes Fahren; drittens, Vernetzung von Kunden, Hersteller und Produkt; viertens, Intuitive Bedienbarkeit. Unser Anspruch ist, diese Themenfelder in einer Art und Weise umzusetzen, dass sie Menschen begeistern und zukunftsweisend sind. Darüber hinaus setzen wir all unsere Kräfte dafür ein, Vertrauen zurückzugewinnen und unsere Kunden weiterhin von der Marke Volkswagen Pkw zu überzeugen.

„Vorsprung“ ist für Audi gelebtes Markenversprechen, das weltweit gültig ist und das Audi zu einer der begehrtesten Marken im Premiumsegment gemacht hat. Für die progressive Zielgruppe bedeutet Vorsprung in Zukunft auch ein Mehr an persönlichem Freiraum für selbstbestimmte Mobilität. Diesen Freiraum schafft Audi seinen Kunden durch ein vereinfachendes, überraschendes und vernetzendes Markenerlebnis.

Intelligente Konzepte und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zeichnen die erfolgreiche Marke ŠKODA aus. „Simply Clever“ verbindet zukunftsweisende Funktionalität mit einem überzeugenden Raumkonzept, das technisch einfach ist, aber mit raffinierten und praktischen Details überzeugt.

Design, Leidenschaft, Qualität und ein stetiger Wandlungsprozess prägen die junge und dynamische spanische Marke SEAT. Den Anspruch, technologische Präzision und höchste Ingenieurskunst mit emotionalem Design zu verbinden, bringt SEAT mit dem Slogan „TECHNOLOGY TO ENJOY“ zum Ausdruck.

Exklusivität und soziale Akzeptanz, Tradition und Innovation, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität – das sind die Markenwerte des Sportwagenherstellers Porsche. Getreu dem Prinzip „Aus Möglichkeiten das Maximum herausholen“ geht es bei Porsche darum, Leistung gekonnt in Geschwindigkeit und Erfolg umzusetzen.

Exklusivität, Eleganz und Stärke – diese Eigenschaften zeichnen unsere Marken Bentley, Bugatti und Lamborghini in den oberen Fahrzeugsegmenten aus. Sie runden die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns im Pkw-Segment ab.

Mit den drei Kernwerten Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit steht Volkswagen Nutzfahrzeuge für souveräne Mobilität. Die Fahrzeuge orientieren sich an den jeweiligen Transportanforderungen von Handel und Gewerbe, Behörden und Dienstleistern. Private Kunden schätzen unsere familienfreundlichen Großraumfahrzeuge und die freizeitorientierten Reisemobile.

Die schwedische Marke Scania folgt den Leitgedanken „Der Kunde zuerst“, „Respekt vor dem Einzelnen“ und „Qualität“. Seit über 100 Jahren fertigt das erfolgreiche Unternehmen leistungsstarke und technisch hoch innovative Lkw und Busse und bietet seinen Kunden damit effiziente Transportlösungen, die durch herausragende Serviceangebote und Finanzdienstleistungen ergänzt werden.

Bei MAN stehen Kundenorientierung, Produktbegeisterung und Effizienz im Mittelpunkt. Neben Lkw und Bussen fertigt das Unternehmen Dieselmotoren, Turbomaschinen, schlüsselfertige Kraftwerke sowie Spezialgetriebe und nimmt dabei eine führende Rolle ein.

Ducati gehört zu den renommiertesten Motorradherstellern im Premiumsegment. Die Produkte der italienischen Marke wecken große Emotionen und überzeugen mit höchster Handwerksqualität, Kompromisslosigkeit und herausfordernder Dynamik.

Mit den passenden Produkten und Dienstleistungen bietet Volkswagen Financial Services den Privat- und Geschäftskunden des Volkswagen Konzerns weltweit über alle Fahrzeugsegmente hinweg den Schlüssel zur Mobilität.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Bis zum Jahr 2025 will der Volkswagen Konzern mehr als 30 neue Elektrofahrzeuge auf den Markt bringen. Ferner umfasst unsere Elektromobilitätsstrategie die Entwicklung kundenorientierter Produkte und Geschäftsmodelle rund um das Fahrzeug, etwa zur Vermittlung kundenspezifischer Ladeinfrastrukturlösungen. Mit solchen innovativen Produkten und Services sowie den mobilen Online-Diensten wird sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister entwickeln.

Im Vertrieb nutzen wir die Chancen, die sich durch die zunehmende Digitalisierung bieten. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken fordert, um größtmögliche Synergien zu erzielen.

Die Digitalisierung wird entscheidend dazu beitragen, ein ganz neues Produkterlebnis für unsere Kunden zu schaffen, das durch eine nahtlose Kundenkommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Zugleich erschließen wir uns dadurch neue Geschäftsmodelle und -möglichkeiten rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Es wird dadurch zunehmend zum integralen Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden. Dabei achten wir besonders darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

Auch unsere internen Prozesse und Strukturen richten wir an der digitalen Innovationsgeschwindigkeit aus. Das Ergebnis sind bereichsübergreifende Projektteams, neue Formen der Kooperation, eine intensivere Beziehung mit der internationalen Start-up-Szene, eine konsolidierte Venture-Capital-Kompetenz als eine Form der Förderung von innovativen Ideen und Geschäftsmodellen sowie neuen schlanken Systemen und cloud-basierten IT-Lösungen.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten stets darauf aus, seine Kunden noch zufriedener zu machen – das hat für uns höchste Priorität. Mit Hilfe der Digitalisierungsoffensive im Vertrieb rücken wir die Kundenansprüche und den Service noch stärker in den Vordergrund; diese Offensive wird unser Geschäft nachhaltig prägen.

Mit dem Fokus auf Produkte und Dienstleistungen ermitteln die Konzernmarken regelmäßig, wie zufrieden ihre Kunden sind. Aus den Umfrageergebnissen leiten sie Maßnahmen ab, um die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen.

Im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden mit den Produkten nehmen die Marken Porsche und Audi auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein. Auch die übrigen Marken des Konzerns erreichen Werte über Wettbewerbsniveau. In der Kundenzufriedenheit mit dem Handel erreichen alle Konzernmarken Werte auf oder über Wettbewerbsniveau.

Die Marke Volkswagen Pkw konnte die Loyalität ihrer Kunden in den europäischen Kernmärkten mehrere Jahre in Folge auf hohem Niveau halten. Infolge der Abgasthematik war jedoch gegenüber dem Jahr 2015 eine negative Entwicklung des Markenimages, des Markenvertrauens sowie der Kundenzufriedenheit mit den Produkten zu verzeichnen. Die Marken Audi, Porsche und ŠKODA belegen dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze.

Struktur des Konzern-Vertriebs

Die Mehrmarkenstruktur des Volkswagen Konzerns unterstützt die Eigenständigkeit seiner Marken. Dennoch setzen wir auf übergreifende Vertriebsaktivitäten, um Vertriebsvolumina und Marktanteile zu erhöhen, die Kosten zu verringern und somit die Ergebnisbeiträge zu verbessern.

Im Berichtsjahr haben wir unsere Initiativen zur Verbesserung der Profitabilität des Handels verstärkt. Wir haben das Geschäftsvolumen pro Händler ausgeweitet und weitere Programme zur Kostenreduzierung auf den Weg gebracht. Dabei standen die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel und dessen Rentabilität stets im Mittelpunkt. Unser Großhandelsgeschäft steuern wir über konzerneigene Gesellschaften in mehr als 20 Märkten. Eine Zentralstelle sorgt dabei für Transparenz und sichert die Wirtschaftlichkeit der Vertriebsaktivitäten. Indem sie Synergien zwischen den Marken schafft, trägt sie wesentlich dazu bei, dass wir die Ziele unserer Strategie 2025 erreichen. Die übrigen Großhandelsgesellschaften können dadurch schnell und effizient aus dem konzernweiten Benchmarking und von den Best-Practice-Ansätzen einzelner Gesellschaften lernen. Schwerpunkte lagen im Berichtsjahr darauf, die Strukturen im Hinblick auf eine weitere Dezentralisierung zu optimieren sowie die Logistikkosten unserer Vertriebsgesellschaften zu verbessern.

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.

Der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland ist im Geschäftsjahr 2016 mit 14,1 (14,1) % bei einem insgesamt um 4,6 % gewachsenen Markt stabil geblieben. In diesem Kundensegment ging der Anteil des Volkswagen Konzerns auf 47,1 (48,5) % zurück. In

Europa waren die Zulassungen bei gewerblichen Großkunden insgesamt 6,2 % höher als im Vorjahr, der Anteil des Konzerns lag hier bei 28,5 (28,9) %. Die Aufklärung der CO_2-Thematik und die Umsetzung der technischen Lösungen im Rahmen der Dieselthematik trugen im Jahr 2016 dazu bei, dass keine signifikanten Volumenrückgänge für das Großkundengeschäft des Volkswagen Konzerns zu verzeichnen waren.

After Sales und Service

Für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich ist neben dem individuellen Service auch die fristgerechte Versorgung mit Original Teilen maßgeblich. Wir nutzen dafür ein weltweites After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots. Es gewährleistet, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Die Original Teile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz unserer Servicestationen stehen für ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge.

Der Volkswagen Konzern versteht sich 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, zum Beispiel Öl- und Reifenwechsel, Inspektion, Wartung, Instandhaltung und Reparatur, für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unsere Palette maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für höchste Qualität der Produkte und für Kundennähe. Kraftstoffeffizienz, Wartungs- und Betriebskosten, der Restwert der Fahrzeuge beim Wiederverkauf und der Kaufpreis – das sind neben der Verfügbarkeit entscheidende Kaufkriterien für unsere Kunden.

Scania ergänzt seine Palette von Lkw, Bussen und Motoren um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Dazu zählt auch das Angebot Scania Rent Truck & Trailer, das kurzfristigen Kapazitätsengpässen im Fuhrpark entgegenwirkt. Dank Scania Parts und der Originalteilegarantie sind die meisten Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden nahezu weltweit verfügbar. Für Wirtschaftlichkeit, Lebensdauer von Reifen und Teilen sowie Verkehrssicherheit ist das Verhalten der Fahrer entscheidend. Bei einem Scania Fahrtraining können Fahrzeugführer lernen, effizienter und sicherer zu fahren. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden eine gleichbleibend hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit. Mit Scania Maintenance führte Scania im Berichtsjahr ein neues Angebot für die flexible Wartung von Lkw ein. Dabei werden Fahrzeuge zu Wartungsarbeiten in die Werkstatt gerufen, wenn die Betriebsdaten dies notwendig machen. Damit können Zeiten in der Werkstatt verringert und die Wartungsarbeiten optimal ausgerichtet werden.

MAN bietet Dienstleistungspakete, die optimal an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind, die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge senken und zu deren Werterhalt beitragen. Neben Wartungs- und Reparaturverträgen umfassen diese Pakete beispielsweise das proaktive Wartungsmanagement MAN ServiceCare; es ermöglicht die optimale Planung von Wartungsarbeiten und erhöht so die Verfügbarkeit der Fahrzeuge. Den aktiven Datenaustausch zwischen Fahrzeug, Kunde und MAN Servicestützpunkt übernimmt das integrierte MAN Telematic System. Mit den umfassenden Services lassen sich Standzeiten auf ein Minimum reduzieren. Die weltweit über 1.400 MAN Servicestützpunkte sind auf dem neuesten technischen Stand und mit modernen Diagnosesystemen sowie hochwertigen Spezialwerkzeugen ausgestattet.

Im Bereich Power Engineering stellen wir mit MAN PrimeServ die Verfügbarkeit von Anlagen sicher. 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. Das Produktangebot wird laufend optimiert und erweitert. Der hohen Nachfrage nach Kundenschulungen kommen wir mit einem umfangreichen Schulungsangebot an den zahlreichen MAN PrimeServ Academies weltweit nach.

QUALITÄTSSICHERUNG

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Produkterlebnis 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. Diesem Anspruch sind wir auch im Berichtsjahr treu geblieben. Die Dieselthematik hat uns aber gezeigt, dass wir unser bisheriges Qualitätsverständnis erweitern müssen: Die Qualitätssicherung prüft nun noch intensiver die Regelkonformität unserer Produkte.

Auch dem Qualitätsmanagementsystem widmen wir mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken damit konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern baut auf der Norm ISO 9001 auf. Sie muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir die neuen Anforderungen der 2015 überarbeiteten Norm auf alle Standorte und Marken im Konzern übertragen. Eine wesentliche inhaltliche Änderung betrifft die Risikobewertung bei Nicht-

einhaltung der festgelegten Abläufe. Damit diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden, haben wir Vorgaben, Empfehlungen und Tipps für die Qualitätsmanagement-Berater erarbeitet und unterstützen diese beim täglichen Einsatz.

Als weiteren Schritt haben wir das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – gestärkt und wichtige zusätzliche Kompetenzen unter anderem zur Software-Absicherung aufgebaut. In besonderem Maße betrifft dies die Kontrollmechanismen zwischen der Technischen Entwicklung und der Qualitätssicherung vor und nach Produktionsbeginn. In der Produktentwicklung haben wir das gleiche Prinzip bei der Zulassung von Aggregaten eingeführt. Und auch in der Serienphase achten wir noch stärker darauf, die Konformitätsprüfungen unserer Produkte, insbesondere in Bezug auf den Ausstoß von Abgasen und den Kraftstoffverbrauch, unter Einbeziehung aller beteiligten Geschäftsbereiche durchzuführen, zu bewerten und zu entscheiden.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen sorgt die Qualitätssicherung dafür, dass nicht nur wir als Hersteller sondern auch unsere Produkte alle gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Eine wichtige Aufgabe der Qualitätssicherung besteht darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, damit sie in die Entwicklung neuer und in die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können. Die verfügbare Kraftstoffqualität, die Straßenverhältnisse, die Verkehrsdichte, das landestypische Nutzungsverhalten und nicht zuletzt die lokale Gesetzgebung spielen dabei eine besondere Rolle. Um regionsspezifische Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Produkt- und Lieferantenqualität

Die hohe Anzahl der Produktanläufe hat die Qualitätssicherung im Berichtsjahr in besonderem Maße gefordert. Es ist uns gelungen, das hohe Qualitätsniveau der Vorjahre zu halten. Unsere Lieferanten, von denen wir neben höchster Produktqualität und Liefertreue auch nachhaltiges Handeln erwarten, haben ebenfalls wesentlich zum Erreichen dieses Ziels beigetragen.

Eines unserer zentralen Anliegen ist, innovative Technologien ohne Beanstandungen in neue Fahrzeuge zu integrieren. Dafür konzentrieren wir uns noch stärker als bisher auf Softwarequalität und Datensicherheit. Schon lange bevor Kunden ein neues Produkt erleben können, begleitet und analysiert die Qualitätssicherung neue Fahrzeugprojekte mit dem Bestreben, unsere Produkte noch besser und zuverlässiger zu machen und möglichst alle Kundenwünsche, einschließlich regionaler Besonderheiten, zu berücksichtigen.

Des Weiteren legt die Qualitätssicherung auch die Qualitätsziele und -standards für den Volkswagen Konzern fest und überwacht deren Einhaltung. Sie ermittelt außerdem Fehlerursachen und definiert die Abläufe zur Behebung der Fehler. Diesen Prozess haben wir im Jahr 2016 weiter standardisiert, um noch schneller und besser auf Störungen reagieren zu können. Damit erhöhen wir die Kundenzufriedenheit und senken gleichzeitig Gewährleistungs- und Kulanzkosten.

Servicequalität

Auch im Service steigern wir die Qualität unseres Angebots weltweit kontinuierlich. Wie bereits in den Vorjahren haben wir zu diesem Zweck 2016 unsere Garantie- und Kulanzinstrumente weiter optimiert. Zusätzliche Ansatzpunkte ergaben sich bei unseren Vertragshändlern, den direkten Ansprechpartnern unserer Kunden. Gemeinsam arbeiten wir daran, potenzielle Störungen im emotionalen Moment der Fahrzeugübergabe schon im Vorfeld zu identifizieren und zu verhindern. Eine Maßnahme sind hier die sogenannten Werkteams im Handel, ein bewährtes Konzept, das im Berichtsjahr unter anderem bei der Markteinführung des neuen Tiguan zur Anwendung kam. Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen begutachten beim Händler vor Ort die Qualität der ausgelieferten Fahrzeuge und geben dem produzierenden Werk bei Beanstandungen eine detaillierte Rückmeldung.

Konzernweite Qualitätsmaßstäbe

Ob Pkw, Nutzfahrzeug oder Motorrad: Unsere Kunden erwarten von uns perfekte Qualität. Daher sind seit mehr als 40 Jahren überall auf der Welt Auditoren im Einsatz, die die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht beurteilen. Da sich die Anforderungen stetig ändern, passen wir auch die Qualitätsmaßstäbe, die bei einem solchen Audit anzuwenden sind, laufend an. Ausgehend von den Leitprinzipien Präzision und Perfektion haben wir 2016 das Auditsystem des Konzerns erfolgreich auf den Nutzfahrzeugbereich übertragen und die Produktauditoren der Marken entsprechend geschult und zertifiziert.

MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der weltweit größten privaten Arbeitgeber. Am 31. Dezember 2016 beschäftigte der Konzern, einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, 626.715 Mitarbeiter; dies sind 2,7 % mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2015. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern blieb im Berichtsjahr weitgehend stabil: 44,9 (45,7) % der Mitarbeiter arbeiteten Ende 2016 in Deutschland.

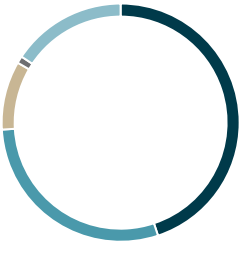
Zukunftspakt

Im Berichtsjahr 2016 hat die Marke Volkswagen mit dem Gesamtbetriebsrat einen Zukunftspakt geschlossen, der die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit der deutschen Standorte absichern soll. Unter anderem sieht er den Abbau von bis zu 23.000 Arbeitsplätzen in Deutschland vor, der im Laufe der nächsten Jahre sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen umgesetzt werden soll. Der Stellenabbau orientiert sich an der sogenannten demografischen Kurve, das heißt, ein Teil der durch Altersabgänge frei werdenden Arbeitsplätze wird nicht wiederbesetzt. Gleichzeitig wollen wir an verschiedenen Standorten neue Kompetenzen aufbauen und rund 9.000 zusätzliche, zukunftssichere Arbeitsplätze schaffen, die größtenteils mit bereits angestellten Mitarbeitern besetzt werden.

Personalstrategie

Der Volkswagen Konzern setzt seit Langem innovative Impulse in seiner Arbeitspolitik. Mit dem Konzept der Spitzenpersonalarbeit hat das Unternehmen seit 2008 einen individuellen Ansatz des Personalmanagements implementiert, der vor allem auf Leistungsentfaltung durch optimale persönliche Betreuung der Mitarbeiter abzielt.

MITARBEITER NACH KONTINENTEN
in Prozent, Stand 31. Dezember 2016



Im Oktober 2016 hat der Volkswagen Konzern im Zuge der Verabschiedung des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ auch eine neue Personalstrategie beschlossen, die fünf übergreifende Ziele beinhaltet:

- 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.
- Das Vorstandsressort Personal des Volkswagen Konzerns stellt bei den eigenen Strukturen und Abläufen höchstmögliche Effizienz sicher und wird gleichzeitig dem Anspruch an hoch qualitative Personalarbeit gerecht.

Viele Ziele der Personalstrategie sind mit messbaren Kennzahlen unterlegt, deren Erreichungsgrad regelmäßig überprüft wird. Zu ihnen gehören Arbeitgeberattraktivität und Diversity-Faktoren wie Frauenanteile im Management.

Mit der neuen Personalstrategie führt der Volkswagen Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung, die Gewährung umfassender Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierung und langfristige Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung sowie der Anspruch, Leistung und Entlohnung in eine angemessene Balance zu bringen. Gleichzeitig setzt die neue Personalstrategie innovative Akzente: Moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten – ein Ansatz, bei dem Führungskräfte und Teammitglieder gemeinsam die Effizienz bei der Erledigung aller Aufgaben steigern – sollen in vielen Bereichen breiter ausgebaut werden.

Bis 2020 wird der Volkswagen Konzern ein Diversity-Management-System einführen, um Formen der Benachteiligung, zum Beispiel von Menschen mit Leistungseinschränkungen, zu verhindern. Aktuell sind zudem Initiativen zum Kulturwandel damit befasst, flachere Hierarchien, eine offenere Form der Zusammenarbeit und ein stärkeres gesamtunternehmerisches Denken in den Geschäftsbereichen zu verankern. Ferner sollen Arbeitszeiten und -orte noch flexibler gestaltet werden. Der sozialen Nachhaltigkeit wollen wir mehr Gewicht geben und sie mit der Personalstrategie verknüpfen: Gesellschaftliche und kulturelle Großtrends wie der Wunsch nach Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen werden künftig schneller und systematischer in der Personalarbeit umgesetzt. Hierzu ist eine neue Organisationseinheit „Personalstrategie und Nachhaltigkeit“ gegründet worden.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ definiert der Kodex der Zusammenarbeit die Spielregeln für das Miteinander im Konzern und ist damit Fundament der Strategie. Von Anfang an begleitete ein crossfunktionales Team verschiedener Marken, Nationen, Bereiche und Generationen den Entstehungs- und Einführungsprozess. Im Juni 2016 wurde der Kodex der Zusammenarbeit auf der Global Top Management Conference ins Leben gerufen und beschreibt die Art und Weise der Zusammenarbeit im Markenverbund mit den Begriffen: aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe, füreinander.

Die traditionellen Schwerpunkte der Personalarbeit wie die optimale Betreuung und Qualifizierung der Mitarbeiter sowie die sorgfältige Planung und Umsetzung des Personaleinsatzes bleiben auch im Rahmen der neuen Strategie gültig.

Qualifizierung in den Berufsfamilien

Die Qualifizierung wird bei Volkswagen sehr systematisch betrieben und ist an den Berufsfamilien ausgerichtet. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in den Kompetenzprofilen festgeschrieben.

Den Mitarbeitern steht ein breites Qualifizierungsangebot zur Verfügung. Es ermöglicht ihnen, sich ein Berufsleben lang weiterzuentwickeln und ihr Wissen stetig zu vertiefen. Dabei lernen sie auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben.

Im Berichtsjahr wurde die Governance Academy gegründet sowie die Gründung der Akademie der Technischen Entwicklung im Zukunftspakt verankert. Die Mitarbeiter der neuen Baureihenorganisation werden von der bereits bestehenden Produktakademie betreut. Kompetenzaufbau und Qualifizierung werden ab 2017 für alle Berufsfamilien bei Volkswagen von einer Akademie begleitet.

Berufsausbildung nach dem dualen Prinzip

Die duale Berufsausbildung mit ihren hohen Kompetenz- und Qualitätsansprüchen und ihrer engen Verzahnung von Theorie und Praxis schafft die Grundlagen für erstklassige Leistungen. Wie bei der Mitarbeiterqualifikation richten sich auch hier die Inhalte nach den Kompetenzanforderungen der Berufsfamilien. Welchen hohen Stellenwert Volkswagen der Ausbildung beimisst, zeigt sich daran, dass im Juni 2015 im Konzern eine Charta der Berufsausbildung verabschiedet wurde: Neben einer hohen Ausbildungsqualität sollen an den jeweiligen Konzernstandorten gute Ausbildungsbedingungen geschaffen beziehungsweise weiterentwickelt werden.

Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen heute ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Zum Jahresende 2016 bildete der Volkswagen Konzern 19.490 junge Menschen in rund 60 Ausbildungsberufen und 50 dualen Studiengängen aus.

Nach der Ausbildung haben Berufsanfänger die Möglichkeit, über das Programm „Wanderjahre“ zwölf Monate lang bei einer ausländischen Konzerngesellschaft zu arbeiten. Im Berichtsjahr nahmen weltweit 42 Ausgebildete an 15 Standorten des Volkswagen Konzerns an diesem Entwicklungsprogramm teil, darunter erstmals auch Mitarbeiter von Volkswagen Truck & Bus sowie MAN Truck & Bus in Deutschland.

Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus. 2016 konnten neun junge Frauen und 36 junge Männer von insgesamt 43 Konzernstandorten diesen Preis für ihre herausragende Leistung und Fachkompetenz entgegennehmen.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Speziell für Hochschulabsolventen bieten wir strukturierte Programme für den Berufseinstieg bei Volkswagen an. In der Volkswagen AG stehen zwei Traineeprogramme zur Auswahl: Beim Programm StartUp Direct sind die Trainees von Anfang an im Zielbereich tätig und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil, um einen optimalen Überblick über das Unternehmen zu erhalten. Im Programm StartUp Cross werden Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung an verschiedenen Standorten im In- und Ausland eingesetzt. Sie lernen die unterschiedlichen Fachbereiche entlang der Wertschöpfungskette kennen und erweitern so ihr Wissen und ihre praktische Erfahrung. Im Rahmen beider Programme wurden 2016 114 Trainees eingestellt, darunter rund 26 % junge Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten werden Traineeprogramme angeboten, unter anderem bei ŠKODA in Tschechien und bei Scania in Schweden. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa mit dem Traineeprogramm StartUp Europe die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln.

Volkswagen bindet seinen akademischen Nachwuchs mit einem differenzierten Konzept, das aus zwei Elementen besteht: der Studentischen Talentbank und dem Akademischen Talentpool.

Mithilfe der Studentischen Talentbank fördert Volkswagen besonders leistungsstarke Studenten im fachlichen und überfachlichen Bereich. Ziel ist es, die ehemaligen Praktikanten an das Unternehmen zu binden und beispielsweise mit Fachvorträgen, Seminaren oder Exkursionen optimal auf einen Berufseinstieg in der Volkswagen Welt vorzubereiten.

In den Akademischen Talentpool werden junge Potenzialträger kurz vor ihrem Studien- oder Promotionsabschluss aufgenommen. Damit können sie im Unternehmen sichtbar gemacht und für einen Berufseinstieg in den Fachbereichen berücksichtigt werden.

Weiterbildung, Führungs- und Management-Programme

Fachkräfte haben bei der Volkswagen Group Academy die Wahl aus einem breiten Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen – von der Weiterbildung zu allgemein für das Unternehmen relevanten Themen über die Qualifizierung in den Berufsfamilien bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Auch hier steht das duale Grundprinzip im Vordergrund, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen kombiniert.

Unsere Entwicklungsprogramme und Auswahlverfahren für Führungskräfte, Meister und Manager haben wir konzernweit zu einem großen Teil vereinheitlicht. Im Berichtsjahr führte die Volkswagen Group Academy in 15 Ländern rund 615 Qualifizierungen und Assessment-Center für Führungskräfte, Meister und Manager durch.

Einfluss der Digitalisierung auf die Qualifizierung

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy als zentraler Qualifizierungsträger im Konzern in unterschiedlichen Projekten auf. Mit dem Programm digitalXperience werden die Inhalte und Lernformen der dualen Berufsausbildung auf Möglichkeiten der Digitalisierung überprüft, um die Berufsausbildung zukunftsorientierter zu gestalten. Diese Maßnahmen werden durch eine Kompetenzentwicklung bei den Lehrenden der Volkswagen Group Academy begleitet.

Parallel dazu baut die Volkswagen Group Academy ein Education Lab auf, das den Kontakt zu Bildungs-Start-ups intensivieren und die Ergebnisse der Bildungsforschung in neue Technologien übersetzen soll. Diese werden anschließend für das Lernen und den Kompetenztransfer gemeinsam mit den Lehrenden und Lernenden bei Volkswagen erprobt.

Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt dem Konzern unter Einbeziehung interner Top-Experten und in Kooperation mit Hochschulen zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt. Im Jahr 2016 standen unter anderem die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Elektromobilität, Autonomes Fahren und Industrie 4.0 sowie Arbeitsplatz der Zukunft auf dem Programm. Rund 9.200 Interessierte aus 59 Standorten nahmen an über 160 Veranstaltungen der AutoUni weltweit teil.

Die AutoUni arbeitet bei Forschungsprojekten sowie Dissertationen und Abschlussarbeiten mit international renommierten Hochschulen, Instituten und Forschungszentren zusammen und bietet den Doktoranden des Konzerns eine Plattform für den Austausch sowie überfachliche Qualifizierungsangebote. Ende des Jahres 2016 forschten mehr als 400 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Konzerngesellschaften an zukunftsorientierten, für das Unternehmen relevanten Themen.

Frauenförderung und familienbewusste Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers und ein wichtiger Beitrag zur Erreichung von mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern. Wir arbeiten daher kontinuierlich daran, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Um die Karriereentwicklung weiblicher Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, wurden für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung von Frauen ins Management festgelegt.

Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen – darunter das markenübergreifende „Mentoring-Programm Management“, das Frauen auf ihrem Weg ins Management begleitet. Ferner gibt es das Projekt „Karriere mit Kindern“, das jungen Müttern und Vätern während und nach der Rückkehr aus der Elternzeit hilft, ihre Karriere bestmöglich fortzusetzen. Das Programm „Kompass“ fördert gezielt Potenzialträgerinnen bei ihrer Entscheidung, eine Führungslaufbahn anzustreben.

Mit dem bundesweit ausgeschriebenen Woman DrivING Award und dem Woman Experience Day wenden wir uns an Studentinnen und Absolventinnen der Ingenieurwissenschaften und Informatik, um sie für technische Berufe bei Volkswagen zu gewinnen. Durch zielgruppenspezifische Veranstaltungen bringen wir den Teilnehmerinnen unsere Produkte näher und geben einen Einblick in unsere attraktiven Arbeitsaufgaben.

Im Berichtsjahr hat die Volkswagen AG die gesetzten Zielquoten für die Frauenanteile im Management im Einklang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht: Zum Jahresende betrug der Frauenanteil 9,8% (Ziel: 9,8%) in der ersten Führungsebene und 13,5% (Ziel: 13,3%) in der zweiten. Für den neuen Zeitraum bis zum Jahresende 2021 hat sich die Volkswagen AG einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt.

FRAUENANTEIL VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND[1]
Stand 31. Dezember 2016

%	2016	2015
Auszubildende gesamt	**29,5**	**28,3**
Gewerbliche Auszubildende	23,3	22,6
Kaufmännische Auszubildende	58,6	57,0
Studierende im Praxisverbund	33,5	33,4
Management gesamt	**11,0**	**10,3**
Management	12,8	11,9
Oberes Management	8,7	8,6
Top-Management	4,7	3,8

1 Ohne Scania, MAN und Porsche.

Darüber hinaus strebt Volkswagen an, den Anteil der Facharbeiterinnen und Meisterinnen in Deutschland auf 10% anzuheben; im Geschäftsjahr 2016 lag der Anteil im Volkswagen Konzern in Deutschland (ohne Scania, MAN und Porsche) bei 7,6% bei den Facharbeiterinnen und bei 5,1% bei den Meisterinnen. Um den Anteil von weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich von derzeit 23,3% auf 30% zu erhöhen, wirbt Volkswagen gezielt um Bewerberinnen, zum Beispiel mit speziellen Berufserlebnis- und Orientierungstagen für Schülerinnen und junge Frauen.

Im Volkswagen Konzern sind zahlreiche betriebliche Regelungen in Kraft, die die Vereinbarkeit beruflicher und

privater Anforderungen sicherstellen und eine individuelle Gestaltung ermöglichen sollen, etwa Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Freistellung zur Pflege von Angehörigen sowie betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote.

Volkswagen arbeitet kontinuierlich daran, diese Möglichkeiten weiter zu verbessern. Im September 2016 hat die Volkswagen AG eine weitreichende Betriebsvereinbarung für die Arbeit außerhalb der Betriebsstätte (Mobile Arbeit) eingeführt. Bei der AUDI AG haben die Beschäftigten seit Oktober 2016 Anspruch darauf, ortsunabhängig und zeitlich flexibel zu arbeiten, wenn es mit der Arbeitsaufgabe vereinbar ist. Die Betriebsvereinbarungen kommen dem Wunsch vieler Beschäftigter nach mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort nach.

Beteiligung der Mitarbeiter

Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter sind wichtige Pfeiler unserer Personalstrategie. Volkswagen setzt auf hohe Fachkompetenz und starken Teamgeist. Wir investieren deshalb in die Beschäftigten, bieten ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und fördern ein gutes Arbeitsklima. Dazu gehört auch, dass Meinungen, Einschätzungen und konstruktive Kritik von Mitarbeitern Gehör finden. Differenzierte Entgeltsysteme, die Einzel- und Teamleistungen honorieren, sind ein weiterer Baustein der Mitarbeiterbeteiligung.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweit einheitlichen Befragung, erheben wir regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten und eröffnen Rückmeldungskanäle für Verbesserungsvorschläge. Im Jahr 2016 haben wir das Stimmungsbarometer in einer überarbeiteten Form mit Berücksichtigung weiterer Fragen an die Mitarbeiter durchgeführt: Neue Tools unterstützen nun Vorgesetzte und Mitarbeiter systematisch beim Besprechen der Ergebnisse. Die Befragung erfasste 172 Standorte und Gesellschaften in 45 Ländern. Von über 540.000 Mitarbeitern, die wir um Mitwirkung gebeten hatten, beteiligten sich rund 440.000; das entspricht einer Quote von 81%. Der Stimmungsindex – eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers – lag 2016 bei 78 von 100 möglichen Indexpunkten.

Seit 2007 hat die Volkswagen AG ein Instrument etabliert, mittels dessen sich die Belegschaft an der Effizienzsteigerung im Unternehmen beteiligt: den Volkswagen-Weg. Übergeordnetes Ziel ist dabei, die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen zu steigern und Beschäftigung zu sichern. Im Geschäftsjahr 2016 lag der Fokus vor allem darauf, die Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen zu verbessern sowie die Führungs- und Beteiligungskultur zu stärken. Die Weiterentwicklung des Volkswagen-Wegs unterstützt so aktiv das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“.

Das Ideenmanagement ist für betriebliche Vorgesetzte ein wichtiges Instrument zur Führung und Motivation der Mitarbeiter, da es eine aktive Beteiligung an der Planung und Auslegung der Arbeit ermöglicht und zudem durch Prämien mit monetären Anreizen unterlegt ist. Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative übernehmen die Mitarbeiter an zahlreichen Standorten Verantwortung für die Verbesserung der Produkte und Prozesse.

IDEENMANAGEMENT IM VOLKSWAGEN KONZERN[1]

Stand 31. Dezember 2016

	2016	2015
Eingereichte Verbesserungsideen	583.017	536.081
Umgesetzte Verbesserungsideen	482.453	360.454
Einsparungen in Mio. €	435,6	374,9
Prämien in Mio. €	40,0	38,7

1 46 (41) teilnehmende Produktionsstandorte.

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2016 in Prozent



Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus: Es umfasst auch Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten. Das zentrale Gesundheitswesen führt dazu standardisierte Gesundheitsaudits durch. Für neue Werke wird im Konzern als Planungsgrundlage das Weißbuch Gesamtfabrik verwendet. Im Zuge der Neuauflage des Weißbuchs 2016 konnten die internationalen Belange ergänzt werden, so dass nun das Thema Gesundheit weltweit auf alle Standorte anwendbar ist.

Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, findet an nahezu allen Produktionsstandorten eine freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung – ein sogenannter Checkup – für alle Mitarbeiter statt, der länderspezifisch durch Zusatzuntersuchungen wie HIV- oder Tuberkulose-Tests erweitert wird.

Angesichts der allgemeinen Zunahme psychischer Erkrankungen und Belastungen halten wir im Konzern auch zu diesem Themenfeld zahlreiche Angebote für die Mitarbeiter bereit. Dazu gehören psychologische Trainings für Manager und psychologische Unterstützung in Notfällen – etwa bei SAIC Volkswagen in China – sowie ein Projekt zur Erhebung psychosozialer Belastungsfaktoren bei SEAT in Spanien oder eine psychosoziale Risikobeurteilung und Beratung bei Audi in Ungarn.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die kontinuierliche Verbesserung der Ergonomie. Volkswagen will sicherstellen, dass die ergonomische Qualität der Arbeitsplätze entlang der gesamten Produktions- und Arbeitsprozesse berücksichtigt wird. In diesem Sinne arbeiten wir mit der Wissenschaft zusammen, um moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen. Im Bereich Arbeitsschutz haben alle einbezogenen Konzerngesellschaften ihre Arbeitsschutzorganisation und -prozesse mit dem Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystem analysiert. Die Ergebnisse sind in einen konzernweiten Benchmark eingeflossen und bilden nun die Grundlage für weitere Verbesserungen des Systems.

PERSONALKENNZAHLEN[1]

Stand 31. Dezember 2016

	2016	2015	2014	2013	2012
Auszubildende im Konzern	19.490	18.651	18.459	17.703	16.714
gewerblich	14.276	13.673	13.577	13.174	12.508
kaufmännisch	5.214	4.978	4.882	4.529	4.206
Passive Altersteilzeit	5.782	6.183	7.129	9.501	7.804
Aktive Konzernbelegschaft	601.443	585.242	566.998	545.596	525.245
Belegschaft	**626.715**	**610.076**	**592.586**	**572.800**	**549.763**
Europa	464.199	451.257	438.631	424.964	410.427
Amerika	58.491	59.329	59.790	61.796	63.193
Afrika	6.082	6.388	6.330	6.356	6.461
Asien	96.823	91.991	86.752	78.672	68.704
Australien	1.120	1.111	1.083	1.012	978
Anteil weiblicher Beschäftigter im Konzern (in %)	16,0	16,0	15,7	15,5	15,2
Anteil Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen (in %)[2]	26,0	37,0	30,9	35,3	29,2

1 Einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
2 Volkswagen AG

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Im Zuge der insgesamt stetig zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung müssen auch alle unsere Geschäftsprozesse durchgängig digital unterstützt werden; zugleich stellt der Aufbau neuer Standorte hohe Anforderungen an die Vernetzung und Koordination. Die Erfüllung dieser Aufgaben setzt eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur sowie eine effiziente Anwendungslandschaft voraus. Deren Kern ist das konzernweite Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem (FIS). Es ermöglicht uns, Fahrzeuge in derzeit 43 Werken weltweit effizient zu produzieren – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine flexible und markenübergreifende Fertigung im weltweiten Produktionsnetz.

Den konzernweiten IT-Standardisierungsgrad für die Steuerung unserer Werke haben wir im Jahr 2016 auf 88 (84) % erhöht. Ein Beispiel für eine noch recht neue Anwendung ist die „Digitale Fabrik“: Schon vor dem ersten Spatenstich für ein neues Werk können unsere Fabrikplaner virtuell durch die Gebäude gehen, ihre Planungen prüfen und somit den Produktionsanlauf absichern.

Neue Chancen eröffnen sich durch das weitere Zusammenwachsen von Produktion und IT. Big-Data-Verfahren helfen uns dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen.

Den Trend zur Digitalisierung greift Volkswagen in konzerneigenen IT-Labs auf – das sind Innovationszentren, in denen Fachbereiche, Forschungseinrichtungen und Technologiepartner in enger Zusammenarbeit neue IT-Lösungen erarbeiten. Sie fungieren als Testlabore für den Konzern, als Berater für Zukunftsfragen der Informationstechnologie sowie als Verbindungsbüros zu Start-up-Unternehmen.

Unser erstes IT-Lab, das Data:Lab in München, ist das Kompetenz- und Innovationszentrum für Themen rund um Big Data, Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und Machine Learning (maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz).

Im Berichtsjahr eröffnete ein weiteres Innovationszentrum in Berlin: Das Digital:Lab. Die Experten dort arbeiten unter anderem an einer digitalen Plattform, auf der wir unseren Kunden Mobilitätsdienstleistungen wie Kraftstoffpreis-Agenten oder Park- und Wetterdienste zur Verfügung stellen können.

Am Standort Wolfsburg haben wir seit August 2015 das Smart.Production:Lab etabliert. Es agiert als Kompetenzzentrum für den Themenkomplex Industrie 4.0 und leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Produktionsstätten des Volkswagen Konzerns schrittweise zu intelligenten Fabriken weiterzuentwickeln.

Ziel der Aktivitäten in den Handlungsfeldern Internet der Dinge, Data Analytics, Mensch-Roboter-Kooperation und Wearables ist die durchgängige Digitalisierung von Produktion und Logistik. Im Smart.Production:Lab gestalten wir die zukünftige Automobilproduktion mit.

Auch die Vernetzung der Mitarbeiter treiben wir immer stärker voran. Interne Communitys (Gemeinschaften) und das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect tragen dazu bei, neue Arbeitsmethoden, -mittel und -wege im Konzern zu etablieren und Experten miteinander in Kontakt zu bringen.

Darüber hinaus sucht Volkswagen gezielt den offenen Austausch mit Start-ups, um gemeinsam mit jungen Unternehmern innovative Ideen zu serienreifen Produkten weiterzuentwickeln. Auch bei internen und externen Hackathons (Programmierwettbewerben) entstehen Ideen zu neuen Produkten und Services. Auf der CeBIT etwa hat die Konzern-IT gemeinsam mit SAP den „InnoJam++“ ausgerichtet, an dem rund 100 internationale Studierende der Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik teilnahmen.

UMWELTSTRATEGIE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit und Urbanisierung zählen zu den großen globalen Herausforderungen, in denen sich der Volkswagen Konzern bewegt. Diese Herausforderungen schlagen sich auch in steigenden Ansprüchen an den Konzern nieder: seitens der Politik, die weltweit ambitionierte umweltbezogene Regulierungen beschließt, unserer Investoren, die einen vorausschauenden Umgang mit den entstehenden Risiken erwarten, und unserer Kunden, die ein wachsendes Interesse an emissionsarmen und umweltfreundlichen Fahrzeugen zeigen.

Unser Anspruch ist, Vorbild beim Thema Umwelt zu sein und die Verwirklichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen aktiv zu unterstützen.

Zielfelder und Leitlinien

Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ zeigt auf, wodurch sich Volkswagen auszeichnen will: Wir übernehmen in Umweltfragen Verantwortung und wollen Vorbild sein. Dazu haben wir die folgenden Zielfelder definiert:

- Kontinuierliche Verbesserung unserer CO_2-Bilanz (Carbon Footprint)
- Kontinuierliche Reduzierung der Schadstoffemissionen
- Kontinuierliche Reduzierung des Ressourcenverbrauchs

Für die Verwirklichung dieser Vorbildrolle haben wir uns Leitlinien gesetzt:

- Unser Ansatz erfasst neben der globalen Herausforderung des Klimawandels (Reduktion des CO_2-Ausstoßes) auch alle anderen Umweltressourcen, insbesondere Wasser, Boden, Luft sowie Energie und Rohstoffe. Unsere jahrzehntelangen Erfahrungen und daraus gewonnenen Kompetenzen werden global und lokal ihre Wirkung entfalten.
- Unser Handlungsansatz ist ganzheitlich, indem wir umweltfreundliche Innovationen erforschen, entwickeln und demokratisieren und dadurch größere Umweltentlastungen erzielen.
- Diese signifikanten Umweltentlastungen werden über den gesamten Produktlebenszyklus erreicht, indem wir uns anspruchsvolle Ziele setzen und sowohl in der Herstellungsphase (Lieferkette) als auch in der Nutzungsphase unserer Produkte als Impulsgeber fungieren.
- Wir kommunizieren unsere Maßnahmen, Leistungen und Projekte in höchstem Maße transparent.
- Wir belegen unseren Leistungsfortschritt durch Spitzenplätze in umweltbezogenen Auszeichnungen.

Unsere Ziele können wir nur dann erreichen, wenn wir umweltrelevante Aspekte in unseren Organisations- und Entscheidungsprozessen fest verankern. Die Grundlage dafür liefert unser Umweltmanagementsystem, das seit vielen Jahren im Konzern etabliert ist.

Die zentralen Orientierungspunkte für alle Umweltschutzaktivitäten des Volkswagen Konzerns sind unsere weltweit geltenden Grundsätze, die wir über die Jahre hinweg kontinuierlich weiterentwickelt haben. Verbindlich im Konzern sind:

- Konzern-Umweltgrundsätze Standorte/Produktion (2007)
- Konzern-Umweltgrundsätze Produkt (2008)
- Mission Statement Biodiversität (2008)
- Konzern-Umweltpolitik (2010)

Umweltschutzgremien des Konzerns

Die höchste interne Entscheidungsinstanz in Umweltbelangen ist der Konzernvorstand, der seit 2012 zugleich als Nachhaltigkeits-Board fungiert. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie, der von zahlreichen Fachgremien unterstützt wird, wie beispielsweise:

- Konzern-Arbeitskreis Life Cycle Engineering
- Konzern-CO_2-Steuerkreis
- Lenkungsausschuss Fahrzeugrecycling
- Konzern-Arbeitskreis Energie

In diesen Gremien erfassen und analysieren wir Umweltchancen und -risiken. Um die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken (Life-Cycle-Ansatz), sind die entsprechenden Geschäftsbereiche des Unternehmens im Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie vertreten.

Die Marken und Gesellschaften sind für die Umweltorganisation in ihren Zentralen und Standorten selbst verantwortlich, leiten ihre jeweilige Umweltpolitik aber aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab.

Um Einsparmaßnahmen an den Standorten zu erarbeiten und umzusetzen, wurde 2014 die Task Force Umwelt aufgebaut. Dieses Analyseteam aus der Konzernforschung Umwelt ist im Unternehmen vernetzt, beispielsweise mit Produktionsabteilungen wie Planung, Instandhaltung und Betrieb.

Durch das breite Know-how der Task Force Umwelt, die vielen Lösungen und Ideen der Standorte und den Maßnahmentransfer über das IT-Tool massnahmen@web wird ein konzernweiter Austausch vorangetrieben.

Verankerung auf Mitarbeiterebene

Nur eine informierte und qualifizierte Belegschaft kann die aus unserer Umweltstrategie abgeleiteten Maßnahmen umsetzen und die gesetzten Ziele erreichen. Bereits seit 1976 treffen sich deshalb die Umweltbeauftragten der europäischen Standorte regelmäßig zum Austausch. Seit 1998 finden zudem regelmäßig Konzern-Umweltkonferenzen statt, bei denen die Umweltbeauftragten und -experten des Konzerns über Strategien, Maßnahmen und Projekte diskutieren und gemeinsam Aktionspläne erarbeiten.

Seit 2013 gibt es speziell zu Umweltthemen geschulte Botschafter, sogenannte Sachkundige für Umweltschutz. Inzwischen sind weltweit mehr als 1.000 von ihnen als direkte Ansprechpartner und Multiplikatoren für die Mitarbeiter in der Produktion aktiv. Eine spezielle Weiterbildung erhalten auch die sogenannten Sachkundigen für Energie. Allein im Werk Wolfsburg unterstützen über 70 von ihnen ihre Kollegen dabei, Energie zu sparen. Zudem sind marken- und bereichsübergreifende Steuer- und Arbeitskreise sowohl auf Management- als auch auf Expertenebene tätig. Die Einbeziehung unserer Mitarbeiter wird durch ein Intranetportal unterstützt, das Best-Practice-Beispiele vorstellt und den direkten Kontakt zu allen verantwortlichen Kollegen ermöglicht. Darüber hinaus stellt das Portal grundlegende Regeln und Tipps zum Energiesparen bereit – unter anderem aus dem zentralen Ideenmanagement.

Biodiversität

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgeglichenes Klima. Der Schutz der biologischen Vielfalt gehört zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Vereinten Nationen haben das laufende Jahrzehnt deshalb zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Dafür arbeiten wir mit den Lieferanten vor Ort zusammen. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruht infolge der Dieselthematik bis zum Abschluss deren Aufklärung.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Wir haben unter anderem den Umweltmanagementbeauftragten der Volkswagen AG zum Biodiversitätsbeauftragten berufen. Indem wir Treibhausgasemissionen verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, tragen wir dazu bei, dass die in der Convention on Biological Diversity (Übereinkommen über die biologische Vielfalt, CBD) der UN verankerten Ziele erreicht werden. Um die Öffentlichkeit stärker für den Artenschutz zu sensibilisieren und das allgemeine Wissen zum Thema zu mehren, fördert Volkswagen die Vernetzung der Akteure in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

Im Dezember fand die 13. Vertragsstaatenkonferenz (COP 13) zum Übereinkommen über die biologische Vielfalt in Cancún statt. Ein Vertreter von Volkswagen de México war als Redner zum 2016 CBD Business and Biodiversity Forum im Vorfeld der Veranstaltung eingeladen. Erstmalig wurde auch eine Erklärung der teilnehmenden Unternehmen veröffentlicht, in der sie ihren Willen zum Schutz der Biodiversität bekräftigen. Volkswagen de México gehört zu den Unterzeichnern dieses Business and Biodiversity Pledge.

Unser langjähriger Kooperationsvertrag mit dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) lief zum 31. Dezember 2015 aus. Die Zusammenarbeit der Volkswagen Financial Services AG mit dem NABU bestand dagegen auch im Jahr 2016 im Rahmen von zwei Verträgen zur Förderung des Moorschutzes sowie des umweltfreundlichen Fuhrparkmanagements. Die Wiedervernässung von Mooren ist eine effiziente Maßnahme zum Klima- und Naturschutz und dient dem Schutz von Biotopen mit hochspezialisierten Arten.

An den internationalen Standorten setzen wir uns mit unterschiedlichen Partnern für den Naturschutz ein. So fördert Volkswagen de México seit 2008 die Wiederaufforstung im Nationalpark Iztaccíhuatl-Popocatépetl. Für die Pflanzung von insgesamt 490.000 Nadelbäumen stellte Volkswagen Mittel in Höhe von rund 1,4 Mio. € bereit. 39 Zulieferer haben sich finanziell an dem Projekt beteiligt. Ziel ist auch die Einleitung von Regen- und Schmelzwasser in die Grundwasserspeicher von Puebla.

In Xinjiang unterstützt Volkswagen das SuMaRiO-Projekt (Nachhaltigkeitsprogramm zum Schutz des Tarimflusses in China) und leistet damit auch aus Sicht der Vereinten Nationen einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz, zur biologischen Vielfalt und zur Wüstenbekämpfung.

Externe Umweltauszeichnungen

Die Modelle des Volkswagen Konzerns und seiner Marken haben 2016 zahlreiche Auszeichnungen für umweltfreundliche Eigenschaften erhalten. Hier einige Beispiele:

Fahrzeuge der Marke Volkswagen Pkw erhielten in einem Test der Fachzeitschrift „Quatro Rodas“ (Brasilien) die Bestnote für Energieeffizienz. Unter allen mit Benzin betriebenen Automobilen war der speed up! der sparsamste, gefolgt vom take up! und dem Fox BlueMotion. Auf der Liste der sparsamsten Fahrzeuge standen auch der neue Gol Comfortline mit 1.0 MPI-Motor und der Audi A1 Sport 1.4 TFSI.

Beim China Eco-Car Assessment Program (C-ECAP) haben der Golf TSI die Platinummedaille und der ŠKODA Octavia 1.4 TSI DSG sowie der Volkswagen Lamando 230 TSI mit DSG die Goldmedaille erhalten. Bewertet wurden die Fahrzeuge in sechs Kategorien, unter anderem Energieersparnis und Recyclingrate.

Zum wiederholten Mal eroberte der eco up! mit seinen Geschwistern Mii von SEAT und Citigo von ŠKODA die Spitze der Auto-Umweltliste (Schweiz). Der Audi A3 TFSI g-tron und der Golf TGI auf den Plätzen zwei und drei rundeten das erfolgreiche Abschneiden der effizienten Erdgasmodelle des Konzerns in den Top Ten ab.

Die Redaktion von Engadget, eines der führenden amerikanischen Technologie-Online-Magazine, ehrte den BUDD-e mit dem diesjährigen „Best of CES“-Award in der Kategorie Beste Innovation. Hervorgehoben wurden insbesondere die Reichweite und der Schnellademodus. Zusätzlich zeichnete der Online-Ratgeber SlashGear, der vorwiegend Smartphones, Autos, Computer und digitales Leben bewertet, den BUDD-e als Gesamtsieger aus.

Beim Wettbewerb der Fachzeitschriften Verkehrsrundschau und Trucker wurde der Volkswagen Caddy bei den Transportern auf den ersten Rang gewählt und erhielt die Auszeichnung „Green Van 2016“. Der Caddy lieferte das beste Gesamtergebnis aus Kraftstoffverbrauch, Nutzlast und Ladekapazität. Das Spritsparpaket EfficientLine 2 für den MAN TGX erhielt für die nachgewiesene Verringerung von Emissionen bei Luftschadstoffen, Treibhausgasen und Geräuschen den Titel „Green Truck Innovation“. Scania erhielt den Umweltpreis „Green Truck Future Innovation 2016“ für sein Hybrid-Modul für Verteilerfahrzeuge in der Kategorie Innovation mit Zukunftspotenzial. Der Hybrid-Lkw mit 235 kW (320 PS) spart bis zu 18 % Kraftstoff im Vergleich zu einem Lkw, der nur mit Diesel fährt. Er kann ausschließlich mit Strom oder in Verbindung mit reinem Biodiesel betrieben werden.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2016 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Prognosebericht

Die Weltwirtschaft wird 2017 voraussichtlich etwas stärker wachsen als im Vorjahr. Wir gehen davon aus, dass sich die weltweite Nachfrage nach Automobilen uneinheitlich entwickeln und im Vergleich zum Berichtsjahr etwas langsamer steigen wird. Mit seiner Markenvielfalt, der weltweiten Präsenz sowie wegweisenden Technologien ist der Volkswagen Konzern für die heterogenen Bedingungen an den regionalen Märkten gut aufgestellt.

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.

WELTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Für den größten Teil der Industrieländer erwarten wir, dass sich die Belebung der Konjunktur mit insgesamt stabilen Expansionsraten fortsetzt. Die meisten Schwellenländer werden voraussichtlich stärker wachsen als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen außerdem damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2018 bis 2021 fortsetzt.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa wird sich die wirtschaftliche Erholung 2017 im Vergleich zum Berichtsjahr voraussichtlich etwas verlangsamen. Große Herausforderungen stellen die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien dar.

Für Zentraleuropa rechnen wir 2017 mit ähnlich hohen Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa sollte sich die wirtschaftliche Lage weiter stabilisieren, sofern sich der schwelende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die Wirtschaftsleistung Russlands wird sich nach den Rückgängen der vergangenen Jahre vermutlich etwas erhöhen.

Die südafrikanische Wirtschaft dürfte auch im Jahr 2017 durch politische Unsicherheiten und soziale Spannungen beeinträchtigt sein, die vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit resultieren. Das Wachstum sollte daher nur gering ausfallen.

Deutschland

In Deutschland wird das BIP im Jahr 2017 voraussichtlich mit ähnlichem Tempo steigen wie im Berichtsjahr. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte anhalten und den privaten Konsum unterstützen.

Nordamerika

Für Nordamerika erwarten wir, dass die Wirtschaft 2017 im Vergleich zum Vorjahr stärker expandiert. Dabei dürfte sich das Wachstum in den USA und in Kanada gegenüber dem Vorjahr erhöhen, während die Zuwachsrate der mexikanischen Wirtschaft vermutlich abnehmen wird.

Südamerika

Brasilien wird aller Voraussicht nach im Jahr 2017 die Rezession überwinden und ein leichtes Wachstum verzeichnen. Die argentinische Wirtschaft sollte trotz der anhaltend hohen Inflation wieder an Schwung gewinnen.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2017 voraussichtlich auf hohem Niveau weiter wachsen, jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung des Vorjahres. In Japan sollte die konjunkturelle Lage gegenüber dem Berichtsjahr weitgehend unverändert bleiben.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2017 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr.

Der Volkswagen Konzern ist angesichts der heterogenen Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation und verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Auch für die Jahre 2018 bis 2021 gehen wir davon aus, dass das Wachstum der weltweiten Pkw-Nachfrage anhält.

Europa/Übrige Märkte

Für Westeuropa erwarten wir 2017 ein Absatzvolumen leicht unter dem des Berichtsjahres. Das Vorkrisenniveau dürfte auch mittelfristig nicht erreicht werden. Die andauernde Verunsicherung der Konsumenten infolge der Schuldenkrise dürfte sich aufgrund des ungewissen Ausgangs der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien noch verstärken und die Nachfrage dämpfen. In Italien und Spanien wird sich der Erholungskurs 2017 voraussichtlich stark abgeschwächt fortsetzen; für Frankreich rechnen wir mit einem nur leicht positiven Wachstum. Das Marktvolumen in Großbritannien erwarten wir deutlich unter dem hohen Niveau des Vorjahres.

Auf den zentral- und osteuropäischen Märkten sollte die Pkw-Nachfrage 2017 den schwachen Vorjahreswert übertreffen. In Russland wird das Nachfragevolumen nach den teilweise erheblichen Rückgängen der vergangenen Jahre voraussichtlich moderat steigen. Für die zentraleuropäischen Märkte rechnen wir mit einem weiteren Wachstum der Nachfrage.

Auf dem südafrikanischen Pkw-Markt dürfte das Nachfragevolumen 2017 leicht über dem Vorjahreswert liegen.

Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt erwarten wir nach der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre für 2017 ein Volumen, das leicht unter dem Vorjahresniveau liegt.

Nordamerika

Wir rechnen damit, dass das Marktvolumen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt und in den USA 2017 leicht unter dem des Vorjahres liegen wird. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV-, Pickup- und Van-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird das Neuzulassungsvolumen voraussichtlich ebenfalls leicht unter dem hohen Vorjahreswert bleiben. In Mexiko erwarten wir dagegen eine im Vergleich zum Berichtsjahr merklich steigende Nachfrage.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Protektionistische Tendenzen belasten die Fahrzeugmärkte der Region, insbesondere in Brasilien und Argentinien, wo Restriktionen für den Import von Fahrzeugen bestehen. Dennoch wird 2017 die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten im Vergleich zum Vorjahr insgesamt voraussichtlich leicht steigen. In Brasilien, dem größten Markt Südamerikas, wird das Volumen nach den starken Verlusten in den Vorjahren voraussichtlich moderat zunehmen. Für den argentinischen Markt erwarten wir 2017 ein Volumen leicht über dem Vorjahreswert.

Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2017 voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen. In China wird der weiterhin steigende Bedarf an individueller Mobilität die Nachfrage erhöhen. Das Wachstumstempo wird sich aber im Vergleich zum Vorjahr vermutlich verlangsamen, da die Steuererleichterung für Fahrzeuge mit bis zu 1,6 l Hubraum Ende 2016 halbiert wurde. Vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment dürften weiterhin sehr gefragt sein. Für Indien rechnen wir mit einem Pkw-Nachfragevolumen leicht über dem des Vorjahres. Auf dem japanischen Pkw-Markt erwarten wir 2017 einen weiteren Rückgang der Nachfrage.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auch im Jahr 2017 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage; dieser Trend sollte sich in den Jahren 2018 bis 2021 fortsetzen.

Aufgrund der Verunsicherung infolge des im Juni 2016 durchgeführten Referendums zum Austritt Großbritanniens aus der EU gehen wir für das Jahr 2017 in Westeuropa bei den leichten Nutzfahrzeugen von einer Nachfrage leicht unter dem Vorjahresniveau aus. Großbritannien wird voraussichtlich den größten Rückgang in der Region verzeichnen. Für

Deutschland erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen 2017 voraussichtlich über dem Vorjahreswert liegen. Auch in Russland erwarten wir ein im Vergleich zu 2016 steigendes Marktvolumen.

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

In der Region Asien-Pazifik wird das Marktvolumen 2017 voraussichtlich leicht über dem des Vorjahres liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage auf dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für das Jahr 2017 ein Volumen deutlich über dem des Berichtsjahres. Auf dem japanischen Markt gehen wir 2017 von einer abgeschwächten Fortsetzung des Abwärtstrends aus.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2017 voraussichtlich leicht über denen von 2016 liegen. Für die Jahre 2018 bis 2021 erwarten wir eine positive Entwicklung.

Für Westeuropa und Deutschland gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2017 leicht unter der des Vorjahres liegen wird.

Einen deutlichen Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir, ausgehend vom niedrigen Niveau 2016, mit einer erheblichen Erholung der Nachfrage im Jahr 2017.

Die Zulassungen in Nordamerika werden 2017 aufgrund eines zyklischen Rückgangs des Lkw-Marktes voraussichtlich merklich unter denen von 2016 liegen.

Die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wird sich 2017, ausgehend vom niedrigen Vorjahresniveau, erholen. Grund dafür ist die sich abzeichnende Erholung der Wirtschaft.

In China, dem weltweit größten Lkw-Markt, werden die Zulassungen 2017 den Wert von 2016 voraussichtlich moderat übertreffen. In Indien rechnen wir mit einem deutlichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds und der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2017 von einer moderaten Steigerung der Nachfrage aus. In Westeuropa erwarten wir in 2017 eine Nachfrage unter dem Niveau von 2016. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer höheren Nachfrage als im Vorjahr. In Südamerika werden die Neuzulassungen voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2018 bis 2021 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten insgesamt ein moderates Wachstum der Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Auch für 2017 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleiben.

Das Auftragsvolumen bei Zwei-Takt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2017 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen, Fähren und Behördenschiffen rechnen wir weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich sind die Erwartungen für Neubestellungen trotz des zuletzt leicht gestiegenen Ölpreises aufgrund der Überkapazitäten sehr niedrig. Das Volumen des Marinemarktes wird voraussichtlich insgesamt auf dem Vorjahresniveau verharren. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in den Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend hin zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist weiterhin ungebrochen. Für 2017 gehen wir von einer leicht erhöhten Nachfrage gegenüber dem Vorjahr aus, die jedoch insgesamt auf einem niedrigen Niveau bleiben wird.

Im Geschäftsjahr 2017 wird für den Turbomaschinenbereich trotz des zuletzt leichten Anstiegs des Ölpreises mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen auch 2017 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Aufgrund der nicht ausgelasteten Kapazitäten im Neubau wird für den Bereich After Sales mit einem steigenden Wettbewerbsdruck gerechnet.

In den Jahren 2018 bis 2021 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

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2017 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden. Auf Schwellenmärkten mit gegenwärtig niedriger Marktdurchdringung, wie zum Beispiel China, rechnen wir mit einer weiterhin steigenden Nachfrage. 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 umfassen, weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich wird die Nachfrage nach neuen Mobilitätsdiensten, etwa Vermietmodelle, zunehmen; dieser Trend wird sich unserer Einschätzung nach auch in den Jahren 2018 bis 2021 fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge erwarten wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere dort unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Auf den entwickelten Märkten sehen wir 2017 einen erhöhten Bedarf an Serviceleistungen, die die Gesamtbetriebskosten senken. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2018 bis 2021 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2016 verringerte sich das Wachstum der Weltwirtschaft leicht. Die Energie- und Rohstoffpreise erholten sich im Verlauf des Berichtsjahres, allerdings auf einem relativ niedrigen Niveau. Das Vertrauen in die wirtschaftliche Stabilität krisengeprägter Schwellenländer kehrte teilweise zurück und führte zu einer sukzessiven Aufwertung der Währungen in diesen Staaten. Der Euro verlor gegenüber dem US-Dollar leicht an Wert, im Vergleich zum chinesischen Renminbi legte er hingegen leicht zu. Eine deutliche Abwertung gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung erfuhr das britische Pfund infolge des Referendums vom Juni 2016 über den Austritt Großbritanniens aus der EU. Der russische Rubel und der brasilianische Real kehrten ihren vorangegangenen Abwärtstrend zu Beginn des Berichtsjahres um und verzeichneten seitdem deutliche Kurszuwächse. Für das Jahr 2017 rechnen wir mit einem etwas stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum chinesischen Renminbi und zum britischen Pfund sowie zu weiteren wesentlichen Währungen. Der russische Rubel und der brasilianische Real werden aller Voraussicht nach verhältnismäßig schwach bleiben. Für die Jahre 2018 bis 2021 gehen wir derzeit von einer Fortsetzung dieser Entwicklungen aus. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko aus nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen – bleibt grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das sehr niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2016 bestehen blieb. Die Leitzinsen in den großen westlichen Industrieländern verharrten auf einem historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA allmählich ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2017 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen Anstieg der Zinsen für unwahrscheinlich. In den USA ist hingegen von einer moderaten Zinserhöhung auszugehen. Für die Jahre 2018 bis 2021 erwarten wir sukzessiv steigende Sätze mit regional unterschiedlicher Geschwindigkeit.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Zuge verschiedener politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten befanden sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe, wie zum Beispiel Rohöl, Stahl und Seltene Erden im Jahr 2016 in einer Seitwärts- beziehungsweise Aufwärtsbewegung bei zum Teil hoher Volatilität. Angesichts dieser Einflussfaktoren erwarten wir für 2017 unbeständige Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten mit einem Anstieg bei den meisten Rohstoffpreisen. Für die Jahre 2018 bis 2021 rechnen wir damit, dass sich diese Entwicklung fortsetzt. Vorausschauende, systemgestützte und individuelle Beschaffungsmethoden ermöglichen uns, Risiken zu begrenzen, die sich aus dieser Rohstoffpreisvolatilität ergeben. Langfristige Lieferverträge sichern die Bedarfe des Konzerns und gewährleisten somit ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2017

Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente weiter optimieren. Wir präsentieren weitere SUV-Modelle, greifen die Digitalisierung noch konsequenter in unseren Produkten auf und setzen mit Angeboten rund um die Elektromobilität wichtige Impulse für die Zukunft.

Die Marke Volkswagen Pkw bringt 2017 den überarbeiteten Golf auf den Markt. Der Bestseller überzeugt mit einem geschärften Design, effizienter Motorentechnologie, innovativen Assistenzsystemen sowie einer neuen Generation von Infotainment-Systemen und wird auch als Golf Variant, Golf GTI und Golf GTE erhältlich sein. Der weiterentwickelte e-Golf bietet dank neuester Batterietechnologie eine um rund 50 % verlängerte Reichweite von nunmehr bis zu 300 km im NEFZ. Der komplett erneuerte Polo auf Basis des MQB wird den Kunden künftig noch mehr Komfort bieten. Er überzeugt vor allem mit einem umfangreichen Angebot an bezahlbaren Innovationen, verbessertem Platzangebot und herausragendem Design. Der up! GTI wird zum Ende des Jahres 2017 das sportliche Highlight in der bereits großen up!-Familie setzen. Mit dem kompakten Crossover-Modell T-Roc wird die Marke ihre SUV-Offensive fortsetzen. Außerdem wird Volkswagen 2017 mit dem sportlichen viertürigen Coupé Arteon die Wertigkeit, Qualität und Innovationskraft der Marke unter Beweis stellen und das Portfolio oberhalb des Passat abrunden. In China kommen mit den Plug-in-Versionen von Phideon und Passat Variant sowie dem e-Golf drei neue elektrifizierte Fahrzeuge auf den Markt. Zudem kommt der Mittelklasse-SUV Teramont in den Handel, der mit neuesten Fahrerassistenzsystemen und einem maskulinen Offroad-Design neue Maßstäbe im Segment setzt und sieben Passa-

gieren komfortabel Platz bietet. Zudem führt Volkswagen die Langversion des neuen Tiguan in China ein. Auch in den USA wollen wir die Kunden mit dem neuen Tiguan mit verlängertem Radstand überzeugen. Mit dem SUV Atlas, den wir in unserem Werk in Chattanooga fertigen, bedient Volkswagen eines der größten Segmente des amerikanischen Marktes mit einem auf die besonderen Bedürfnisse der dortigen Kunden abgestimmten Fahrzeugkonzept. In Brasilien wird 2017 der aufgewertete up! eingeführt. Auch Golf und Golf Variant werden aufgefrischt. Zudem soll der neue Polo zu steigenden Verkaufszahlen in Brasilien beitragen.

Im neuen Werk der Marke Audi im mexikanischen San José Chiapa lief Ende 2016 die Produktion der zweiten Generation des SUV-Bestsellers Q5 an, der 2017 sukzessive in den Märkten eingeführt wird. Die A5-Familie wird um den A5 Sportback und das A5 Cabriolet im neuen Design ergänzt. Gegen Ende des Jahres geht das neue Flaggschiff von Audi an den Start: Der Nachfolger des Audi A8 überzeugt mit zahlreichen neuen Fahrerassistenzsystemen und Infotainment-Angeboten und wird in seinem Segment neue Maßstäbe setzen. Neben dem R8 Spyder und dem TT RS geht 2017 die RS 3 Limousine in Nordamerika an den Start. Darüber hinaus wird in den USA erstmalig der neue A5 Sportback angeboten.

ŠKODA bringt 2017 mit dem selbstbewussten und kraftvollen Kodiaq eine neue Baureihe auf den Markt, die auf dem MQB basiert. Der SUV vereint alle Qualitäten, für die die Marke ŠKODA steht: ein außergewöhnliches Raumangebot, charakterstarkes Design und ein herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Zudem wird die neue Generation des robusten Yeti vorgestellt. Der beliebte Octavia erhält eine Produktaufwertung. Überarbeitet werden außerdem der Citigo, der Rapid sowie der Rapid Spaceback.

SEAT wird seine Produktoffensive mit dem neuen Leon fortführen. Außerdem wird die fünfte Generation des Ibiza vorgestellt. Mit dem Arona gibt SEAT sein Debüt im Crossover-Segment.

Porsche liefert ab 2017 den Panamera 4 E-Hybrid sowie die Panamera Executive Modelle aus. In der zweiten Jahreshälfte ergänzt der Panamera Sport Turismo die Modellreihe. Auch die neue Generation des 911 GT3 sowie die GTS-Modelle der Baureihe 911 werden an Kunden ausgeliefert.

Bentley wird 2017 mit dem Bentayga das erste mit einem Dieselmotor ausgerüstete Modell in Europa und ausgewählten internationalen Märkten einführen und zudem die Hochleistungsvariante Continental GT Supersports vorstellen. In der zweiten Jahreshälfte präsentiert Bentley die nächste Generation des Continental GT.

Lamborghini bringt 2017 den neuen Huracán Spyder RWD und den Huracán Performante auf den Markt, während der Aventador S Coupé eine Produktaufwertung erfährt.

Bugatti startet mit der Auslieferung des neuen Chiron, des leistungsstärksten, schnellsten, luxuriösesten und exklusivsten Serien-Supersportwagens der Welt. Mit 1.500 PS, einem Drehmoment von 1.600 Nm und zahlreichen technischen Innovationen setzt der Chiron in jeder Hinsicht neue Maßstäbe.

Volkswagen Nutzfahrzeuge startet im Jahr 2017 den Verkauf des vollständig neuentwickelten, auf die konkreten Kundenwünsche konzipierten Crafter. Mit einer Vielzahl von Antrieben und Derivaten bietet er kundengerechte Funktionalität und alltagstaugliche Lösungen für individuelle Transportaufgaben aus allen Nutzungsbereichen.

Scania wird weitere Varianten seiner neuen Lkw-Generation auf den Markt bringen.

MAN betritt 2017 mit dem TGE erstmals die Welt der Transporter. Das leichte Nutzfahrzeug ist künftig bei MAN die erste Lösung für leichtere Aufgaben, die das tägliche Arbeitsleben rund um Transport und Beförderung stellt. Die Modelle der TG-Baureihe werden überarbeitet. Bei den Bussen geht der NEOPLAN Tourliner an den Start. Darüber hinaus werden 2017 in allen Geschäftsfeldern neue Services und Produktinnovationen präsentiert.

Ducati bringt im Jahr 2017 insgesamt sieben neue Modelle auf den Markt: die Ducati SuperSport, die Monster 797 und Monster 1200, die Multistrada 950, zwei neue Scrambler-Modelle – die Scrambler Café Racer und die Scrambler Desert Sled – sowie die auf 500 Stück limitierte 1299 Superleggera.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen starken Marken unter größtmöglicher Nutzung von Synergien ist charakteristisch für den Volkswagen Konzern. Die Strukturen im Konzern sind für die Führung einer Mehrmarkenorganisation ausgelegt.

Um weiteren Konzernmarken den Eintritt in neue Märkte zu erleichtern, werden wir die Mehrmarkenstrukturen insbesondere in Wachstumsregionen weiter ausbauen. Außerdem werden wir die Kundenorientierung auf allen Ebenen im Vertrieb und im Service stärken. Dazu qualifizieren wir unsere Mitarbeiter laufend weiter und optimieren darüber hinaus unsere Prozesse und Systeme im Hinblick auf sich wandelnde Kundenanforderungen und auf Markt- und Technologieveränderungen, insbesondere die Digitalisierung. Das Hauptaugenmerk unserer Vertriebsstrategie liegt weiterhin darauf, Neu- und Gebrauchtfahrzeuge, Finanz- und sonstige Dienstleistungen sowie Originalteile und -zubehör integriert zu vermarkten. Mobilitätsdienstleistungen ergänzen wir sukzessive.

FACHKOMPETENZ UND MOTIVATION IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig unsere fachliche Exzellenz im klassischen Automobilbau zu sichern.

Die duale Berufsausbildung und das Studium sind der Grundstein für eine fachliche Entwicklung in den Berufs-

familien bei Volkswagen. Im Anschluss qualifizieren sich die Mitarbeiter ihr Berufsleben lang weiter. Das breite Qualifizierungsangebot wird kontinuierlich weiterentwickelt, um stets die aktuellen Bedarfe zu decken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereitet, die mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien der Industrie 4.0 einhergehen. Ein wesentliches Prinzip ist dabei der Wissenstransfer – die Weitergabe von Wissen und Erfahrung – durch die eigenen Experten. Die Qualifizierung erfolgt nach dem dualen Prinzip und beinhaltet die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Lernformen.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2017 beläuft sich die Investitionstätigkeit im Konzernbereich Automobile auf 18 Mrd. €.

Die geplanten Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) betragen 13 Mrd. €; die Sachinvestitionsquote (Sachinvestitionen in Prozent vom Umsatz) wird sich im Jahr 2017 auf einem Niveau von 6 bis 7% bewegen. Der Großteil der Sachinvestitionen entfällt auf neue Produkte, das fortgesetzte Ausrollen und die Weiterentwicklung der modularen Baukästen. Im Fokus stehen die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Fahrzeuge, insbesondere durch die Entwicklung des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Parallel wird im Wesentlichen die SUV-Palette weiter ausgebaut.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten in Höhe von 5 Mrd. €. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Erfüllung von Umweltvorgaben und die Ausweitung beziehungsweise Erneuerung der Modellpalette wider.

Die Investitionen in unsere Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir erwarten im Jahr 2017 deutliche Liquiditätsabflüsse aufgrund der Belastungen aus der Dieselthematik und rechnen damit, dass der Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile nicht durch den Cash-flow aus dem laufenden Geschäft gedeckt wird. In der Folge rechnen wir für 2017 mit einem negativen Netto-Cash-flow.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Nicht berücksichtigt ist die mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE einhergehende mögliche Abfindung anderer Aktionäre. Unsere Joint Ventures in China sind nicht im Konsolidierungskreis und damit auch nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Die Gemeinschaftsunternehmen planen für 2017 Sachinvestitionen von 4 Mrd. €, die aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2017 Investitionen, die unter dem Wert des Vorjahres liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass der Anstieg des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zu etwa 55% aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, Asset-Backed-Securities-Transaktionen, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9%. Im Wesentlichen aufgrund der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen wurde der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum mit einer Kapitalrendite (RoI) von 8,2% nicht erreicht (siehe dazu auch die Seiten 133). Investitionen in neue Modelle, in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen sowie in Zukunftstechnologien werden 2017 dazu führen, dass das investierte Vermögen steigt. Die Kapitalrendite wird merklich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9% liegen.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ bauen wir ein neues Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen auf, mit dem wir den Wandel zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität vorantreiben. Wir werden Mobilitätsdienstleistungen selbstständig oder partnerschaftlich entwickeln und vermarkten. Neben der Fahrtenvermittlung via App (Ride Hailing) soll der Fokus auf ganzheitlichen Transportlösungen liegen, die den individuellen und den öffentlichen Verkehr effizienter gestalten. Das Geschäftsfeld Mobilitätslösungen wird im Segment Finanzdienstleitungen berichtet.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Für den größten Teil der Industrieländer erwarten wir, dass sich die

Belebung der Konjunktur mit insgesamt stabilen Expansionsraten fortsetzt. Die meisten Schwellenländer werden voraussichtlich stärker wachsen als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Auf den internationalen Automobilmärkten erwarten wir eine weiter zunehmende Wettbewerbsintensität.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2017 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem Vorjahresniveau liegt. Auf den zentral- und osteuropäischen Märkten sollte die Pkw-Nachfrage den schwachen Vorjahreswert übertreffen. Wir rechnen damit, dass das Marktvolumen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika leicht unter dem des Vorjahres liegen wird. Auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge wird die Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr insgesamt voraussichtlich leicht steigen. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2017 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2017 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse moderat über denen von 2016 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2017 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist angesichts der heterogenen Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation und verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot 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 ab. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2017 ihr Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente weiter optimieren.

Die neue Konzernstruktur mit mehr dezentraler Verantwortung stärkt unsere Marken und Regionen und erhöht die Kundennähe. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2017 bei anhaltend herausfordernden Marktbedingungen das Vorjahresvolumen moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus der konjunkturellen Entwicklung, dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieselthematik.

Wir gehen davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns, des Bereichs Pkw und des Bereichs Nutzfahrzeuge im Jahr 2017 um bis zu 4% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2017 mit einer operativen Rendite zwischen 6,0 und 7,0%. Im Bereich Pkw erwarten wir die operative Rendite in einer Spanne von 6,5 bis 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 3,0 und 5,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir bei deutlich rückläufigen Umsatzerlösen einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Im Konzernbereich Automobile werden sich 2017 die F & E-Quote und die Sachinvestitionsquote auf einem Niveau zwischen 6 und 7% bewegen. Der Netto-Cash-flow wird infolge der Belastungen aus der Dieselthematik deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen und negativ sein. Infolgedessen wird auch die Netto-Liquidität deutlich zurückgehen. Die Kapitalrendite (RoI) wird merklich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9% liegen. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten. Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ messen wir unserer Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft eine noch größere Bedeutung bei. Zudem streben wir nach operativer Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und fokussieren verstärkt auf profitables Wachstum.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 5 HGB)

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

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

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

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

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

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

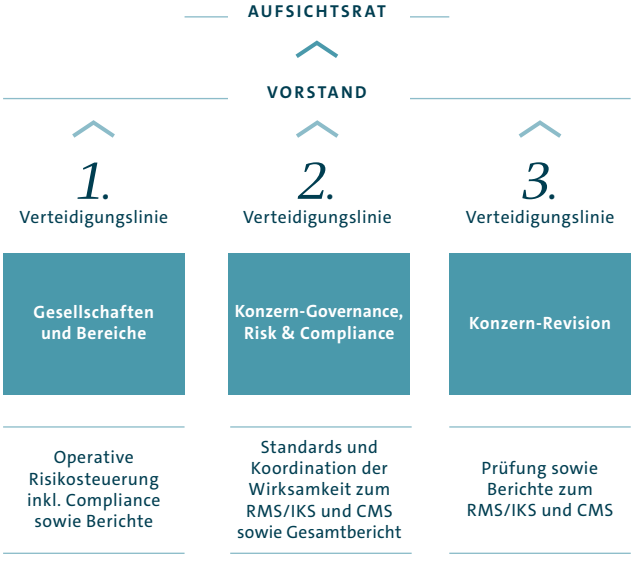
Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Volkswagen hat auch im Berichtsjahr einen ganzheitlichen, integrativen Ansatz verfolgt, der die Themen Risikomanagementsystem, Internes Kontrollsystem und Compliance-Managementsystem (CMS) in einem Management-Ansatz (Governance, Risk & Compliance-Ansatz) vereint. Der Aufbau des RMS/IKS gemäß dem COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk gewährleistet eine umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche; Chancen werden nicht erfasst. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken.

Neben der Erfüllung der rechtlichen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, ermöglicht uns dieser Ansatz die Steuerung der wesentlichen Risiken für den Konzern aus ganzheitlicher Sicht, das heißt unter Einbeziehung materieller und immaterieller Kriterien.

Im Berichtsjahr haben wir unser RMS/IKS weiterentwickelt. Der Vorstand erhält ergänzend zur anlassbezogenen und zur jährlichen Risikobetrachtung auch quartalsweise Risikoberichte. Diese zusätzliche Berichterstattung über die aktuelle Risikosituation schärft das Bewusstsein für und den offenen Umgang mit Risiken im Unternehmen. Die Intensivierung des IKS im Bereich Produkt-Compliance haben wir 2016 fortgeführt. Dazu zählen auch die sogenannten Goldenen Regeln, die wir im Kapitel Dieselthematik auf der Seite 96 beschreiben.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem vom Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement gefordert wird. Diesem Konzept folgend, verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die vorderste Verteidigungslinie bilden die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, ihre Auswirkungen werden bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen.

Parallel dazu fließen die Ergebnisse der bereits getroffenen Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung wesentlicher Risiken.

Zweite Verteidigungslinie: Erfassung systemischer Risiken durch den Governance, Risk & Compliance-Regelprozess

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement richtet die Abteilung Konzern-Governance, Risk & Compliance (GRC) jährlich standardisierte Anfragen zur Risikosituation und zur Wirksamkeit des RMS/IKS an die wesentlichen Konzerngesellschaften und -einheiten weltweit (GRC-Regelprozess). Anhand der Rückmeldungen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

Jedes gemeldete systemische Risiko wird anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nichtfinanziell) einer Bewertung unterzogen. Zudem werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, auf Management-Ebene dokumentiert. Bewertet werden die Risiken somit unter Berücksichtigung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung. Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken. Wesentliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte Schwachstellen werden berichtet und behoben.

Im Geschäftsjahr 2016 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess.

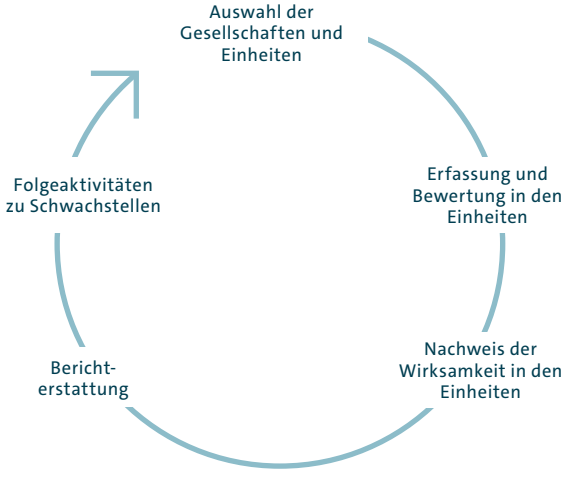
Die Marke Scania war in der Vergangenheit aufgrund verschiedener Bestimmungen des schwedischen Gesellschaftsrechts noch nicht in das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns einbezogen. Im Jahr 2016 wurde Scania in die quartalsweise Risikoberichterstattung integriert, die Aufnahme in den GRC-Regelprozess soll zukünftig erfolgen. Laut dem Corporate Governance Report von Scania sind Risikomanagement und Risikobewertung integrale Bestandteile der Unternehmensführung. Risikofelder werden dort vom Controlling bewertet und innerhalb der finanziellen Berichterstattung berücksichtigt.

Das RMS wurde im Berichtsjahr um eine quartalsweise Risikoberichterstattung erweitert. Ziel ist es, das Bewusstsein für und den offenen Umgang mit wesentlichen aktuellen Risiken des Volkswagen Konzerns zu schärfen. Alle Konzernmarken sowie die Volkswagen Financial Services AG sind in diesen neuen Prozess einbezogen.

Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand bei der Überwachung der verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



RMS/IKS und des CMS regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite Verteidigungslinie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Einbeziehung des Abschlussprüfers auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer hat unser Risikofrüherkennungssystem auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt und kommuniziert wurden. Das Risikofrüherkennungssystem erfüllt die Anforderungen des KonTraG.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen unterliegt darüber hinaus turnusmäßigen Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung sowie nicht turnusmäßigen Prüfungen insbesondere durch die Bankenaufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB-SSM, Single Supervisory Mechanism), durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Sinne des § 44 Kreditwesengesetz (KWG) und Kontrollen durch den Prüfungsverband deutscher Banken.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Um seine Wirksamkeit sicherzustellen, wird das RMS/IKS im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig optimiert. Dabei wird internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung getragen. Externe Experten begleiten fallweise die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die eine vollständige, richtige und zeitgerechte Übermittlung solcher Informationen gewährleisten sollen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Konzernlageberichts notwendig sind. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared-Service-Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der für das Mutterunternehmen anzuwendenden Vorschriften. Es umfasst insbesondere 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 vom Abschlussprüfer vorgelegten Berichte und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt; in den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG Anwendung finden.

Die Erstellung des Konzernlageberichts erfolgt – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften.

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

Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

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

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben; wir haben sie in Kategorien zusammengefasst. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen.

Aus der Dieselthematik ergeben sich für den Volkswagen Konzern einerseits eigene Risiken und andererseits hat die Dieselthematik Auswirkungen auf bestehende Risiken, die in der jeweiligen Risikokategorie beschrieben sind.

Mit Hilfe von Wettbewerbs- und Umfeldanalysen sowie Marktbeobachtungen erfassen wir nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihren Erfolg am Markt und unsere Kostenstruktur auswirken. Risiken und Chancen, von denen wir erwarten, dass sie eintreten, haben wir – soweit einschätzbar – in unserer Mittelfristplanung und unserer Prognose bereits berücksichtigt. Im Folgenden berichten wir daher über interne und externe Entwicklungen als Risiken und Chancen, die zu einer negativen beziehungsweise positiven Abweichung von unserer Prognose führen können.

Risiken aus der Dieselthematik

Vor allem für die anstehenden Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen sowie Rechtsrisiken, aber auch für Restwertrisiken hat der Volkswagen Konzern aus der Dieselthematik Vorsorgen erfasst.

Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus Rechtsrisiken, Straf- und Verwaltungsverfahren, höheren Aufwendungen für die technischen Lösungen sowie geringeren Vermarktungspreisen, Rückkaufverpflichtungen und kundenbezogenen Maßnahmen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Es kann zu einem Rückgang der Nachfrage – möglicherweise verstärkt durch Reputationsverluste oder unzureichende Kommunikation – kommen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital.

Der benötigte Finanzbedarf zur Deckung der Risiken kann dazu führen, dass Vermögensgegenstände lagebedingt veräußert werden müssen, die in der Folge einen nicht äquivalenten Erlös erzielen.

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Wir arbeiten mit allen zuständigen Behörden zusammen, um die Sachverhalte vollumfänglich und transparent aufzuklären.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen an den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner Industrie- und Schwellenländer gefährden. Im südlichen Euroraum wirkt die Situation einiger Finanzinstitute, deren Krisenfestigkeit nach wie vor nicht gesichert ist, einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung entgegen. Darüber hinaus sind die

Auswirkungen des geplanten EU-Austritts Großbritanniens mit Risiken verbunden. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen und von Kapitalimporten sowie durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor in der Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt schätzen wir die Wahrscheinlichkeit einer weltweiten Rezession als gering ein. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten nicht auszuschließen.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Branchenrisiken und Marktchancen

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Nutzfahrzeugen sind die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Die politische Krise und deren wirtschaftliche Folgen hemmte auch im Geschäftsjahr 2016 die Marktentwicklung in Russland. In Südamerika wirkten sich weiterhin strukturelle Defizite negativ aus. Künftig könnten in weiteren chinesischen Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. Zusätzlich könnte eine Abkühlung der Weltkonjunktur das Vertrauen der Verbraucher negativ beeinflussen. Zudem lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen. Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte ebenfalls eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet. Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten infolge der hohen Marktabdeckung. Durch die unverändert angespannte Weltwirtschaftslage ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche – vor allem in Westeuropa, den USA und China – weiter unter Druck setzen.

Westeuropa ist einer unserer Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Preisverfall im Zuge eines Nachfragerückgangs in dieser Region würde das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen. Außerhalb Westeuropas ist das Auslieferungsvolumen weltweit breit gestreut, ein hoher Anteil entfällt auf den chinesischen Markt. In zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten sind wir entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Mit Hilfe strategischer Partnerschaften erhöhen wir darüber hinaus unsere Präsenz in diesen Ländern und Regionen und werden den dortigen Anforderungen gerecht.

Die Wirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2016 regional unterschiedlich entwickelt: Während sich die Situation in Westeuropa weiter stabilisierte, sich der Wachstumstrend in China fortsetzte und die US-Wirtschaft weiter expandierte, blieb das Marktumfeld in Osteuropa und in Südamerika angespannt. Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben – beispielsweise ein effizientes Lagermanagement und ein wirtschaftliches Händlernetz –, sind für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften erheblich. Diese begegnen den Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit über Bankkredite bleibt jedoch schwierig. Über unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften bieten wir den Händlern attraktive Finanzierungsmöglichkeiten an, um ihre Geschäftsmodelle zu stärken und das Betriebsrisiko zu reduzieren. Wir haben ein umfassendes 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 unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Insbesondere aus zwei Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: erstens aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und zweitens durch die in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

Zudem evaluiert die Europäische Kommission derzeit den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine hieraus folgende mögliche Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das Autonome Fahren sind für unseren Absatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit und angepassten Geschäftsmodellen erfordern.

Nachfolgend stellen wir die Marktchancen für den Volkswagen Konzern dar. Dabei sehen wir die größten Wachstumspotenziale auf den Märkten der Region Asien-Pazifik sowie in Nordamerika.

China

China, der größte Markt in der Region Asien-Pazifik, setzte sein Wachstum im Berichtsjahr fort. Hier wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität auch in den nächsten Jahren weiter steigen, jedoch langsamer als zuvor; zudem wird sie sich von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagern. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für die chinesischen Kunden entwickelten Modellen, um an den erheblichen Chancen dieses Marktes – auch im Hinblick auf die Elektromobilität – teilhaben und unsere starke Marktposition in China dauerhaft verteidigen zu können. Mit zusätzlichen Fertigungsstätten bauen wir unsere Produktionskapazitäten in diesem wachsenden Markt weiter aus.

Indien

Die politische und wirtschaftliche Situation Indiens hat sich im Jahr 2016 weiter stabilisiert. Die Fahrzeugmärkte setzten ihren Erholungskurs fort. Wir gehen davon aus, dass diese Entwicklung anhält. In diesem Umfeld konsolidiert der Konzern derzeit seine Aktivitäten, denn Indien bleibt ein strategisch wichtiger Zukunftsmarkt für den Konzern.

USA

Das Volumen des US-amerikanischen Fahrzeugmarktes lag im Jahr 2016 knapp über dem des starken Vorjahres. Der Markt wird 2017 voraussichtlich leicht unter dem Niveau des Jahres 2016 liegen. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Mit dem Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten in der Region Nordamerika sowie mit einem Motorenwerk kann der Konzern in Zukunft den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können. Unser Markterfolg wird im Wesentlichen davon abhängen, wie transparent, gründlich und schnell wir die Dieselthematik aufarbeiten und das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen.

Brasilien

Das wirtschaftliche Umfeld blieb im Berichtsjahr weiterhin schwach, das Nachfragevolumen am Fahrzeugmarkt ging erneut zurück. Die anhaltende Rezession, verbunden mit hoher Arbeitslosigkeit, gesunkenen Realeinkommen und einer restriktiven Kreditvergabe verhinderten die erhoffte Erholung. Für 2017 erwarten wir eine Stabilisierung des Fahrzeugmarktes leicht über dem Niveau von 2016. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller hat die Preis- und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Für den Volkswagen Konzern spielt der brasilianische Markt eine wichtige Rolle. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Fox.

Russland

Russland hat das Potenzial, sich zu einem der größten Automobilmärkte der Welt zu entwickeln. Die hohe Abhängigkeit von den derzeit geringeren Öleinnahmen, deutlich gefallene Realeinkommen und währungsbedingt hohe Automobilpreise führten 2016 dazu, dass sich der Rückgang des Marktvolumens fortsetzte. Auch die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA beeinflussten weiterhin die Nachfrage nach Fahrzeugen. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

Nahost

Trotz des wirtschaftlich und politisch instabilen Umfelds birgt die Region Nahost Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, nutzen wir unsere Chance, dort zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie das anhaltende Wachstum und die verstärkte internationale Arbeitsteilung werden sich voraussichtlich fortsetzen. Dies gilt auch für die daraus resultierenden weltweit steigenden Transportstrecken und -volumina sowie für den wachsenden Energiebedarf und die erforderliche Innovationskraft im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen, die beispielsweise aus geopolitischen Unsicherheiten oder volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten resultieren, können signifikante Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. Wir wirken den erheblichen konjunkturellen Risiken unter anderem durch flexible Produktionskonzepte und durch Kostenflexibilität mittels Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie – soweit erforderlich – mit Strukturanpassungen entgegen.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Um bei der Entwicklung unserer Produkte die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu berücksichtigen, führen wir Trendanalysen, Kundenbefragungen und Scouting-Aktivitäten durch. Hiermit erkennen wir Trends frühzeitig und überprüfen rechtzeitig ihre Relevanz für unsere Kunden.

Dem Risiko, dass Produkte oder Module nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen und Schutzrechte Dritter zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien analysieren. Die Ergebnisse gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. Sie stellt sicher, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird. Dazu haben wir im Jahr 2016 die Baureihenorganisation in den Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA und SEAT nach dem Vorbild von Porsche implementiert, um verstärkt das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern.

Chancen aus dem Modularen Querbaukasten

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) und dem Modularen Produktionsbaukasten (MPB) sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu senken sowie eine Nutzung über mehrere Fahrzeuggenerationen hinweg möglich zu machen. 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.

Der MQB eröffnet uns die Chance, neben konventionellen Benzin- und Dieselmotoren auch alternative Aggregate, zum Beispiel Gas-, Hybrid- oder Elektroantriebe zu integrieren. Bislang waren für jedes Modell Anpassungen notwendig, die einzeln vorgenommen werden mussten. Mit dem 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 und gewährleisten eine einheitliche Systematik des Vorderwagens, so dass Synergieeffekte erzielt werden können.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung

In der Beschaffung besteht der Trend, Vergaben stärker zu bündeln und die weltweite Verfügbarkeit einheitlicher Komponenten sicherzustellen. Daraus resultieren ein erhöhter Finanzierungsbedarf und eine weitere Konsolidierung in der Zulieferindustrie. Aus diesem Grund bewertet das Risikomanagement in der Beschaffung des Volkswagen Konzerns die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten.

Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreift gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung in Europa, Nordamerika und China hat die Lieferantenbasis bei einer insgesamt guten Auslastung und Margensituation gestärkt. Dank der guten Finanzierungsmöglichkeiten und des attraktiven Zinsniveaus fanden Lieferanten günstige Bedingungen vor. Dementsprechend hat sich die Zahl der Insolvenzen aufseiten unserer Zulieferer reduziert.

Gleichzeitig setzte sich die Konsolidierung in der Lieferantenbasis fort. Sie wird getrieben durch die Globalisierung

regionaler Lieferanten, insbesondere aus China, sowie den Trends hin zu Elektromobilität und einer zunehmenden Vernetzung der Fahrzeuge und ihrer Ausstattung. In Russland und in Südamerika führten die politischen und wirtschaftlichen Spannungen zu Kapazitätsanpassungen bei den Lieferanten und zu einer Konzentration in der Lieferantenbasis.

Qualitätsprobleme können technische Maßnahmen 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 des Rückrufs diverser Modelle unterschiedlicher Hersteller kommen könnte, in denen bestimmte Airbags der Firma Takata verbaut wurden. Dies könnte auch Modelle des Volkswagen Konzerns betreffen.

Neben finanziellen Schwierigkeiten können Versorgungsrisiken, zum Beispiel durch Brände oder Unfälle bei Lieferanten, entstehen. Versorgungsrisiken werden in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme ohne Verzug und automatisiert identifiziert und mittels abgeleiteter Maßnahmen unmittelbar reduziert.

Um die Belieferung sicherzustellen und künftig Bandstillstände aufgrund von Lieferstopps zu vermeiden, wurden zusätzliche Maßnahmen ergriffen.

Produktionsrisiken

Volatile Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten, Stürme und Erdbeben verursachten ebenso wie die Abgasthematik bei einigen Fahrzeugmodellen Stückzahlschwankungen in einzelnen Werken. Solchen Schwankungen begegnen wir mit bewährten Instrumenten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die technische Gestaltung des Produktionsnetzwerks ermöglicht uns, dynamisch auf die variierende Nachfrageentwicklung an den Standorten zu reagieren: Sogenannte Drehscheibenkonzepte gleichen die Auslastung zwischen Fertigungsstätten aus. Nachfragevolatilitäten können an Mehrmarkenstandorten auch markenübergreifend ausgeglichen werden.

Kurzfristige Veränderungen der Kundennachfrage nach spezifischen Ausstattungsmerkmalen unserer Produkte sowie die abnehmende Prognostizierbarkeit der Nachfrage können zu Lieferengpässen führen. Dieses Risiko minimieren wir unter anderem, indem wir unseren verfügbaren Ressourcen kontinuierlich zukünftige Nachfrageszenarien gegenüberstellen. Deuten sich Materialengpässe an, können wir mit genügend zeitlichem Vorlauf gegensteuernde Maßnahmen einleiten.

Die Produktionskapazitäten werden für jedes Fahrzeugprojekt mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Diese unterliegt der Dynamik der Märkte und ist grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten in sich, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann.

Besondere Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen oder andere Ereignisse, zum Beispiel Brand, Explosion, Austritt von gesundheits- und/oder umweltschädlichen Substanzen, können die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen. Derartigen Risiken wirken wir unter anderem mit Brandschutzmaßnahmen und Gefahrgutmanagement entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, zugleich werden die Produktlebenszyklen kürzer; deshalb finden an unseren weltweiten Standorten immer mehr Fahrzeuganläufe statt. Die Prozesse und die technischen Systeme, die wir dabei einsetzen, sind komplex, so dass das Risiko besteht, dass Fahrzeuge erst verspätet ausgeliefert werden können. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und dank frühzeitiger Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität absichern.

Um Stillstandszeiten, Leistungsverluste sowie Ausschuss und Nacharbeit grundsätzlich zu vermeiden, wenden wir in der Produktion die Methode TPM (Total Productive Maintenance) an. TPM ist ein kontinuierlicher Prozess, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind: Die technischen Einrichtungen werden fortwährend instandgehalten, so dass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrollings über alle Projektphasen hinweg, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte zusätzlich reduzieren.

Risiken aus Nachfrageveränderungen

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen. Bei der Aufarbeitung hat es für uns höchste Priorität, den Kunden Lösungen bereitzustellen, sowohl aus technischer Sicht als auch in finanziellen Fragen. Darüber hinaus treiben wir die konsequente Aufklärung des Fehlverhaltens im Unternehmen voran.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete und eventuell durch Presseberichte intensivierte Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Im Berichtsjahr hat sich gezeigt, dass die Folgen der Schuldenkrise in der Eurozone noch nicht überwunden sind. Einige Automobilmärkte, insbesondere in Südeuropa, konnten sich jedoch von ihren historischen Tiefständen weiter erholen und positive Wachstumsraten verzeichnen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir dieser Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in einigen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO_2-Ausstoß basieren, führen in einzelnen Märkten zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung das finanzielle Ergebnis des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs- und Kraftstoffstrategie bildet die Grundlage dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, oder protektionistische Tendenzen ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. Die in der Folge entstehenden Produktionsschwankungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität bei den Herstellern. Die bereits sehr hohe Komplexität des Produktangebots im Pkw-Bereich ist bei Lkw und Bussen noch um ein Vielfaches höher, das Produktionsvolumen jedoch deutlich geringer. Schlüsselfaktoren für die Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service.

Die Zwei-Takt-Motoren von MAN Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Südkorea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffsneubau und angesichts hoher Investitionen bei einigen Lizenznehmern bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken aus rückläufigen Lizenzeinnahmen bis hin zu Forderungsausfällen führen. Infolge von Zusammenschlüssen staatseigener chinesischer Lizenznehmer mit Konkurrenzunternehmen besteht zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte sowie einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern, die auch das Forderungsmanagement zur Sicherung unserer Lizenzeinnahmen umfasst.

Abhängigkeit vom Großkundengeschäft

Das Geschäft mit Großkunden ist grundsätzlich stabiler als das mit privaten Kunden. Die Aufklärung der CO_2-Thematik und die Umsetzung der technischen Lösungen im Rahmen der Dieselthematik trugen im Jahr 2016 dazu bei, dass keine signifikanten Volumenrückgänge für das Großkundengeschäft des Volkswagen Konzerns zu verzeichnen waren. Leichte Verluste verzeichnete lediglich die Marke Volkswagen Pkw in Europa. Der rückläufige Markt in Brasilien führte dazu, dass das Volumen dort zurückging.

Das Großkundengeschäft ist 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.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme möglichst frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen der modularen Baukastenstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Ursachen möglichst schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Im Berichtsjahr haben wir die Prozesse, mit denen wir diese Störungen verhindern können, bei unseren Marken weiter optimiert und organisatorisch gestärkt, so dass wir den damit verbundenen Risiken noch wirkungsvoller begegnen können.

Der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen steigt mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern. Ebenfalls von großer Bedeutung für eine gesicherte Produktion ist die termingerechte Versorgung mit Teilen durch eigene Werke und durch unsere Lieferanten. Mit Hilfe eines Risikomanagementsystems, das wir zunächst intern erprobt und dann bei den Lieferanten eingeführt haben, sorgen wir schon am Anfang der Lieferkette dafür, dass Qualität und Lieferbereitschaft auf Dauer gewährleistet sind. Auf diese Weise trägt die Qualitätssicherung dazu bei, dass Kunden-

erwartungen erfüllt werden und in der Folge die Reputation, die Verkaufszahlen und das Ergebnis unseres Unternehmens steigen.

Insbesondere in den Märkten Brasilien, Russland, Indien und China, für die wir eigene Fahrzeuge entwickeln und in denen sich lokale Fertigungen und Zulieferer etabliert haben, ist die Absicherung der Qualität von elementarer Bedeutung, zumal regulatorische oder behördliche Einflüsse schwer abschätzbar sein können. Wir analysieren kontinuierlich die spezifischen Gegebenheiten der Märkte und passen die Qualitätsanforderungen individuell an. Den identifizierten lokalen Risiken begegnen wir, indem wir kontinuierlich Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln entgegen.

Die Kriterien für die Zulassung und den Betrieb von Fahrzeugen werden durch nationale und teilweise internationale Behörden festgelegt und überwacht. Zusätzlich gelten in einigen Ländern besondere, zum Teil neue Regeln zum Schutz der Kunden gegenüber Fahrzeugherstellern. Mit unseren etablierten und überarbeiteten Qualitätssicherungsprozessen gewährleisten wir, dass die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte alle jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Kundenbeschwerden oder anderen negativen Konsequenzen.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die dem Konzern helfen, bei schwankender Auftragslage flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle an das Produktionsvolumen anpassen sowie über Arbeitszeitkonten atmen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungsinstrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Unsere strategisch ausgerichtete und ganzheitlich angelegte Personalentwicklung eröffnet allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen. Dabei spielt die Stärkung der Fachkompetenz in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens eine besondere Rolle. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Wir bauen kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent Relationship Management, frühzeitig mit talentierten Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir durch eine intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem weiteren Baustein nutzen wir auch das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter. Die Organisation effizienter Wissensdrehscheiben, etwa in Gestalt der Berufsfamilienakademien der Volkswagen Group Academy, gewinnt vor allem dort an Bedeutung, wo altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter nicht direkt durch junge Fachkräfte ersetzt werden. Hier arbeitet Volkswagen an Wissensstafetten, die auch dann das Erfahrungswissen sichern, wenn die Nachfolgekette unterbrochen ist.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichtetem Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf den unbefugten Zugriff und Abzug sensibler elektronischer Unternehmensdaten sowie auf die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs auf beziehungsweise Abzugs von Unternehmensdaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien (zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen) sowie der doppelten Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Dazu setzen wir im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards die am Markt bewährten technischen Mittel ein. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall entstehen.

Ein Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Sicherheitsmaßnahmen. Zum Beispiel sind die Grundpfeiler des aktuellen IT-Sicherheitsprogramms die strukturierte Rechteverwaltung, die Optimierung der

IT-Infrastruktur und die Anwendungssicherheit sowie der IT-Sicherheitsleitstand. Letzterer soll Cyber-Attacken frühzeitig erkennen und somit dazu beitragen, die Angriffe mit modernster Hard- und Software erfolgreich abzuwehren. Der Leitstand ist rund um die Uhr in drei Regionen (Europa, Amerika, Asien) besetzt. Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung aller Mitarbeiter.

Die Volkswagen AG, die Allianz SE, die BASF SE und die Bayer AG haben im Jahr 2015 gemeinsam die Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO) gegründet. Die Gesellschaft soll als Kompetenzzentrum Schwerpunktwissen zu Cyber-Sicherheit aufbauen und sich zum bevorzugten Dienstleister der deutschen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln. Die DCSO führt Sicherheitsaudits durch und zertifiziert Schlüssellieferanten sowie -technologien, um deutschen Unternehmen zu helfen, Cyber-Angriffe zu erkennen, abzuwehren und künftig vorherzusehen. Ein enger Informationsaustausch mit dem Bundesministerium des Innern und dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik soll zudem dazu beitragen, ein anonymisiertes Lagebild der nationalen Cyber-Sicherheit zu erstellen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen – dazu zählen viele unserer Zulieferer – können von der DCSO Sicherheitsdienstleistungen beziehen, die sie sich anderenfalls nicht leisten könnten. Davon profitiert auch Volkswagen: Unsere Lieferkette wird sicherer.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt genauso für den Umgang mit den Daten unserer Kunden. Wir orientieren uns dabei an den Werten Datensicherheit, Datentransparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionsgrenzen für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Marken und Konzernen in der EU bis 2019 sind in der seit April 2009 geltenden EG-Verordnung Nr. 443/2009 zu CO_2-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Diese Verordnungen sind wesentlicher Bestandteil der europäischen Klimaschutzregulierung und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt tätigen Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte eines Herstellers den Wert von 130 g CO_2/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schrittweise zu erfüllen; ab dem Jahr 2015 galt der Grenzwert für die gesamte Flotte. Die 2014 verabschiedete EU-Verordnung Nr. 333/2014 sieht vor, dass die durchschnittliche europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO_2/km betragen darf; im Jahr 2020 betrifft es bereits 95 % der Flotte.

Die CO_2-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO_2/km nicht überschreiten; im Jahr 2015 galt das für 75 % der Flotte, im Jahr 2016 betraf es 80 % der Flotte. Ab 2020 liegt der Grenzwert gemäß der 2014 verabschiedeten EU-Verordnung Nr. 253/2014 bei 147 g CO_2/km.

Die EU-Kommission hat die Absicht, im zweiten Halbjahr 2017 einen Regulierungsvorschlag für das CO_2-Regime für die Zeit nach 2020 zu veröffentlichen. Politisch diskutiert werden bereits Reduktionsziele für den Verkehrssektor bis 2050, etwa die im EU-Weißbuch für Verkehr vom März 2011 genannte Senkung des Ausstoßes von Klimagasen um 60 % gegenüber 1990. Diese langfristigen Ziele können nur durch den zusätzlichen umfangreichen Einsatz nicht fossiler Energieträger – vor allem in Form regenerativer elektrischer Energie – erreicht werden.

Parallel werden Flottenverbrauchsregulierungen auch außerhalb der EU28 weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Saudi-Arabien, der Schweiz, Südkorea und Taiwan. In Brasilien gibt es im Rahmen eines freiwilligen Programms zur Gewährung eines Steuervorteils ein Flotteneffizienzziel. Um dort einen 30-prozentigen Steuervorteil zu erhalten, müssen Fahrzeughersteller bis 2017 unter anderem eine durchschnittliche Flotteneffizienz von etwa 1,82 Megajoule/km erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 (Phase III) ein Flottenziel von 6,9 l/100 km vorsah, für den Zeitraum 2016 bis 2020 (Phase IV) mit einem Ziel von 5,0 l/100 km am Ende dieses Zeitraums weitergeführt. Vorbereitungen für eine Gesetzgebung bis 2025 (Phase V) haben begonnen. In den USA werden durch die Fortschreibung der Greenhouse-Gas-Gesetzgebung auch im Zeitraum von 2017 bis 2025 einheitliche Kraftstoffverbrauchs- und Klimagasvorgaben in allen Bundesstaaten gelten. Das Gesetz wurde Mitte 2012 vom US-Präsidenten unterzeichnet.

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 Sanktionen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO_2-Ziele.

Die EU-Gesetzgebung lässt eine gewisse Flexibilität bei der Erfüllung der Emissionsziele zu, zum Beispiel

- die Verrechnung von Emissionsüberschreitungen und -unterschreitungen zwischen den Fahrzeugmodellen innerhalb einer Neuwagenflotte,
- die Bildung von Emissionsgemeinschaften,
- Entlastungsmöglichkeiten durch Credits, die für zusätzliche innovative Technologien im Fahrzeug gewährt werden und außerhalb des Testzyklus wirken (Öko-innovationen),
- Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller,
- Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits).

Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist jedoch die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie (siehe Seite 144) widerspiegelt.

In der EU wird ein neues Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO_2-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP), ab Herbst 2017 für neue Fahrzeugtypen und ab Herbst 2018 für alle Neufahrzeuge angewendet.

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Die Regulierungspakete werden aktuell ausgearbeitet; ab September 2017 werden dann EU-weit einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen gelten. Diese Grenzwerte müssen im realen Straßenverkehr eingehalten werden. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Prüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie wird zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen führen.

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,
- 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.

Erstmals in Betrieb genommene schwere Nutzfahrzeuge unterliegen bereits seit 2014 den verschärften Emissionsanforderungen nach der Euro-6-Norm gemäß EU-Verordnung Nr. 582/2011. Parallel zur CO_2-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereitet die EU eine weiterführende CO_2-Regulierung für schwere Nutzfahrzeuge vor. Eine reine Grenzwertsetzung wie bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen würde aufgrund der hohen Variantenvielfalt bei diesen Fahrzeugen ein sehr komplexes Regelwerk erfordern. Deshalb erarbeitet die EU-Kommission derzeit mit Unterstützung unabhängiger wissenschaftlicher Institute und der European Automobile Manufacturers' Association (ACEA) ein simulationsbasiertes Verfahren namens Vehicle Energy Consumption Calculation Tool (VECTO), mit dem die CO_2-Emissionen schwerer Nutzfahrzeuge über 7,5 t entsprechend ihren typischen Einsatzgebieten (Kurz-, Regional-, Verteiler- und Langstreckentransporte, Baustellen- und Kommunalverkehr beziehungsweise Stadt-, Überland- und Reisebus) bestimmt werden können. Ein Legislativvorschlag zur CO_2-Zertifizierung von schweren Nutzfahrzeugen sowie Regelungen zum Reporting und Monitoring von CO_2-Werten werden im ersten Halbjahr 2017 erwartet. Ab voraussichtlich 2018 ist mit einer verpflichtenden CO_2-Deklaration für ausgewählte Fahrzeugklassen (zunächst Fern- und Regionalverteilerverkehr, später auch Busse und weitere Segmente) zu rechnen, wobei die erhobenen Werte zunächst zur Kundeninformation für die Vergleichbarkeit, für die Zertifizierung und für das Monitoring verwendet werden sollen. Es ist zu erwarten, dass künftig weitere Fahrzeugklassen einbezogen werden. In ihrer Strategie zur Dekarbonisierung des Verkehrs hat die EU-Kommission zudem angekündigt, bis Ende 2019 einen Vorschlag zur Einführung von CO_2-Standards für schwere Nutzfahrzeuge vorzulegen. Eine öffentliche Konsultation wurde im Herbst 2016 abgeschlossen, welche die Basis für weitere regulatorische Maßnahmen ist. Besonders hervorgehoben hat die EU-Kommission die Rolle der öffentlichen Hand bei der Beschaffung von emissionsarmen beziehungsweise emissionsfreien Fahrzeugen, wie zum Beispiel Stadtbussen.

Die Hersteller schwerer Nutzfahrzeuge setzen sich für eine Quantifizierung der CO_2-Werte ein, die das Gesamtfahrzeug und nicht nur den Motor oder das Zugfahrzeug betrachtet, sondern auch die Anhänger und Aufbauten einbezieht. Die Transparenz soll den Wettbewerb um kraftstoff- und

damit CO_2-effizientere Nutzfahrzeuge erhöhen und in der Folge CO_2-Emissionen senken.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO_2-Ausstoßes schwerer Nutzfahrzeuge hat die EU-Kommission auch die Vorschriften zu den höchstzulässigen Abmessungen und Gewichten von Lkw (Richtlinie 1996/53/EG „Maße und Gewichte“) angepasst und durch die EU-Richtlinie 2015/719 überarbeitet. Demzufolge wird zukünftig durch abgerundete Fahrerhausformen und das Anbringen von Luftleiteinrichtungen am Heck des Fahrzeugs eine verbesserte Aerodynamik möglich sein. Gleichzeitig soll über die Verlängerung des Fahrerhauses das Sichtfeld des Fahrers erweitert werden, um die Sicherheit zu erhöhen. Außerdem hat der Gesetzgeber die Erhöhung des zulässigen Gesamtgewichts für Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien um bis zu eine Tonne erlaubt. Die konkreten technischen Anforderungen bei der Entwicklung aerodynamischer und sicherer Fahrerhäuser werden aktuell untersucht.

Die europäische Nutzfahrzeugindustrie befürwortet die Ziele, CO_2-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur die Fahrzeuge selbst eine Rolle bei der Entwicklung der CO_2-Emissionen; auch einzelne Komponenten sind von Bedeutung, etwa rollwiderstandsoptimierte Reifen und die aerodynamische Verkleidung des Anhängers, aber auch das Fahrverhalten, alternative Kraftstoffe, die Verkehrsinfrastruktur und die Transportbedingungen. In einem Feldversuch waren bis Ende 2016 Lang-Lkw auch auf deutschen Straßen unterwegs, die gemäß wissenschaftlichen Untersuchungen der Bundesanstalt für Straßenwesen bis zu 25% Kraftstoff und damit CO_2-Emissionen einsparen können. Diese Lang-Lkw kommen seit Beginn des Jahres 2017 auf einem zertifizierten Straßennetz im Regelbetrieb zum Einsatz. Auch die Digitalisierung des Transportsystems wird bisherige Ineffizienzen wie eine ungenügende Ausnutzung vorhandener Ladekapazitäten, Leerfahrten oder eine unvernetzte Routenplanung beseitigen: Fahrzeuge, die sich in vernetzten, intermodalen Transportsystemen bewegen, in denen Verkehrsflüsse durch Künstliche Intelligenz optimiert werden, sparen Kraftstoff und damit CO_2.

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-Richtlinie 1997/68/EG sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA). Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die Convention on Long-range Transboundary Air Pollution verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemission sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. Weiterhin können Anlagenbetreiber ihre Verpflichtung, Emissionsberechtigungen vorzuhalten, zum Teil auch durch Zertifikate aus Klimaschutzprojekten (Joint Implementation und Clean Development Mechanism Projects) erfüllen.

Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland droht (Carbon Leakage), wird für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die neue Carbon-Leakage-Liste aufgenommen, die 2015 in Kraft trat. Hierdurch erhalten einzelne Anlagen europäischer Standorte des Volkswagen Konzerns bis zum Ende der dritten Handelsperiode eine zusätzliche Menge kostenfreier Zertifikate.

Die EU-Kommission hat bereits 2013 beschlossen, eine Teilmenge der zu versteigernden Zertifikate zunächst zurückzuhalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt während der dritten Handelsperiode zur Versteigerung freizugeben (Backloading). Diese temporäre Verknappung von Zertifikaten, die eine Preissteigerung nach sich ziehen kann, wird in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wird.

Die Reserve soll in der vierten Handelsperiode ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen.

Neben den EU-Staaten überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern bisher aber nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung plant ein nationales Emissionshandelssystem, das laut chinesischer Regierung bereits 2017 in Kraft treten soll. Fachexperten halten dies aber für unrealistisch. Über die Ausgestaltung des Handelssystems sind bisher keine detaillierten Informationen bekannt.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen insbesondere US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Management-System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen und für die erkenn- und bewertbaren Risiken angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieselthematik.

Dieselthematik

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation“ die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Uns wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu NO_x-Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an.

Volkswagen räumte in diesem Zusammenhang Unregelmäßigkeiten ein. In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit bestimmten Dieselmotoren auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Weit überwiegend handelt es sich um Euro-5-Motoren des Typs EA 189. Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Auch in diesem Zusammenhang kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Audi bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren. Betroffen sind in den USA und Kanada, wo für Fahrzeuge strengere Vorschriften in Bezug auf NO_x-Grenzwerte als in anderen Teilen der Welt gelten, rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

Das US Department of Justice (DOJ) hat am 4. Januar 2016 im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG sowie gegen weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingereicht. Die zivilrechtlich geltend gemachten Ansprüche basieren auf dem Vorwurf, durch den Einsatz von unzulässiger Software (Defeat Device) gegen das US-amerikanische Gesetz zur Reinhaltung der Luft, den Clean Air Act, verstoßen zu haben. Die Klage umfasst sowohl die Vier- als auch die Sechszylinder-Dieselmotoren. Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Neben internen Untersuchungen hat die Volkswagen AG eine sogenannte „External Investigation“ bei der US-amerikanischen Anwaltskanzlei Jones Day in Auftrag gegeben. Es

handelt sich dabei um eine unabhängige und umfangreiche Untersuchung zur Dieselthematik. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG trägt dafür Sorge, dass die Kanzlei ihre Aufklärungsarbeit unabhängig durchführen kann. Die Kanzlei Jones Day informiert die Gesellschaft und das DOJ laufend über die aktuellen Ergebnisse der Untersuchung und unterstützt die Volkswagen AG bei der Kooperation mit den Justizbehörden.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der sämtliche Vorgänge in diesem Zusammenhang für den Aufsichtsrat koordiniert.

Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 hat das deutsche Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge, für die das KBA die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedsstaaten der EU (EU28) angeordnet. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi-Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrundeliegende Zeit- und Maßnahmenplan entspricht den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 vom Volkswagen Konzern in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Die Umfänge der Abstellmaßnahmen variieren je nach Motorvariante. Die technischen Lösungen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Die Details dieser Maßnahmen für die dem Zuständigkeitsbereich des KBA unterliegenden Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns sind in enger Zusammenarbeit mit dem KBA abgestimmt worden und waren von diesem vorab zu genehmigen. Lediglich die Freigabe der technischen Lösungen für 14 Tsd. Fahrzeuge steht noch aus.

Das spanische Industrieministerium hat im Geschäftsjahr 2016 die grundsätzlichen Freigaben zur Umrüstung der in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Fahrzeuge der Marke SEAT erteilt.

Für die Marke ŠKODA ist als Typengenehmigungsbehörde die Vehicle Certification Agency in Großbritannien zuständig. Der Freigabeprozess für die ŠKODA Fahrzeuge ist noch nicht abgeschlossen.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in der Schweiz, in Australien, in Südkorea, in Taiwan und in der Türkei – basiert die nationale Typengenehmigung auf einer vorherigen Anerkennung der EC/ECE-Typgenehmigung. Mit den Behörden dieser Staaten stehen wir ebenfalls in engem Kontakt, um den Freigabeprozess abzuschließen. Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen geplanten Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte ist es in den USA und in Kanada eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)
Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaft in Braunschweig, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von der Staatsanwaltschaft in Braunschweig ermittelt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen deren Erfolgswahrscheinlichkeit bisher mit unter 50 % ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen.

In diesem Zusammenhang sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Sammelverfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, Israel, Italien, Großbritannien, Mexiko, Polen, Portugal und Taiwan anhängig. Die Sammelverfahren sind Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht beziffern. In keinem der vorgenannten auf Schadensersatz gerichteten Verfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50 % eingeschätzt. In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (bei einigen Individualklagen haben sich mehrere hundert Einzelkläger

zusammengeschlossen) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrages inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. Aufgrund der besonderen Marktumstände und der Besonderheiten des südkoreanischen Rechtssystems schätzt Volkswagen die Erfolgsaussichten der Kläger in den oben genannten südkoreanischen Massenverfahren im Vergleich zu anderen Rechtssystemen, abgesehen von den USA und Kanada, als grundsätzlich höher ein. Für die anhängigen Sammelverfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland sind ca. 1.300, in Italien und Spanien im niedrigen dreistelligen Bereich und in Frankreich, Irland und Österreich sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind. In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50% eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

Mittlerweile hat das KBA – abgesehen von 14 Tsd. Fahrzeugen – für sämtliche freigegebenen Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Lösungen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der Motorleistung, des Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Wir arbeiten nun mit Hochdruck an der Umsetzung der technischen Lösungen im Feld. Die Umsetzung der technischen Maßnahmen hat bereits im Januar 2016 begonnen.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste in Folge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Am 5. August 2016 entschied das Landgericht Braunschweig über die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz. Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamer Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden. 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 den Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen in dem Musterverfahren sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Klagen gegen die Volkswagen AG und Porsche Automobil Holding SE als Gesamtschuldner eingereicht worden. Es ist derzeit noch offen, ob in Bezug auf diese Klagen ein Musterverfahren eingeleitet wird und ob dieses vor dem Oberlandesgericht Stuttgart durchgeführt oder an das Oberlandesgericht Braunschweig verwiesen wird.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland sowie in Österreich und den Niederlanden eingereicht worden.

Insgesamt sind Volkswagen bisher Anlegerklagen, gerichtliche Mahnanträge und Güteanträge mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von ungefähr 9 Mrd. € zugestellt worden. Volkswagen ist unverändert der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada
Nach der Veröffentlichung der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens betroffener Kunden und Händler sind bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden.

Am 4. Januar 2016 reichte das DOJ, Civil Division, im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volks-

wagen Konzerns ein. Mit der Klage werden gesetzliche Sanktionen gemäß dem US Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt; die Klage wurde zur vorprozessualen Koordination an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Im Juni 2016 informierte Volkswagen darüber, dass die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation" Vergleichsvereinbarungen mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und des Attorney General von Kalifornien sowie mit privaten, durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee (PSC)" vertretenen Klägern und der Federal Trade Commission (FTC) geschlossen haben. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen werden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 2,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw und Audi in den USA beigelegt. Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein erstes Partial Consent Decree vereinbart, das am 28. Juni 2016 bei Gericht eingereicht wurde. Am 18. Oktober 2016 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 25. Oktober 2016 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen und der Partial Consent Order. Mehrere Sammelkläger haben bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen eingelegt.

Die Vergleichsvereinbarungen beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die Umrüstung durch EPA und CARB freigegeben worden ist. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeitig betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte Stickoxid (NO_x)-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein separates Partial Consent Decree vereinbart, das am 7. Juli 2016 bei Gericht eingereicht wurde und der Beilegung bestimmter Ansprüche gemäß kalifornischem Wettbewerbs-, Werbe- und Verbraucherschutzrecht im Zusammenhang mit den 2,0-Liter- und 3,0-Liter-TDI-Fahrzeugen dient. Im Rahmen der Vereinbarung hat sich Volkswagen zur Zahlung von 86 Mio. USD an Kalifornien bereit erklärt. Das Partial Consent Decree wurde am 1. September 2016 rechtskräftig, und die Zahlung von 86 Mio. USD erfolgte am 28. September 2016.

Am 20. Dezember 2016 vereinbarte Volkswagen ein der Zustimmung des Gerichts unterliegendes zweites Partial Consent Decree mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß dem Clean Air Act und den kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees erklärte sich Volkswagen bereit, ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm für 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge der ersten Generation und ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm für 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge der zweiten Generation durchzuführen (sollte das Umrüstungsprogramm für Fahrzeuge der zweiten Generation nicht von der EPA und der CARB genehmigt werden, muss Volkswagen für diese Fahrzeuge ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm anbieten) und 225 Mio. USD in einen Environmental Mitigation Trust zu zahlen, der gemäß dem ersten Partial Consent Decree eingerichtet wird. Das zweite Partial Consent Decree wurde am 20. Dezember 2016 bei Gericht eingereicht und befindet sich derzeit in der Phase der Stellungnahme.

Des Weiteren vereinbarte Volkswagen am 20. Dezember 2016 ein weiteres der Zustimmung des Gerichts unterliegendes mitgeltendes zweites Partial Consent Decree mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees stimmte Volkswagen zu, Kalifornien zusätzliche Unterlassungsansprüche zu gewähren, unter anderem die Umsetzung einer „Green City"-Initiative und die Einführung von drei neuen batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) in Kalifornien bis 2020, sowie eine Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an die CARB in Unterstützung der Verfügbarkeit von BEVs in Kalifornien.

Am 11. Januar 2017 vereinbarte Volkswagen ein drittes, der Zustimmung des Gerichts unterliegendes Partial Consent Decree mit dem DOJ und der EPA zur Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act, in Bezug auf die 2,0-Liter- und 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Volkswagen erklärte sich einverstanden, zur Beilegung der zivilrechtlichen Ansprüche und Unterlassungs-

ansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie der Zollforderungen seitens der Zoll- und Grenzschutzbehörde der USA (Customs and Border Protection) 1,45 Mrd. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu zahlen. Im Rahmen des dritten Partial Consent Decrees umfassen die Unterlassungsansprüche Überwachungs-, Prüf- und Compliance-Verpflichtungen. Dieses Consent Decree, das eine Stellungnahme der Öffentlichkeit erfordert, wurde am 11. Januar 2017 bei Gericht eingereicht. Des Weiteren schloss Volkswagen am 11. Januar 2017 eine Vergleichsvereinbarung mit dem DOJ ab, um Ansprüche entsprechend dem Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act von 1989 beizulegen, und stimmte einer Zahlung in Höhe von 50 Mio. USD (zzgl. aufgelaufener Zinsen) zu. Dabei wurden eine Haftung jedweder Art und sämtliche Ansprüche ausdrücklich zurückgewiesen.

Das DOJ leitete überdies ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren ein, das auf Vorwürfen verschiedener bundesrechtlicher Straftaten abstellt. Am 11. Januar 2017 stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen sowie der Zahlung einer Strafe in Höhe von 2,8 Mrd. USD zu. Gemäß den Bedingungen dieser Vereinbarung gilt für Volkswagen eine Bewährungsfrist von drei Jahren. Volkswagen wird zudem mit einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre zusammenarbeiten. Dieser Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten. Volkswagen wird überdies das DOJ bei seinen laufenden Ermittlungen bezüglich einzelner oder früherer Mitarbeiter, die möglicherweise für strafbare Verstöße verantwortlich sind, weiterhin unterstützen.

Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Am 31. Januar 2017 schlossen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ eine Vergleichsvereinbarung mit privaten, durch das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs‘ Steering Committee (PSC)“ vertretenen Klägern, sowie eine „Consent Order“ mit der Federal Trade Commission (FTC). Mit diesen Vereinbarungen werden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 3,0 l TDI der Marken Volkswagen, Audi und Porsche in den USA beigelegt. Am 14. Februar 2017 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung mit privaten Klägern vorläufig genehmigt und eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung für den 11. Mai 2017 angesetzt. Die Vereinbarung mit der FTC unterliegt ebenfalls der Zustimmung des Gerichts.

Bei den Vergleichen richten sich die Möglichkeiten und Entschädigungen der Verbraucher danach, ob ihre Fahrzeuge als Fahrzeuge der ersten oder zweiten Generation klassifiziert sind. Verbraucher mit Fahrzeugen der ersten Generation (Modelljahre 2009 – 2012) können sich wahlweise für einen Rückkauf, eine vorzeitige Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs entscheiden, sofern diese Anpassung von der EPA und der CARB genehmigt wird. Überdies haben Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der ersten Generation sowie bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer Anspruch auf Ausgleichszahlungen.

Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation (Modelljahre 2013 – 2016) erhalten eine kostenlose, den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserung, um die Fahrzeuge mit den Abgasnormen in Einklang zu bringen, nach denen sie ursprünglich zertifiziert wurden – sofern eine Genehmigung seitens der EPA und der CARB erfolgt – sowie Ausgleichszahlungen. Wenn Volkswagen letztendlich nicht in der Lage ist, innerhalb der in der Vergleichsvereinbarung angegebenen Fristen die Zustimmung der EPA und der CARB für den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserungen zu erlangen, können Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation sich über die Ausgleichszahlungen hinaus wahlweise für einen Rückkauf, eine Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder – sofern dies seitens der EPA und der CARB genehmigt wird – eine emissionsbezogene Anpassung entscheiden, mit der zwar die Emissionen reduziert, die Fahrzeuge aber nicht in Einklang mit den ursprünglichen Zertifizierungsstandards gebracht werden. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, Ausgleichszahlungen an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der zweiten Generation vorzunehmen.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen-Marken-Vertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit TDI-Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Am 18. Januar 2017 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 23. Januar 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung. Es besteht die Möglichkeit, dass einige Sammelkläger gegen die Genehmigung der Vergleichsvereinbarung vor einem US-Berufungsgericht Einspruch einlegen, da die entsprechende Frist noch nicht verstrichen ist.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche

oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden.

Volkswagen hat separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 44 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2,0 l TDI und 3,0 l TDI – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 603 Mio. USD beigelegt werden. In sechs Bundesstaaten (Arizona, New Jersey, New Mexico, Oklahoma, Vermont und West Virginia), die sich den Vereinbarungen nicht angeschlossen haben, stehen noch Verbraucherklagen aus. Die Attorneys General von 18 US-Bundesstaaten (Alabama, Illinois, Maine, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, Ohio, Pennsylvania, Tennessee, Texas, Vermont und Wyoming) sowie einige Kommunen haben vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten Klage – und der Bundesstaat Washington hat im Rahmen eines Verwaltungsverfahrens einen Pönalanspruch – gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen erhoben und fordern/fordert Bußgelder und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Alabama, Illinois, Maine, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New York, Ohio, Pennsylvania, Tennessee, Texas, Washington und Wyoming waren an den vorstehend beschriebenen staatlichen Vergleichen in Bezug auf verbraucherrechtliche und wettbewerbsrechtliche Klagen beteiligt, wobei diese Vergleiche jedoch keine umweltrechtlichen Bußgelder einschlossen. Des Weiteren hat der Bundesstaat Delaware zwar noch keine Klage eingereicht, aber eine Vereinbarung abgeschlossen, wonach die für seine Ansprüche wegen Verletzung des Umweltrechts geltenden Verjährungsfristen bis Ende Februar 2017 ausgesetzt werden. Zwei weitere Staaten – Oregon und Wisconsin – unterzeichneten zwar Vereinbarungen, wonach die für ihre Ansprüche wegen Verletzung des Umweltrechts geltenden Verjährungsfristen bis Ende 2016 ausgesetzt werden, haben aber keine Verlängerung gefordert oder Klage eingereicht. Ein weiterer Staat (Connecticut) hat seine Absicht zur Teilnahme an Vergleichsgesprächen in Bezug auf die Verletzung des Umweltrechts bekundet, wird aber keine Klage erheben.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, ist eine vermeintliche Sammelklage im Auftrag von Erwerbern von sogenannten American Depository Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen. Im Auftrag von Erwerbern bestimmter Volkswagen-Anleihen in US-Dollar wurde eine vermeintliche Sammelklage wegen des angeblichen Handels dieser Anleihen zu künstlich überhöhten Preisen, die auf Falschaussagen seitens Volkswagen zurückzuführen waren, und wegen des Wertverlusts dieser Anleihen nach der Bekanntgabe der „Notice of Violation“ durch die EPA eingereicht.

Auch diese Klagen sind, wie vorstehend beschrieben, zur Koordination an das Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

In Kanada sind in Bezug auf Fahrzeuge mit 2,0-Liter- und 3,0-Liter-Motoren zivilrechtliche Verbraucheransprüche geltend gemacht und Untersuchungen seitens der Regulierungsbehörden eingeleitet worden. Am 19. Dezember 2016 trafen die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns mit Verbrauchern in Bezug auf 2,0-Liter-Dieselfahrzeuge eine Sammelklageregelung in Kanada. Ebenfalls am 19. Dezember 2016 vereinbarte die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar (Commissioner of Competition) eine zivilrechtliche Übereinkunft seiner regulatorischen Untersuchung von Verbraucherschutzangelegenheiten bezüglich dieser Fahrzeuge. Zivile Verbraucheransprüche und die Untersuchungen des Kommissars in Bezug auf 3,0-Liter-Dieselfahrzeuge bleiben weiterhin anhängig. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0 und 3,0 l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen. Für mögliche Verpflichtungen aus anhängigen Verfahren in Kanada wurden Rückstellungen gebildet.

5. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken einschließlich angemessener Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik wurden auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 5,1 Mrd. € (Vorjahr: 7,0 Mrd. €) erfasst. Rückstellungen für Rechtsrisiken des Vorjahres waren in Höhe von 0,4 Mrd. € ertragswirksam aufzulösen. Daneben wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik – soweit bereits hinreichend bewertbar – insbesondere Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Anlegerklagen in Höhe von 3,1 Mrd. € (Vorjahr: 1,0 Mrd. €) im Anhang angegeben. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen, sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken.

Weitere wesentliche Rechtsfälle

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt), Berlin, erhob Klage aus an sie vermeintlich abgetretenen Ansprüchen auf Schadensersatz in Höhe von circa 2,26 Mrd. € gegenüber der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland, und der Volkswagen AG. Die Klägerin behauptet, dass diese Ansprüche auf vermeintlichen Verstößen der Beklagten gegen Vorschriften zum Schutz des Kapitalmarktes beim Erwerb von Volkswagen Aktien durch Porsche im Jahr 2008 beruhen. Mit Beschluss aus April 2016 hat das Landgericht Hannover eine Vielzahl an Feststellungszielen an das Oberlandesgericht Celle zum Zweck der Herbeiführung eines Musterentscheids vorgelegt. Im Übrigen wurden die Anträge als unzulässig verworfen. Wegen anderer vermeintlicher Ansprüche, unter anderem gegen die Volkswagen AG, in Höhe von insgesamt circa 4,6 Mrd. €, die ebenfalls die damaligen Vorgänge betreffen, beantragten Investoren seit 2010 in verschiedenen Fällen die Einleitung von Güteverfahren. Volkswagen hat jeweils die geltend gemachten Ansprüche zurückgewiesen und den Beitritt zu den Güteverfahren abgelehnt.

Im Jahr 2011 leitete die Europäischen Kommission ein Kartellverfahren gegen die europäischen Lkw-Hersteller wegen unangemessenen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 ein und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung vom 19. Juli 2016 hat die Europäische Kommission mit Ausnahme von MAN und Scania gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen verhängt. Da MAN die EU-Kommission als Kronzeuge über die Absprachen informiert hatte, wurde das Unternehmen von einer Geldbuße ausgenommen. Die Ermittlungen gegen Scania dauern an. Das Unternehmen hat entschieden, seine Verteidigungsrechte umfassend geltend zu machen. Um mögliche Strafen abdecken zu können, wurde eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. € gebildet. Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € pro Aktie anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde 2015 entsprechend angepasst. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt.

Seit November 2016 hat Volkswagen Informationsanforderungen seitens der EPA und der CARB in Bezug auf Automatik-Getriebe in bestimmten Fahrzeugen beantwortet.

Des Weiteren sind gegen Audi und bestimmte verbundene Unternehmen dreizehn vermeintliche Sammelklagen eingereicht worden, die auf dem Vorwurf abstellen, die Beklagte habe die Existenz von „Abschalteinrichtungen“ in mit Automatik-Getriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleiert. Mehrere dieser vermeintlichen Sammelklagen sind an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden.

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 insbesondere 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.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen können im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Finanzrisiken entstehen. Das Management von Finanz- und Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente minimiert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrags- und fristenkongruent ab. Das gilt auch für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns.

Währungsrisiken reduzieren wir insbesondere durch das Natural Hedging, das heißt, indem wir die Belegung der Pro-

duktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten flexibel anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufbauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen. Das verbleibende Währungsrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind unter anderem Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen und kombinierte Zins-Währungs-Swaps. Mit ihnen begrenzen wir das Währungsrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit, aus konzerninternen Finanzierungen sowie aus Liquiditätspositionen, die von der jeweiligen funktionalen Währung, zum Beispiel aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen, abweichen. Die Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen können eine Laufzeit von bis zu sechs Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen argentinischer Peso, australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Aufgrund der derzeit bestehenden Unsicherheiten über die Auswirkungen der Dieselthematik ist für den Volkswagen Konzern mit einer erhöhten Volatilität bei den zukünftigen Zahlungsströmen zu rechnen. Dies könnte sich auf das Sicherungsergebnis auswirken.

Risiken beim Rohstoffeinkauf bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle, Kupfer, Platin, Palladium und auch Rhodium, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte wurden zur Ergänzung und Optimierung der Zuteilungen von CO_2-Emissionszertifikaten abgeschlossen.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 291 bis 299. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität des Volkswagen Konzerns. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 122 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang ab Seite 291 weiterführend erläutert.

Liquiditätsrisiken

Wir gewährleisten durch Vorhalteliquidität, bestätigte Kreditlinien sowie durch unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit. Den Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkongruente Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem Darlehen, die uns von Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Kreditlinien von Banken ergänzen unsere breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Infolge der Dieselthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 117 dieses Berichts.

Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Restwerte werden in einer realistischen Höhe festgesetzt, damit wir sich bietende Marktchancen nutzen können. Die zugrunde liegenden Leasingverträge bewerten wir in regelmäßigen Abständen und treffen bei der Identifikation von Risikopotenzialen die nötige Vorsorge.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Mit Hilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertrisikopotenzial – auch mit Blick auf die Abgasthematik. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Weitere Informationen zu Restwertrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiko finden Sie im Geschäftsbericht 2016 der Volkswagen Financial Services AG.

Reputationsrisiken

Die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung in Bezug auf Themen wie Integrität, Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ auf die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Darüber hinaus kann sich aus den zuvor beschriebenen Einzelrisiken, die im Rahmen unserer operativen Tätigkeit auftreten können, eine Gefahr für die Reputation des Volkswagen Konzerns entwickeln.

Sonstige Einflüsse

Über die zuvor beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Epidemien und Terroranschläge.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken für den Konzern können sich aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus Qualitätsproblemen ergeben. Es bestehen für den Volkswagen Konzern weiterhin Risiken aus der Dieselthematik, die in ihrer Aggregation zu den bedeutendsten Risiken gehören. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

Aussichten für das Jahr 2017

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Für den größten Teil der Industrieländer erwarten wir, dass sich die Belebung der Konjunktur mit insgesamt stabilen Expansionsraten fortsetzt. Die meisten Schwellenländer werden voraussichtlich stärker wachsen als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2017 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem Vorjahresniveau liegt. Auf den zentral- und osteuropäischen Märkten sollte die Pkw-Nachfrage den schwachen Vorjahreswert übertreffen. Wir rechnen damit, dass das Marktvolumen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika leicht unter dem des Vorjahres liegen wird. Auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge wird die Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr insgesamt voraussichtlich leicht steigen. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2017 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2017 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse moderat über denen von 2016 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2017 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist angesichts der heterogenen Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation und verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot 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 ab. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2017 ihr Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente weiter optimieren.

Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2017 bei anhaltend herausfordernden Marktbedingungen das Vorjahresvolumen moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus der konjunkturellen Entwicklung, dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieselthematik.

Wir gehen davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns, des Bereichs Pkw und des Bereichs Nutzfahrzeuge im Jahr 2017 um bis zu 4% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2017 mit einer operativen Rendite zwischen 6,0 und 7,0%. Im Bereich Pkw erwarten wir die operative Rendite in einer Spanne von 6,5 bis 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 3,0 und 5,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir bei deutlich rückläufigen Umsatzerlösen einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Wolfsburg, 24. Februar 2017
Der Vorstand

4

Konzern-abschluss

KONZERNABSCHLUSS

205 Gewinn- und Verlustrechnung
206 Gesamtergebnisrechnung
208 Bilanz
210 Eigenkapitalentwicklung
212 Kapitalflussrechnung

213 ANHANG
213 Allgemeine Angaben
213 Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS
214 Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS
216 Wesentliche Ereignisse
217 Konzernkreis
227 Konsolidierungsgrundsätze
228 Währungsumrechnung
229 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
239 Segmentberichterstattung
242 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
242 1. Umsatzerlöse
242 2. Kosten der Umsatzerlöse
243 3. Vertriebskosten
243 4. Verwaltungskosten
243 5. Sonstige betriebliche Erträge
244 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen
244 7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen
245 8. Finanzierungsaufwendungen
245 9. Übriges Finanzergebnis
246 10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
248 11. Ergebnis je Aktie
250 Erläuterungen nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)
250 Erläuterungen nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)
252 Erläuterungen zur Bilanz
252 12. Immaterielle Vermögenswerte
255 13. Sachanlagen
257 14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien
259 15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen
261 16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen
262 17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte
263 18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen
263 19. Ertragsteueransprüche
263 20. Vorräte
264 21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
264 22. Wertpapiere
265 23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen
265 24. Eigenkapital
267 25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden
267 26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
268 27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten
269 28. Ertragsteuerverpflichtungen
269 29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen
277 30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen
278 31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte
278 32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
279 Erläuterungen nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)
290 Sonstige Erläuterungen
290 33. Kapitalflussrechnung
291 34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente
300 35. Kapitalmanagement
301 36. Eventualverbindlichkeiten
302 37. Rechtsstreitigkeiten
310 38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen
311 39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers
311 40. Gesamtperiodenaufwand
311 41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter
312 42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
312 43. Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24
317 44. Deutscher Corporate Governance Kodex
317 45. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats
319 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
320 Bestätigungsvermerk

Gewinn- und Verlustrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016

Mio. €	Anhang	2016	2015
Umsatzerlöse	**1**	**217.267**	**213.292**
Kosten der Umsatzerlöse	2	−176.270	−179.382
Bruttoergebnis		**40.997**	**33.911**
Vertriebskosten	3	−22.700	−23.515
Verwaltungskosten	4	−7.336	−7.197
Sonstige betriebliche Erträge	5	13.049	12.905
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	−16.907	−20.171
Operatives Ergebnis		**7.103**	**−4.069**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	7	3.497	4.387
Finanzierungsaufwendungen	8	−3.247	−2.393
Übriges Finanzergebnis	9	−61	773
Finanzergebnis		**189**	**2.767**
Ergebnis vor Steuern		**7.292**	**−1.301**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	−1.912	−59
tatsächlich		−3.273	−2.859
latent		1.361	2.800
Ergebnis nach Steuern		**5.379**	**−1.361**
davon entfallen auf			
Minderheiten		10	10
Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		225	212
Aktionäre der Volkswagen AG		5.144	−1.582
Unverwässertes Ergebnis je Stammaktie in €	**11**	**10,24**	**−3,20**
Verwässertes Ergebnis je Stammaktie in €	**11**	**10,24**	**−3,20**
Unverwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €	**11**	**10,30**	**−3,09**
Verwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €	**11**	**10,30**	**−3,09**

Gesamtergebnisrechnung

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2015

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**−1.361**	**−1.582**	**212**	**10**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	2.568	2.567	–	1
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	−838	−837	–	0
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	1.730	1.729	–	1
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	−7	−7	–	–
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**1.723**	**1.722**	**–**	**1**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	791	789	–	1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	0	0	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	791	790	–	1
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	792	790	–	1
Cash-flow-Hedges				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	−7.082	−7.082	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	3.957	3.957	–	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	−3.125	−3.125	–	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	928	928	–	0
Cash-flow-Hedges nach Steuern	−2.197	−2.197	–	0
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	468	468	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	−1.796	−1.796	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	−1.328	−1.328	–	–
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	49	49	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	−1.278	−1.278	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	399	399	–	–
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**−2.285**	**−2.286**	**–**	**1**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	−702	−704	–	3
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	140	140	–	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**−562**	**−564**	**–**	**2**
Gesamtergebnis	**−1.922**	**−2.146**	**212**	**12**

Entwicklung des Gesamtergebnisses vom 1. Januar zum 31. Dezember 2016

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Minderheiten
Ergebnis nach Steuern	**5.379**	**5.144**	**225**	**10**
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen				
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	−5.249	−5.248	–	−1
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	1.591	1.591	–	1
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	−3.658	−3.657	–	0
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	−1	−1	–	–
Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**−3.658**	**−3.658**	**–**	**0**
Währungsumrechnungsdifferenzen				
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	−136	−135	–	−1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	3	3	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	−133	−133	–	−1
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	3	3	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	−130	−129	–	−1
Cash-flow-Hedges				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	3.555	3.555	–	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	1.322	1.322	–	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	4.877	4.877	–	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	−1.422	−1.422	–	0
Cash-flow-Hedges nach Steuern	3.455	3.455	–	0
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	155	155	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	−135	−135	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	20	20	–	–
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	−6	−6	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	14	14	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	−130	−130	–	–
Reklassifizierbare Gewinne/Verluste	**3.209**	**3.210**	**–**	**−1**
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	−616	−614	–	−2
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	167	166	–	1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	**−449**	**−448**	**–**	**−1**
Gesamtergebnis	**4.930**	**4.696**	**225**	**9**

Bilanz

des Volkswagen Konzerns zum 31. Dezember 2016

Mio. €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	12	62.599	61.147
Sachanlagen	13	54.033	50.171
Vermietete Vermögenswerte	14	38.439	33.173
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14	512	504
At Equity bewertete Anteile	15	8.616	10.904
Sonstige Beteiligungen	15	996	974
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	68.402	63.185
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	8.256	6.730
Sonstige Forderungen	18	2.009	1.340
Ertragsteuerforderungen	19	392	395
Latente Ertragsteueransprüche	19	9.756	8.026
		254.010	**236.548**
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	20	38.978	35.048
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	12.187	11.132
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	49.673	46.888
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	11.844	10.043
Sonstige Forderungen	18	5.130	5.367
Ertragsteuerforderungen	19	1.126	1.029
Wertpapiere	22	17.520	15.007
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	23	19.265	20.871
		155.722	**145.387**
Bilanzsumme		**409.732**	**381.935**

Mio. €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Passiva			
Eigenkapital	**24**		
Gezeichnetes Kapital		1.283	1.283
Kapitalrücklagen		14.551	14.551
Gewinnrücklagen		70.446	69.039
Übrige Rücklagen		−1.158	−4.374
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		7.567	7.560
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG		92.689	88.060
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital		221	210
		92.910	**88.270**
Langfristige Schulden			
Finanzschulden	25	66.358	73.292
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	4.488	5.901
Sonstige Verbindlichkeiten	27	5.664	4.905
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	28	4.745	4.433
Rückstellungen für Pensionen	29	33.012	27.535
Ertragsteuerrückstellungen	28	3.556	3.940
Sonstige Rückstellungen	30	21.482	25.170
		139.306	**145.175**
Kurzfristige Schulden			
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs- /Ausgleichsrechte	31	3.849	3.933
Finanzschulden	25	88.461	72.313
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32	22.794	20.460
Ertragsteuerverbindlichkeiten	28	500	330
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	9.438	10.350
Sonstige Verbindlichkeiten	27	15.461	14.014
Ertragsteuerrückstellungen	28	1.301	1.301
Sonstige Rückstellungen	30	35.711	25.788
		177.515	**148.489**
Bilanzsumme		**409.732**	**381.935**

Eigenkapitalentwicklung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016

				ÜBRIGE RÜCKLAGEN	
Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Gewinnrücklagen	Währungsumrechnung	
Stand am 01.01.2015	**1.218**	**14.616**	**71.197**	**−1.777**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	−1.582	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	1.729	790	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**148**	**790**	
Kapitalerhöhungen*	65	−65	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	−2.294	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	–	–	−2	0	
Übrige Veränderungen	–	0	−8	0	
Stand am 31.12.2015	**1.283**	**14.551**	**69.039**	**−987**	
Stand am 01.01.2016	**1.283**	**14.551**	**69.039**	**−987**	
Ergebnis nach Steuern	–	–	5.144	–	
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	–	–	−3.657	−129	
Gesamtergebnis	**–**	**–**	**1.487**	**−129**	
Kapitalerhöhungen	–	–	–	–	
Dividendenausschüttungen	–	–	−68	–	
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	–	–	–	–	
Übrige Veränderungen	–	–	−13	–	
Stand am 31.12.2016	**1.283**	**14.551**	**70.446**	**−1.117**	

* Die Volkswagen AG verzeichnete aus dem im März 2015 begebenen Hybridkapital einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 2.500 Mio. € reduziert um ein Disagio in Höhe von 29 Mio. € und abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 14 Mio. €. Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 11 Mio. €. Das Hybridkapital ist als gewährtes Eigenkapital zu klassifizieren. Im Zusammenhang mit der Endfälligkeit und der folgenden Wandlung der Pflichtwandelanleihen im Geschäftsjahr 2015 war der Nominalwert der neugeschaffenen Aktien in Höhe von 65 Mio. € aus den Kapitalrücklagen in das gezeichnete Kapital umzugliedern.

Das Eigenkapital wird in der Anhangangabe zum Eigenkapital erläutert.

	Cash-flow-Hedges	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	At Equity bewertete Anteile	Anteile der Hybridkapital-geber der VW AG	Anteile der Anteilseigner der VW AG	Anteile von Minderheiten	Summe Eigenkapital
	−1.715	**1.263**	**148**	**5.041**	**89.991**	**198**	**90.189**
	–	–	–	212	−1.370	10	−1.361
	−2.197	−1.278	392	–	−564	2	−562
	−2.197	**−1.278**	**392**	**212**	**−1.934**	**12**	**−1.922**
	–	–	–	2.469	2.469	–	2.469
	–	–	–	−215	−2.509	−6	−2.516
	–	–	–	–	−2	−1	−3
	–	–	2	54	46	7	54
	−3.912	**−16**	**542**	**7.560**	**88.060**	**210**	**88.270**
	−3.912	**−16**	**542**	**7.560**	**88.060**	**210**	**88.270**
	–	–	–	225	5.369	10	5.379
	3.455	14	−131	–	−448	−1	−449
	3.455	**14**	**−131**	**225**	**4.921**	**9**	**4.930**
	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	−291	−359	−6	−364
	–	–	–	–	–	–	–
	–	–	6	73	66	8	74
	−457	**−2**	**417**	**7.567**	**92.689**	**221**	**92.910**

Kapitalflussrechnung

des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016

Mio. €	2016	2015
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**20.462**	**18.634**
Ergebnis vor Steuern	7.292	−1.301
Ertragsteuerzahlungen	−3.315	−3.238
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien*	10.100	9.743
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten*	3.586	3.262
Abschreibungen auf Beteiligungen*	130	37
Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte*	7.107	6.651
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	−222	−1.581
Ergebnis aus der At Equity Bewertung	377	297
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	716	2.102
Veränderung der Vorräte	−3.637	−3.149
Veränderung der Forderungen (ohne Finanzdienstleistungsbereich)	−2.155	−1.807
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzschulden)	5.048	2.807
Veränderung der Rückstellungen	5.966	18.329
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte	−12.074	−10.808
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	−9.490	−7.663
Cash-flow laufendes Geschäft	**9.430**	**13.679**
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten), Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	−13.152	−13.213
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	−5.750	−5.021
Erwerb von Tochtergesellschaften	−119	−179
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	−309	−817
Veräußerung von Tochtergesellschaften	−7	0
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	2.190	3.173
Erlöse aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	351	533
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren	−1.245	−3.916
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	−2.638	−1.711
Investitionstätigkeit	**−20.679**	**−21.151**
Kapitaleinzahlungen	–	2.457
Dividendenzahlungen	−364	−2.516
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	−3	0
Sonstige Veränderungen	–	13
Aufnahmen von Anleihen	14.262	22.533
Tilgungen von Anleihen	−23.601	−23.755
Veränderungen der übrigen Finanzschulden	19.455	10.360
Leasingzahlungen	−36	−23
Finanzierungstätigkeit	**9.712**	**9.068**
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	−91	232
Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**−1.628**	**1.828**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**18.833**	**20.462**
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	18.833	20.462
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	28.036	24.613
Brutto-Liquidität	**46.869**	**45.075**
Kreditstand	−154.819	−145.604
Netto-Liquidität	**−107.950**	**−100.530**

* Saldiert mit Zuschreibungen.

Die Kapitalflussrechnung wird in der Anhangangabe zur Kapitalflussrechnung erläutert.

Anhang

des Volkswagen Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2016

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 2016 nach den durch die Europäische Union übernommenen internationalen Rechnungslegungsstandards, den International Financial Reporting Standards (IFRS), erstellt. Hierbei haben wir alle von der EU übernommenen und verpflichtend anzuwendenden IFRS berücksichtigt.

Die im Vorjahr angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind, mit Ausnahme der durch neue beziehungsweise geänderte Standards erforderlichen Änderungen, beibehalten worden.

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

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

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

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

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

Der Vorstand hat den Konzernabschluss am 24. Februar 2017 aufgestellt. Mit diesem Zeitpunkt endet der Wertaufhellungszeitraum.

Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS

Die Volkswagen AG hat alle von der EU übernommenen und ab dem Geschäftsjahr 2016 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Seit dem 1. Januar 2016 sind im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2012 (Annual Improvement Project 2012) und der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2014 (Annual Improvement Project 2014) diverse Regelungen in Kraft getreten. Diese beinhalten unter anderem Änderungen an IFRS 3, IFRS 7, IFRS 8, IFRS 13 und IAS 24. Hinsichtlich der Änderungen an IFRS 8 „Segmentberichterstattung“ wurde ergänzt, dass die Kriterien darzustellen sind, nach denen Geschäftssegmente zusammengefasst wurden. Die Erläuterungen zur Segmentberichterstattung sind dementsprechend klargestellt worden. Darüber hinaus wurden in IFRS 7 zusätzliche Erläuterungen hinsichtlich der Ausbuchung von Finanzinstrumenten aufgenommen. Dies betrifft insbesondere Klarstellungen in Bezug auf ABS-Transaktionen.

Ferner sind seit dem 1. Januar 2016 Änderungen an IAS 19 anzuwenden. Die Änderungen betreffen die Bilanzierung von Arbeitnehmerbeiträgen zu Pensionen. Dabei werden Arbeitnehmerbeiträge, deren Höhe unabhängig von der Anzahl der Dienstjahre (fester Prozentsatz vom Gehalt) ist, im Volkswagen Konzern im Jahr der Leistung der Beträge vom Dienstzeitaufwand abgezogen.

Durch die Änderungen an IAS 16 und IAS 38 wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2016 klargestellt, dass umsatzbasierte Verfahren zur Abschreibungsbemessung regelmäßig nicht zulässig sind.

Des Weiteren sind in IAS 1 Klarstellungen und Neuerungen für die Berichterstattung mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 vorgenommen worden. Darüber hinaus wurde geregelt, dass Angaben im Konzernabschluss nur dann erforderlich sind, wenn ihr Inhalt nicht unwesentlich ist.

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

Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

Die Volkswagen AG hat in ihrem Konzernabschluss 2016 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/Interpretation		Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungspflicht[1]	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung anteilsbasierter Vergütungen	20.06.2016	01.01.2018	Nein	Keine
IFRS 4	Versicherungsverträge: Anwendung von IFRS 9 für Versicherungsunternehmen	12.09.2016	01.01.2018	Nein	Keine
IFRS 9	Finanzinstrumente	24.07.2014	01.01.2018	Ja	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
IFRS 10 und IAS 28	Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Veräußerung von Vermögenswerten eines Investors an beziehungsweise Einbringung in sein assoziiertes Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	11.09.2014	verschoben[2]	–	Keine
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	28.05.2014	01.01.2018[3]	Ja	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
	Klarstellungen zu IFRS 15 – Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	12.04.2016	01.01.2018	Nein	Zusätzliche Transitionserleichterungen, ansonsten keine wesentlichen Auswirkungen
IFRS 16	Leasingverhältnisse	13.01.2016	01.01.2019	Nein	Detaillierte Beschreibungen nach der tabellarischen Übersicht
IAS 7	Kapitalflussrechnungen: Anhangangaben	29.01.2016	01.01.2017	Nein	Erstellung einer Überleitungsrechnung für Verbindlichkeiten aus Finanzierungsaktivitäten
IAS 12	Ertragsteuern: Aktivierung latenter Steuern für unrealisierte Verluste	19.01.2016	01.01.2017	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen

IAS 40	Transfer von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	08.12.2016	01.01.2018	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2016[4]	08.12.2016	01.01.2018[5]	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IFRIC 22	Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen	08.12.2016	01.01.2018	Nein	Umrechnung von Fremdwährungsvorauszahlungen in die funktionale Währung mit dem Kassakurs am Tag der Zahlung

1 Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der Volkswagen AG.
2 Das IASB hat am 15.12.2015 beschlossen, den Erstanwendungszeitpunkt auf unbestimmte Zeit zu verschieben.
3 Verschoben auf den 01.01.2018 (IASB-Beschluss vom 11.09.2015).
4 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 12, IAS 28).
5 Dies betrifft die Erstanwendung der Änderungen an IFRS 1 und IAS 28; die Änderungen an IFRS 12 sind ab 01.01.2017 zu beachten.

IFRS 9 – FINANZINSTRUMENTE

IFRS 9 „Finanzinstrumente“ ändert die Bilanzierungsvorschriften für die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten, für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten und für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen.

Die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten werden anhand des betriebenen Geschäftsmodells und der Struktur der Zahlungsströme bestimmt. Ein finanzieller Vermögenswert wird dabei zum erstmaligen Ansatz entweder als „zu fortgeführten Anschaffungskosten“, als „zum beizulegenden Zeitwert mit erfolgsneutraler Erfassung der Wertänderungen im Sonstigen Ergebnis“ oder als „zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung“ klassifiziert. Der Volkswagen Konzern rechnet mit keinen wesentlichen Auswirkungen aus der geänderten Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte unter IFRS 9. Die Klassifizierung von finanziellen Verbindlichkeiten unter IFRS 9 erfolgt weitgehend unverändert zu den derzeitigen Bilanzierungsvorschriften nach IAS 39.

Das Modell zur Ermittlung von Wertminderungen und der Bildung von Risikovorsorgen verändert sich von einem Modell bereits eingetretener Kreditausfälle (Incurred Loss Modell) zu einem Modell erwarteter Kreditausfälle (Expected Credit Loss Modell). Es wird erwartet, dass diese geänderten Regelungen tendenziell zu einer Erhöhung des Risikovorsorgebestands führen. Diese Erwartung stützt sich zum einen auf die Anforderung zur Berücksichtigung einer Risikovorsorge auf Basis der erwarteten Kreditausfälle für die ersten 12 Monate, für nicht notleidende finanzielle Vermögenswerte, bei denen sich das Kreditrisiko seit Erstansatz nicht wesentlich erhöht hat. Zum anderen beruht die Erwartung auf der Einschätzung, dass für finanzielle Vermögenswerte, bei denen sich das Kreditrisiko seit Erstansatz wesentlich erhöht hat, eine Risikovorsorge auf Basis der gesamten vertraglichen Restlaufzeit zu berücksichtigen ist.

Im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen ergeben sich sowohl Erweiterungen von Designationsmöglichkeiten als auch die Notwendigkeit zur Implementierung komplexerer Berechnungslogiken. Darüber hinaus entfallen mit IFRS 9 die quantitativen Grenzen für den Effektivitätstest.

Insbesondere wird sich die Reklassifizierungspraxis nach IFRS 9 ändern. Es wird in Abhängigkeit der Marktentwicklung von einer stärkeren Beeinflussung des Operativen Ergebnisses durch Sicherungsgeschäfte ausgegangen.

Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 15 – UMSATZERLÖSE AUS KUNDENVERTRÄGEN

Der IFRS 15 erneuert die Bilanzierungsvorschriften zur Umsatzrealisierung. Der Volkswagen Konzern erwartet aus der geänderten Regelung des IFRS 15 geringfügige Verschiebungen bei der Realisation von Umsatzerlösen aus Garantie- und Lizenzverträgen sowie bei kundenspezifischen Fertigungsaufträgen. Wesentliche, darüber hinausgehende Anpassungen, insbesondere auch bei Multikomponentenverträgen, werden derzeit nicht erwartet. Der Volkswagen Konzern plant die modifiziert retrospektive Transitionsmethode anzuwenden, nach der die kumulierten Effekte der Umstellung in der Eröffnungsbilanz 2018 zu erfassen sind.

Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 16 – LEASINGVERHÄLTNISSE

IFRS 16 ändert die Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen. Zentrales Ziel von IFRS 16 ist die bilanzielle Erfassung aller Leasingverhältnisse. Entsprechend entfällt für Leasingnehmer die Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen müssen diese zukünftig für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz erfassen. Ausnahmen bestehen lediglich für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse. Während der Leasinglaufzeit ist das Nutzungsrecht planmäßig abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit unter Anwendung der Effektivzinsmethode und Berücksichtigung der Leasingzahlungen fortzuschreiben. Tendenziell führt die neue Leasingnehmerbilanzierung damit zu einer Erhöhung des langfristigen Vermögens und der langfristigen Schulden. In der Gewinn- und Verlustrechnung wird eine Entlastung des operativen Ergebnisses und eine Belastung des Finanzergebnisses erwartet. Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben. Die Leasinggeberbilanzierung entspricht im Wesentlichen den aktuellen Vorschriften des IAS 17. Leasinggeber müssen auch zukünftig auf Grundlage der Verteilung der Chancen und Risiken aus dem Vermögenswert eine Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse vornehmen.

Wesentliche Ereignisse

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation“ die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Volkswagen räumte in diesem Zusammenhang Unregelmäßigkeiten ein. In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit bestimmten Dieselmotoren auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden.

Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Audi bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices (AECDs) im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation von Fahrzeugen mit Sechszylinder-Dieselmotor vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum nicht offengelegt worden waren.

In der Folge hatte der Volkswagen Konzern in 2015 direkt mit der Dieselthematik zusammenhängende Aufwendungen in Höhe von insgesamt 16,2 Mrd. € im Operativen Ergebnis erfasst. Dies erfolgte überwiegend durch die Einstellung von Rückstellungen zur Durchführung von Feldmaßnahmen (Servicemaßnahmen und Rückrufe) beziehungsweise Rückkäufen in Höhe von 7,8 Mrd. € sowie mit 7,0 Mrd. € für Rechtsrisiken.

Im Geschäftsjahr 2016 waren im Zusammenhang mit der Dieselthematik zusätzliche Aufwendungen in Höhe von 6,4 Mrd. € zu erfassen. Diese resultieren mit 5,1 Mrd. € aus gestiegenen Aufwendungen aus Rechtsrisiken, mit 0,4 Mrd. € aus höheren Gewährleistungskosten, mit 0,5 Mrd. € aus spezifischen Vertriebsprogrammen sowie Wertberichtigungen auf Vorräte in Höhe von 0,3 Mrd. € und auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von 0,3 Mrd. €, denen Zuschreibungen im lang- und kurzfristigen Vermietvermögen von 0,1 Mrd. € gegenüber stehen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf das Anlagevermögen resultieren im Wesentlichen aus verringerten Nutzungswerten verschiedener Produkte im Segment Pkw aufgrund von erwarteten Volumenrückgängen. Daneben waren für die im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen über einen Zeitraum von 10 Jahren zugesagten Investitionen von insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologien fördern, Vorsorgen von 0,3 Mrd. € zu bilden. Gegenläufig wirkten sich nicht in Anspruch genommene Vorsorgen für Rechtsrisiken und Vertriebsmaßnahmen in Höhe von insgesamt 0,5 Mrd. € aus. Der Volkswagen Konzern hat hinsichtlich der ausstehenden Verpflichtungen in Fremdwährung begonnen, Kurssicherungsgeschäfte abzuschließen. Die stichtagsbezogene Umrechnung der Fremdwährungsrückstellungen hat nach Kurssicherung zu Aufwendungen von 0,2 Mrd. € geführt.

Des Weiteren waren Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen im Lkw- und Pkw-Bereich in Südamerika (0,3 Mrd. €) und im Segment Power Engineering (0,2 Mrd. €) zu erfassen. Für das im Jahr 2011 von der Europäischen Kommission gegen die europäischen Lkw-Hersteller, darunter MAN und Scania, eingeleitete Kartellverfahren waren Rückstellungen in Höhe von 0,4 Mrd. € zu bilden. Infolge des behördlich angeordneten

Austauschs von möglicherweise fehlerbehafteten zugelieferten Airbags des Herstellers Takata waren im Berichtszeitraum zusätzliche Vorsorgen in Höhe von 0,3 Mrd. € zu erfassen.

Weitere Angaben zu den Rechtsstreitigkeiten in Zusammenhang mit der Dieselthematik, dem Kartellverfahren und dem Austausch von Airbags der Firma Takata finden sich in den Angaben „Rechtsstreitigkeiten" beziehungsweise „Eventualverbindlichkeiten".

Das Geschäftsjahr 2014 ist nach dem derzeitigen Kenntnisstand von den Auswirkungen der Dieselthematik nicht betroffen. In den Monaten nach der Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die der ICCT-Studie zugrundeliegenden Prüfanordnungen intern durch Volkswagen wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bestätigt. Dieses Ergebnis wurde der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin geplanten Servicemaßnahme in den USA eine Neukalibrierung der Dieselmotoren vom Typ EA 189 vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde durch den Ausschuss für Produktsicherheit (APS), dem unter anderem Mitarbeiter der Bereiche Technische Entwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Produktion, Logistik, Beschaffung und Rechtswesen angehören, im Rahmen der im Konzern bestehenden Prozesse bewertet und beschlossen. Dem APS kommt im internen Kontrollsystem der Volkswagen AG somit eine zentrale Rolle zu. Es gibt derzeit keine Erkenntnisse, dass aus dem APS den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen eine unzulässige „Defeat Device Software" nach US-amerikanischem Recht als Ursache der Auffälligkeiten berichtet wurde. Vielmehr war weiterhin die Erwartung dieses Personenkreises zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses, dass die Thematik im Rahmen einer Feldmaßnahme mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei. Im Sommer 2015 wurde jedoch belastbar erkannt, dass Ursache für die Auffälligkeiten eine Software-Veränderung war, welche als sogenanntes „Defeat Device" im Sinne des US-amerikanischen Umweltrechts zu qualifizieren war. Dies mündete in der Offenlegung des US „Defeat Device" gegenüber der EPA und der CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder 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 Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte auf der Einschätzung einer in den USA für Zulassungsfragen einbezogenen Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Erst mit der aus Sicht von Volkswagen überraschenden Veröffentlichung einer „Notice of Violation" durch die EPA am 18. September 2015 über den Sachverhalt und die möglichen finanziellen Auswirkungen stellte sich die Situation dann deutlich anders dar.

Auch aus den bis zum Aufstellungszeitpunkt erfolgten Veröffentlichungen sowie aus den fortgeführten Untersuchungen und Befragungen zur Dieselthematik haben sich für den Konzernvorstand keine neuen belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich des zugrunde liegenden Sachverhalts und der Bewertung der damit verbundenen Risiken (zum Beispiel Anlegerklagen) ergeben.

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 nur geringer Geschäftstätigkeit, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cashflows des Volkswagen Konzerns sowohl einzeln und 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:

	2016	2015
Volkswagen AG und vollkonsolidierte Tochtergesellschaften		
Inland	149	155
Ausland	919	885
Zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften		
Inland	74	63
Ausland	251	287
Assoziierte Gesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und Beteiligungen		
Inland	47	45
Ausland	70	69
	1.510	**1.504**

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 unter dem Punkt „Meldepflichtige Finanzpublikationen“ in der Rubrik Jahresabschluss der Volkswagen AG 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 als möglich in Anspruch:

- Audi Berlin GmbH, Berlin
- Audi Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Audi Hamburg GmbH, Hamburg
- Audi Hannover GmbH, Hannover
- Audi Leipzig GmbH, Leipzig
- Audi Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- AutoVision GmbH, Wolfsburg
- Bugatti Engineering GmbH, Wolfsburg

- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Haberl Beteiligungs-GmbH, München
- Karosseriewerk Porsche GmbH & Co. KG, Stuttgart
- MAHAG GmbH, München
- Porsche Connect GmbH, Stuttgart
- Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Deutschland GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Dienstleistungs GmbH, Stuttgart
- Porsche Engineering Group GmbH, Weissach
- Porsche Engineering Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Financial Services GmbH & Co. KG, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Financial Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- Porsche Holding Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- Porsche Logistik GmbH, Stuttgart
- Porsche Niederlassung Berlin GmbH, Berlin
- Porsche Niederlassung Berlin-Potsdam GmbH, Kleinmachnow
- Porsche Niederlassung Hamburg GmbH, Hamburg
- Porsche Niederlassung Leipzig GmbH, Leipzig
- Porsche Niederlassung Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Porsche Nordamerika Holding GmbH, Ludwigsburg
- Porsche Siebte Vermögensverwaltung GmbH, Wolfsburg
- Porsche Zentrum Hoppegarten GmbH, Stuttgart
- Raffay Versicherungsdienst GmbH, Hamburg
- SKODA AUTO Deutschland GmbH, Weiterstadt
- VFL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- VGRD GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen 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 Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH, Langenhagen
- Volkswagen Group Real Estate GmbH & Co. KG, Wolfsburg
- Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG, Wolfsburg
- Volkswagen New Mobility GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal
- Volkswagen Osnabrück GmbH, Osnabrück
- Volkswagen R GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau
- Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Chemnitz
- Volkswagen Zubehör GmbH, Dreieich

VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Die Änderungen im Konsolidierungskreis sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Anzahl	Inland	Ausland
Erstkonsolidierungen		
davon bisher zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften	3	52
davon neu erworbene Tochtergesellschaften	0	1
davon neu gegründete Tochtergesellschaften	0	6
Entkonsolidierungen		
davon Fusionen	4	13
davon Liquidationen	5	7
davon Verkäufe/Sonstige	0	5

Die erstmalige Einbeziehung dieser Tochtergesellschaften hatte auf die Darstellung der Finanz-, Vermögens- 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) und There Holding B.V., Rijswijk, Niederlande (There Holding) 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 2016 betrug der Börsenwert der Anteile an Sinotruk 466 Mio. € (Vorjahr: 251 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 2016 betrug der Börsenwert der Anteile an Bertrandt 284 Mio. € (Vorjahr: 327 Mio. €).

There Holding

Der Audi Konzern, die BMW Group und die Daimler AG sind zu je 33,3 % an der im Jahr 2015 gegründeten There Holding B.V., Rijswijk, Niederlande, beteiligt. Mit Wirkung zum 4. Dezember 2015 hat die There Holding B.V. über ein 100-prozentiges Tochterunternehmen, die There Acquisition B.V., Rijswijk, Niederlande, alle Anteile an der HERE Gruppe zu einem Kaufpreis von 2.593 Mio. € erworben. HERE entwickelt und vertreibt hochauflösende Karten mit ortsbezogenen Echtzeit-Informationen. Der Kaufpreis wurde zu einem großen Teil über Kapitaleinlagen bei der There Holding B.V. finanziert. Auf Audi entfällt dabei ein Anteil von 668 Mio. €. Der verbleibende Teil des Kaufpreises wurde durch Bankkredite bei der There Acquisition B.V. finanziert. Am 29. Januar 2016 wurde die There Acquisition B.V. in HERE International B.V. umbenannt.

Bei der There Holding B.V. handelt es sich um ein assoziiertes Unternehmen, das nach der Equity-Methode einbezogen wird. Die Identifizierung der stillen Reserven und Lasten wurde im ersten Quartal 2016 abgeschlossen. Zum 31. Dezember 2015 wurde die There Holding B.V. vor diesem zeitlichen Hintergrund und auch aus Wesentlichkeitsgründen nicht unter Berücksichtigung des anteiligen Ergebnisses einbezogen.

Die There Holding B.V. unterzeichnete im Dezember 2016 Verträge zum Verkauf von insgesamt 25 % ihrer Anteile an der HERE International B.V. Der Verkauf von 15 % dieser Anteile an die Intel Holdings B.V. wurde im Januar 2017 vollzogen. Die verbleibenden 10 % wurden an ein chinesisches Konsortium, bestehend aus NavInfo Co. Ltd., Tencent Holdings Ltd. und GIC Private Ltd., verkauft. Mit einem Vollzug dieser Transaktion wird nach Zustimmung der entsprechenden Behörden im ersten Halbjahr 2017 gerechnet.

Navistar

Die Volkswagen Truck & Bus GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, und der US-amerikanische Nutzfahrzeughersteller Navistar International Corporation, Lisle, USA, haben am 6. September 2016 bekannt gegeben, dass sie eine weitreichende Allianz eingegangen sind. Diese umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskooperation sowie ein Einkaufs-Joint Venture. Volkswagen Truck & Bus wird darüber hinaus im Zuge einer Kapitalerhöhung einen Aktienanteil von 16,6 % an Navistar erwerben. Der Preis je Aktie beträgt 15,76 USD. Der Gesamtkaufpreis beläuft sich auf 0,3 Mrd. USD. Der Vollzug der Transaktion und somit die Implementierung der strategischen Allianz unterliegt bestimmten Genehmigungen durch die Regulierungsbehörden sowie anderen üblichen Vollzugsbedingungen. Der Vollzug des Aktienerwerbs durch Volkswagen Truck & Bus ist außerdem an die Finalisierung der Vereinbarung bezüglich des Einkaufs-Joint Venture und den Abschluss des ersten Vertrages innerhalb der Technologie- und Belieferungskooperation geknüpft. Der Vollzug der Transaktion wird im ersten Quartal 2017 erwartet.

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

Mio. €	Sinotruk[1]	Bertrandt[2]	There Holding[3]
2016			
Höhe des Anteils (in %)	25	29	33
Langfristige Vermögenswerte	2.075	603	2.802
Kurzfristige Vermögenswerte	4.034	492	592
Langfristige Schulden	123	340	1.044
Kurzfristige Schulden	3.029	168	518
Nettobuchwert	2.956	587	1.832
Umsatzerlöse	4.116	992	1.240
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	46	28	−167
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	11	−1	−4
Gesamtergebnis	57	27	−171
Erhaltene Dividenden	2	7	–
2015			
Höhe des Anteils (in %)	25	29	33
Langfristige Vermögenswerte	2.299	604	3.115
Kurzfristige Vermögenswerte	4.472	341	365
Langfristige Schulden	484	155	1.093
Kurzfristige Schulden	3.204	205	384
Nettobuchwert	3.083	585	2.003
Umsatzerlöse	4.079	935	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	64	15	–
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	−2	0	–
Gesamtergebnis	62	15	–
Erhaltene Dividenden	5	7	–

1 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. Juni, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Juli bis zum 30. Juni.
2 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. September, und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 30. September.
3 Aufgrund der erstmaligen Einbeziehung der HERE Gruppe im Dezember 2015 beziehen sich die GuV-Angaben für das aktuelle Geschäftsjahr auf den Zeitraum vom 5. Dezember 2015 bis zum 31. Dezember 2016. Die Angaben zur Bilanz im Vorjahr basieren auf den zur Verfügung stehenden Abschlussinformationen zum Erwerbszeitpunkt der HERE Gruppe im Dezember 2015.

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:

Mio. €	Sinotruk	Bertrandt	There Holding[1]
2016			
Nettobuchwert 01.01.	3.083	585	2.003
Gewinn/Verlust	46	28	−167
Sonstiges Ergebnis	11	−1	−4
Veränderung Rücklagen	30	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	−198	–	–
Dividende	−17	−25	–
Nettobuchwert 31.12.	2.956	587	1.832
Anteiliges Eigenkapital	739	170	611
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−411	163	–
Buchwert des Equity-Anteils	328	333	611
2015			
Nettobuchwert 01.01.	2.490	592	2.003
Gewinn/Verlust	64	15	–
Sonstiges Ergebnis	−2	0	–
Veränderung Rücklagen	5	2	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	555	–	–
Dividende	−28	−24	–
Nettobuchwert 31.12.	3.083	585	2.003
Anteiliges Eigenkapital	771	169	668
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−452	163	–
Buchwert des Equity-Anteils	319	332	668

1 Aufgrund der erstmaligen Einbeziehung der HERE Gruppe im Dezember 2015 bezieht sich die Überleitung des Nettobuchwerts auf den Zeitraum vom 5. Dezember 2015 bis zum 31. Dezember 2016. Bei der Vergleichsangabe wird der Nettobuchwert zum Erwerbszeitpunkt der HERE Gruppe im Dezember 2015 angegeben.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN:

Mio. €	2016	2015
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	2	−1
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	−1	1
Gesamtergebnis	0	0
Buchwert der Equity-Anteile	277	40

Es bestehen nicht erfasste Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an assoziierten Unternehmen in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €). Es bestehen keine Eventualschulden gegenüber assoziierten Unternehmen.

BETEILIGUNGEN AN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., Changchun, SAIC-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai, China (ehemals: Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai, China), SAIC-Volkswagen Sales Company Ltd., Shanghai, China (SAIC-Volkswagen Sales Company) und Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande (Global Mobility Holding) aufgrund ihrer Unternehmensgröße zum Bilanzstichtag beziehungsweise des Vorjahresstichtags wesentlich.

FAW-Volkswagen Automotive Company

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

SAIC-Volkswagen Automotive Company

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

SAIC-Volkswagen Sales Company

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

Global Mobility Holding

Der Volkswagen Konzern war über seinen 50%-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande (GMH) mittelbar zu 50% an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande (LeasePlan) beteiligt. Die Geschäftstätigkeit der GMH bestand in dem Halten der Beteiligung an LeasePlan. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing- und Fuhrparkmanagement ist.

Am 23. Juli 2015 hat die GMH ihre 100-prozentige Beteiligung an LeasePlan an ein Konsortium aus internationalen Investoren verkauft. Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an das Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan-Anteile wurde am 21. März 2016 vollzogen.

Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund 3,7 Mrd. € zuzüglich Zinsen in Höhe von 31,5 Mio. €. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus in 2016 ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts und die Netto-Liquidität von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils an der GMH ein Ertrag in Höhe von 0,2 Mrd. €, der im Finanzergebnis ausgewiesen wird. Mit Vollzug der Transaktion wurde die bisher durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS:

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company[1]	Global Mobility Holding[2]	SAIC-Volkswagen Sales Company
2016				
Höhe des Anteils (in %)	40,0	50,0		30,0
Langfristige Vermögenswerte	9.341	7.254		517
Kurzfristige Vermögenswerte	12.962	8.521		3.739
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.073	5.265		212
Langfristige Schulden	1.774	1.437		22
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–		–
Kurzfristige Schulden	13.063	8.759		3.713
davon finanzielle Verbindlichkeiten	1	0		–
Nettobuchwert	7.466	5.579		520
Umsatzerlöse	40.875	26.064	1.879	30.707
Planmäßige Abschreibungen	1.120	1.091	12	4
Zinserträge	82	40	168	–
Zinsaufwendungen	–	4	70	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	5.546	4.589	142	614
Ertragsteueraufwand oder -ertrag	1.576	1.127	38	154
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	3.970	3.462	105	460
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	37	21	–20	–
Gesamtergebnis	4.007	3.483	85	460
Erhaltene Dividenden	1.634	1.661	–	127
2015				
Höhe des Anteils (in %)	40,0	50,0	50,0	30,0
Langfristige Vermögenswerte	7.997	6.345	12.404	486
Kurzfristige Vermögenswerte	12.674	8.187	9.913	3.341
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.954	4.761	1.722	231
Langfristige Schulden	1.424	1.471	9.855	10
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–	8.757	–
Kurzfristige Schulden	11.422	7.444	8.535	3.311
davon finanzielle Verbindlichkeiten	100	27	6.546	–
Nettobuchwert	7.825	5.618	3.927	506
Umsatzerlöse	40.462	26.018	8.298	30.035
Planmäßige Abschreibungen	1.033	907	56	4
Zinserträge	64	79	780	14
Zinsaufwendungen	–	–	330	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	6.169	4.408	608	600
Ertragsteueraufwand oder -ertrag	1.464	850	165	151
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	4.705	3.558	442	449
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–5	5	16	–
Gesamtergebnis	4.700	3.563	458	449
Erhaltene Dividenden	2.170	2.048	114	143

1 Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Der bei der SAIC-Volkswagen Automotive Company ausgewiesene Umsatz ist daher im Wesentlichen mit der SAIC-Volkswagen Sales Company erwirtschaftet worden.

2 Die GMH hat die Anteile an LeasePlan am 21. März 2016 an Dritte übertragen (siehe weitere Ausführungen in diesem Abschnitt).

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company	Global Mobility Holding	SAIC-Volkswagen Sales Company
2016				
Nettobuchwert 01.01.	7.825	5.618	3.927	506
Gewinn/Verlust	3.970	3.462	105	460
Sonstiges Ergebnis	37	21	−20	–
Veränderung Stammkapital	–	–	–	–
Veränderung Rücklagen	–	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	−281	−200	−20	−21
Dividende	−4.085	−3.321	–	−425
Nettobuchwert 31.12.	7.466	5.579	3.991*	520
Anteiliges Eigenkapital	2.987	2.790	1.996	156
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−339	−415	−1.996	–
Buchwert des Equity-Anteils	2.647	2.375	–	156
2015				
Nettobuchwert 01.01.	7.956	5.603	3.697	497
Gewinn/Verlust	4.705	3.558	442	449
Sonstiges Ergebnis	−5	5	16	–
Veränderung Stammkapital	377	–	–	–
Veränderung Rücklagen	−377	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	594	548	–	38
Dividende	−5.425	−4.096	−228	−478
Nettobuchwert 31.12.	7.825	5.618	3.927	506
Anteiliges Eigenkapital	3.130	2.809	1.964	152
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	−212	−55	−13	–
Buchwert des Equity-Anteils	2.918	2.754	1.950	152

* Stand 21. März 2016.

ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER EINZELN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN:

Mio. €	2016	2015
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	304	292
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	3	10
Gesamtergebnis	307	301
Buchwert der Equity-Anteile	1.890	1.772

Es bestehen keine nicht erfassten Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen. Gegenüber Gemeinschaftsunternehmen bestehen Eventualschulden in Höhe von 183 Mio. € (Vorjahr: 121 Mio. €). Im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen werden Zahlungsmittel von Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 173 Mio. € (Vorjahr: 72 Mio. €) als Sicherheit hinterlegt und stehen damit dem Volkswagen Konzern nicht zur Verfügung.

SONSTIGE BETEILIGUNGEN

Am 29. August 2015 wurde der Schiedsspruch im Verfahren zwischen der Suzuki Motor Corporation und der Volkswagen AG den Parteien zugestellt. Darin wurde Volkswagen vertragstreues Verhalten bescheinigt. Das Schiedsgericht bestätigte zudem eine Vertragsverletzung durch Suzuki und räumt Volkswagen dem Grunde nach Schadensersatzansprüche ein. Zudem stellte das Schiedsgericht fest, dass den Vertragsparteien ein ordentliches Kündigungsrecht des Kooperationsvertrages zustehe. Dieses Kündigungsrecht habe Suzuki ausgeübt, so dass die Kooperation beendet sei. Die Verträge seien so auszulegen, dass Volkswagen bei Beendigung der Kooperation die Beteiligung an Suzuki abgeben müsse. Volkswagen hat in diesem Zusammenhang am 17. September 2015 seine Suzuki Beteiligung von 19,9% zum Börsenwert von 3,1 Mrd. € an Suzuki verkauft. Aus der Veräußerung der Anteile ergab sich im 3. Quartal des Vorjahres ein Ertrag in Höhe von 1,5 Mrd. €.

Im Februar 2016 haben sich Volkswagen und Suzuki hinsichtlich der von Volkswagen geltend gemachten Schadensersatzansprüche im Rahmen eines Vergleichs geeinigt.

Konsolidierungsgrundsätze

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

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

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

Währungsumrechnung

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

Die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung rechnen wir mit gewichteten Durchschnittskursen in Euro um.

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

		BILANZ MITTELKURS AM 31.12.		GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DURCHSCHNITTSKURS	
	1 € =	2016	2015	2016	2015
Argentinien	ARS	16,80096	14,13514	16,33207	10,26074
Australien	AUD	1,46150	1,48970	1,48880	1,47648
Brasilien	BRL	3,43720	4,31170	3,86217	3,69160
Großbritannien	GBP	0,85850	0,73395	0,81897	0,72600
Indien	INR	71,65500	72,02150	74,37058	71,17522
Japan	JPY	123,50000	131,07000	120,31663	134,28651
Kanada	CAD	1,42280	1,51160	1,46659	1,41760
Mexiko	MXN	21,84800	18,91450	20,66535	17,59984
Polen	PLN	4,41530	4,26390	4,36416	4,18278
Republik Korea	KRW	1.269,11000	1.280,78000	1.284,79543	1.255,74059
Russland	RUB	64,67550	80,67360	74,23443	68,00684
Schweden	SEK	9,56720	9,18950	9,46712	9,35448
Südafrika	ZAR	14,48480	16,95300	16,28336	14,15280
Tschechische Republik	CZK	27,02400	27,02300	27,03433	27,28500
USA	USD	1,05600	1,08870	1,10675	1,10963
Volksrepublik China	CNY	7,33320	7,06080	7,35067	6,97300

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

BEWERTUNGSPRINZIPIEN

Die Bilanzierung im Volkswagen Konzern folgt mit Ausnahme bestimmter Posten, wie zum Beispiel Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente, Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte sowie Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen, dem Prinzip der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten. Die für die einzelnen Posten verwendeten Bewertungsmethoden werden im Folgenden näher erläutert.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

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

Forschungskosten werden gemäß IAS 38 als laufender Aufwand ausgewiesen.

Entwicklungskosten für künftige Serienprodukte und andere selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte haben wir mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert, sofern die Herstellung dieser Produkte dem Volkswagen Konzern wahrscheinlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Falls die Voraussetzungen für eine Aktivierung nicht gegeben sind, werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam verrechnet.

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

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

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

Ein Werthaltigkeitstest wird bei Goodwills, bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie bei immateriellen Vermögenswerten, die noch nicht nutzungsbereit sind, mindestens einmal jährlich durchgeführt. Bei in Nutzung befindlichen Vermögenswerten und anderen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer erfolgt ein Werthaltigkeitstest nur bei Vorliegen konkreter Anhaltspunkte. Zur Ermittlung der Werthaltigkeit von Goodwills und immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird im Volkswagen Konzern grundsätzlich der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Marken beziehungsweise Produkte) herangezogen. Basis für die Bewertung des Nutzungswertes 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 in dem 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 Nutzungswertes 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	2016	2015
Segment Pkw	5,4 %	6,5 %
Segment Nutzfahrzeuge	6,5 %	7,7 %
Segment Power Engineering	7,7 %	9,2 %

Die Ermittlung der Kapitalkostensätze basiert auf dem Zinssatz für risikofreie Anlagen, Marktrisikoprämie und Fremdkapitalzinssatz. Darüber hinaus werden spezifische Peer-Group-Informationen für Beta-Faktoren und Verschuldungsgrad berücksichtigt. Die Zusammensetzung der Peer Groups zur Ermittlung der Beta-Faktoren wird fortlaufend überprüft und falls geboten angepasst.

SACHANLAGEVERMÖGEN

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

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

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

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

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

Bei der Nutzung gemieteter Sachanlagen sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt, wenn alle wesentlichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum in Verbindung stehen, auf die betreffende Konzerngesellschaft übertragen wurden. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum Fair Value beziehungsweise zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind diskontiert als Verbindlichkeit passiviert.

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

VERMIETETE VERMÖGENSWERTE

Vermietete Fahrzeuge werden im Falle von Operating-Leasing-Verträgen zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert und linear über die Vertragslaufzeit auf den kalkulierten Restwert abgeschrieben. Wertminderungen, die aufgrund des Impairment-Tests nach IAS 36 zu ermitteln sind, werden durch außerplanmäßige Abschreibungen und Anpassung der zukünftigen Abschreibungsraten berücksichtigt. In Abhängigkeit von den lokalen Besonderheiten und Erfahrungswerten aus der Gebrauchtwagenvermarktung gehen fortlaufend aktualisierte interne und externe Informationen über Restwertentwicklungen in die Restwertprognosen ein. Im Rahmen dessen müssen vor allem Annahmen getroffen werden bezüglich des zukünftigen Fahrzeugangebots und der Fahrzeugnachfrage sowie der Entwicklung der Fahrzeugpreise. Diesen Annahmen liegen entweder qualifizierte Schätzungen oder Veröffentlichungen sachverständiger Dritter zugrunde. Qualifizierte Schätzungen beruhen, soweit verfügbar, auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie zum Beispiel historische Erfahrungswerte und zeitnahe Verkaufsdaten.

ALS FINANZINVESTITION GEHALTENE IMMOBILIEN

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

AKTIVIERUNG VON FREMDKAPITALKOSTEN

Für qualifizierte Vermögenswerte, mit deren Anschaffung am oder nach dem 1. Januar 2009 begonnen wurde, werden Fremdkapitalkosten als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zur Versetzung in den beabsichtigten gebrauchs- oder verkaufsbereiten Zustand erforderlich ist.

AT EQUITY BEWERTETE ANTEILE

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

FINANZINSTRUMENTE

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

IAS 39 unterteilt finanzielle Vermögenswerte in folgende Kategorien:
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte,
- bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte,
- Kredite und Forderungen sowie
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

Finanzielle Schulden werden in nachstehende Kategorien eingeordnet:
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden und
- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden.

Finanzinstrumente bilanzieren wir zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum Fair Value.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Schuld wird der Betrag bezeichnet,
- mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Schuld bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- abzüglich eventueller Tilgungen und
- etwaiger außerplanmäßiger Abschreibungen für Wertminderungen oder Uneinbringlichkeit sowie
- zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (Agio, Disagio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswertes oder der finanziellen Schuld verteilt wird.

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

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

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

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

Tochterunternehmen beziehungsweise assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich von IAS 39 und IFRS 7. Sonstige Beteiligungen, die gemäß IAS 39.46(c) mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen angesetzt werden, werden in der Klasse „Zum Fair Value bewertet“ ausgewiesen.

KREDITE UND FORDERUNGEN SOWIE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Kredite und Forderungen, Verbindlichkeiten sowie bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn sie nicht mit Sicherungsinstrumenten im Zusammenhang stehen. Insbesondere handelt es sich dabei um
- Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft,
- Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,

- Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten,
- Finanzschulden,
- Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen.

ZUR VERÄUSSERUNG VERFÜGBARE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden entweder konkret dieser Kategorie zugeordnet oder es handelt sich um finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie zuzuordnen sind.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Schuldinstrumente) setzen wir mit ihrem Fair Value an. Änderungen des Fair Value werden erfolgsneutral im Eigenkapital nach Berücksichtigung latenter Steuern erfasst. Bei Schuldinstrumenten werden dauerhafte Änderungen des Fair Value (Wertminderungen, Fremdwährungsgewinne und -verluste, Zinsen nach der Effektivzinsmethode) erfolgswirksam erfasst.

Sonstige Beteiligungen (grundsätzlich Anteile mit einer Beteiligungsquote von weniger als 20 %) gelten auch als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Soweit für diese Anteile kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen, werden sie mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten bilanziert. Soweit Hinweise auf eine Wertminderung bestehen, wird der niedrigere Barwert der geschätzten künftigen Cash-flows angesetzt. Es besteht derzeit keine Absicht diese finanziellen Vermögenswerte zu veräußern. Fremdwährungsgewinne und -verluste werden bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral erfasst.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND HEDGE ACCOUNTING

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

Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair-Value-Änderungen der Sicherungsinstrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Im Falle der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten (Fair-Value-Hedges) wird sowohl das Sicherungsinstrument als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum Fair Value angesetzt. Gegebenenfalls werden mehrere Risikoanteile der Grundgeschäfte zu einem Portfolio zusammengefasst. Bei einem Fair-Value-Hedge auf Portfoliobasis erfolgt die Bilanzierung der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes wie beim Fair-Value-Hedging auf Einzelgeschäftsbasis. Bewertungsänderungen der Sicherungsgeschäfte und Grundgeschäfte werden ergebniswirksam erfasst. Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente ebenfalls zum Fair Value. Bewertungsänderungen des effektiven Teils des Derivats werden zunächst erfolgsneutral in der Rücklage für Cash-flow-Hedges und erst bei Realisierung des Grundgeschäfts erfolgswirksam erfasst; der ineffektive Teil eines Cash-flow-Hedges wird sofort erfolgswirksam angesetzt.

Derivate, die im Volkswagen Konzern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien der Zins-, Währungs-, Rohstoff- oder Preissicherung dienen, die jedoch die strengen Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Anwendung von Hedge Accounting nicht erfüllen, werden in die Kategorie erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden eingeordnet (im Folgenden auch Derivate ohne Hedgebeziehungen). Dies gilt auch für Optionen auf Unternehmensanteile. Wenn externe Sicherungsgeschäfte auf konzerninterne Grundgeschäfte abgeschlossen werden, die im Konzernabschluss eliminiert werden, sind diese Derivate ebenfalls grundsätzlich dieser Kategorie zuzuordnen. Die erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerte und Schulden umfassen derivative Finanzinstrumente oder Teile von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind. Hierzu zählen im Wesentlichen die Zinskomponente bei Devisentermingeschäften aus Umsatzerlösabsicherungen, Warentermingeschäfte sowie Devisentermingeschäfte auf Warentermingeschäfte. Die Ergebnisse aus der Bewertung und Abrechnung von erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

FORDERUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING-VERTRÄGEN

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

SONSTIGE FORDERUNGEN UND FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte (ausgenommen Derivate) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

WERTBERICHTIGUNGEN AUF FINANZINSTRUMENTE

Dem Ausfallrisiko von Forderungen und Krediten des Finanzdienstleistungsgeschäfts wird durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen werden bei signifikanten individuellen Forderungen (zum Beispiel Forderungen aus der Händlerfinanzierung und dem Großkundengeschäft) nach konzerneinheitlichen Maßstäben Einzelwertberichtigungen in Höhe des bereits eingetretenen Ausfalls (incurred-loss) gebildet. Ein potenzieller Wertminderungsbedarf wird bei Vorliegen verschiedener Tatsachen wie Zahlungsverzug über einen bestimmten Zeitraum, Einleitung von Zwangsmaßnahmen, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, Beantragung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder Scheitern von Sanierungsmaßnahmen angenommen.

Für die Ermittlung portfoliobasierter Wertberichtigungen werden nicht-signifikante Forderungen sowie signifikante Individualforderungen ohne Hinweise auf Wertminderungen anhand vergleichbarer Kreditrisikomerkmale zu homogenen Portfolios zusammengefasst und nach Risikoklassen aufgeteilt. Solange noch keine gesicherte Erkenntnis vorliegt, welche Forderung ausgefallen ist, werden für die Ermittlung der Wertminderungshöhe durchschnittliche historische Ausfallwahrscheinlichkeiten des jeweiligen Portfolios herangezogen.

Die Berücksichtigung von Wertminderungen bei Forderungen außerhalb des Segments Finanzdienstleistungen erfolgt grundsätzlich durch Einzelwertberichtigungen.

Wertberichtigungen auf Forderungen werden regelmäßig auf separaten Wertberichtigungskonten erfasst.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden außerplanmäßig abgeschrieben, wenn objektive Hinweise auf eine dauerhafte Wertminderung vorliegen. Bei Eigenkapitalinstrumenten wird unter anderem ein signifikantes (mehr als 20%) oder dauerhaftes (mehr als 10% der durchschnittlichen Marktpreise über ein Jahr) Absinken des Fair Value unter die Anschaffungskosten als Hinweis auf eine Wertminderung angenommen. Sofern eine Wertminderung vorliegt, wird der kumulative Verlust zugunsten der Eigenkapitalrücklage erfolgswirksam berücksichtigt. Bei Eigenkapitalinstrumenten werden Wertaufholungen erfolgsneutral erfasst. Für Schuldinstrumente werden Wertminderungen erfasst, wenn ein Rückgang der künftigen Cash-flows aus dem finanziellen Vermögenswert erwartet wird. Ein Anstieg des risikofreien Zinssatzes oder ein Anstieg von Bonitätsaufschlägen stellt für sich genommen hingegen keinen objektiven Hinweis auf Wertminderung dar.

LATENTE STEUERN

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

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

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

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

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

VORRÄTE

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

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE UND AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

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

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

PENSIONSRÜCKSTELLUNGEN

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

ERTRAGSTEUERRÜCKSTELLUNGEN

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

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 0,04 % (Vorjahr: 0,45 %) verwendet. Der Erfüllungsbetrag umfasst auch die erwarteten Kostensteigerungen.

Rückstellungen werden nicht mit Rückgriffsansprüchen verrechnet.

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

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

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

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

VERBINDLICHKEITEN

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

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

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen weisen wir mit dem Barwert der Leasingraten aus.

Kurzfristige Verbindlichkeiten werden mit ihrem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag angesetzt.

ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG

Die Erfassung von Umsatzerlösen, Zins- und Provisionserträgen aus Finanzdienstleistungen sowie Sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht beziehungsweise die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind, das heißt, wenn der Gefahrenübergang auf den Kunden stattgefunden hat, der Betrag der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt und von dessen Begleichung ausgegangen werden kann. Die Erlöse werden abzüglich der Erlösschmälerungen (Skonti, Preisnachlässe, Kundenboni und Rabatte) ausgewiesen. Erträge aus der Kundenfinanzierung und dem Finanzierungsleasing werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode realisiert und unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Bei der Vergabe von un- oder unterverzinslichen Fahrzeugfinanzierungen werden die Umsatzerlöse um die gewährten Zinsvorteile verringert. Erlöse aus Operating-Leasing-Verträgen werden linear über die Vertragslaufzeit vereinnahmt. Umsätze aus verlängerten Gewährleistungen oder Wartungsverträgen werden erfasst, wenn die Waren geliefert oder die Dienstleistungen erbracht werden. Bei Vorauszahlung erfolgt die Realisation der abgegrenzten Erträge proportional zum erwarteten Kostenanfall auf Basis von Erfahrungswerten. Sofern Erfahrungswerte nur unzureichend vorliegen, werden die Erträge linear realisiert. Sofern die erwarteten Kosten die abgegrenzten Umsatzerlöse übersteigen, wird ein Verlust aus diesen Verträgen erfasst.

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

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

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

Kundenspezifische Fertigungsaufträge werden nach ihrem Leistungsfortschritt (percentage of completion method) bilanziert. Nach dieser Methode werden anteilige Umsatzerlöse und Umsatzkosten entsprechend dem am Bilanzstichtag erreichten Leistungsfortschritt ausgewiesen. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftragserlöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung errechnet sich in der Regel aus dem Anteil der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten an den insgesamt erwarteten Auftragskosten (cost to cost method). In einigen Einzelfällen, insbesondere wenn es sich um neuartige und komplexe Aufträge handelt, wird der Leistungsfortschritt anhand vertraglich vereinbarter Meilensteine (milestone method) festgelegt. Sofern das Ergebnis eines kundenspezifischen Fertigungsauftrags noch nicht ausreichend sicher ist, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst (zero profit margin method). In der Bilanz werden die nach dem Leistungsfortschritt als Umsatz realisierten Auftragsteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen berücksichtigt. Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand berücksichtigt, indem aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und gegebenenfalls auch Rückstellungen gebildet werden.

Dividendenerträge erfassen wir zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens.

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

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

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

SCHÄTZUNGEN UND BEURTEILUNGEN DES MANAGEMENTS

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

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

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

Die Bestimmung der Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten verlangt Einschätzungen über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Soweit möglich werden die Einschätzungen unter Berücksichtigung aktueller Marktdaten sowie Ratingklassen und Scoringinformationen aus Erfahrungswerten der Vergangenheit abgeleitet. Bei Forderungen aus Finanzdienstleistungen kommt es neben Einzelwertberichtigungen auch zu portfoliobasierten Wertberichtigungen. Ein Überblick über die einzel- und portfoliobasierten Wertberichtigungen ist den weiteren Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente) zu entnehmen.

Die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen basiert ebenfalls auf der Einschätzung über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse sowie der Schätzung des Diskontierungsfaktors. Soweit möglich wird ebenfalls auf Erfahrungen der Vergangenheit oder externe Gutachten zurückgegriffen. Die der Berechnung der Pensionsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen sind der Angabe „Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen“ zu entnehmen. Neubewertungen werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst und haben keinen Einfluss auf das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis. Die Änderung von Schätzungen bezüglich der Höhe sonstiger Rückstellungen ist stets erfolgswirksam zu erfassen. Die Rückstellungen werden regelmäßig an neue Erkenntnisse angepasst. Aufgrund des Ansatzes von Erwartungswerten kommt es regelmäßig zur Nachdotierung beziehungsweise Auflösung ungenutzter Rückstellungen. Die Auflösung wird als sonstiger betrieblicher Ertrag erfasst, während der Aufwand aus der Neubildung von Rückstellungen direkt den Funktionsbereichen zugeordnet wird. Gewährleistungsansprüche aus dem Absatzgeschäft werden unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und des Kulanzverhaltens ermittelt. Dazu sind Annahmen über Art und Umfang künftiger Garantie- und Kulanzfälle zu treffen. Bei den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Gewährleistungsrückstellungen wurden in Abhängigkeit von Baureihe, Modelljahr und Land vor allem Annahmen zu den Arbeitszeiten, Materialkosten und Lohnstundensätzen beziehungsweise Fahrzeugwerten bei einem

Rückkauf getroffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde. Diese beruhen auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie beispielsweise historische Erfahrungswerte zu den oben genannten Parametern. Ein Überblick über die sonstigen Rückstellungen ist der Angabe „Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen" zu entnehmen. Weitere Angaben zu den Rechtsstreitigkeiten sowie den mit der Dieselthematik verbundenen rechtlichen Risiken sind der Angabe „Rechtsstreitigkeiten" zu entnehmen. Die in den Verbindlichkeiten erfassten Andienungs-/Ausgleichsansprüche der außenstehenden Gesellschafter hängen insbesondere von dem Ausgang des MAN-Spruchverfahrens ab. Die Verbindlichkeit wurde basierend auf den Einschätzungen bezüglich der Laufzeit des Spruchverfahrens sowie der Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte vorgenommen. Bei der Einschätzung der Laufzeit wurde eine durchschnittliche Verfahrensdauer von sieben Jahren unterstellt. Die Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte der außenstehenden MAN Aktionäre ergibt sich aus der Barabfindung gemäß § 305 AktG. Der Abfindungsanspruch wurde im Vorjahr aufgrund der Entscheidung des Landgerichts München angepasst.

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

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

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

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

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

Das moderate Wachstum der Weltwirtschaft verlangsamte sich im Geschäftsjahr 2016 auf 2,5 %. Wir gehen in unseren Planungen davon aus, dass die Weltwirtschaft 2017 etwas stärker wachsen wird als im Vorjahr. Daher gehen wir aus heutiger Sicht nicht von wesentlichen Anpassungen der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden im folgenden Geschäftsjahr aus.

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

Segmentberichterstattung

Die Segmentabgrenzung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung im Volkswagen Konzern. Der Mehrmarkenstrategie folgend wird jede Marke (Geschäftssegment) des Konzerns von einem eigenen Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben zu berücksichtigen. Die Segmentberichterstattung besteht aus den vier berichtspflichtigen Segmenten Pkw, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

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

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

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

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

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

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

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

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

Die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden ohne Investitionen im Rahmen des Finanzierungsleasings ausgewiesen.

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

BERICHTSSEGMENTE 2015

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	158.533	24.382	3.769	26.416	213.100	192	213.292
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	16.170	6.063	6	2.940	25.180	−25.180	–
Umsatzerlöse	174.703	30.445	3.775	29.357	238.279	−24.987	213.292
Planmäßige Abschreibungen	10.389	2.162	360	5.543	18.455	−136	18.319
Außerplanmäßige Abschreibungen	635	38	10	636	1.319	38	1.357
Zuschreibungen	16	1	–	3	20	1	21
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	−4.874	586	123	2.236	−1.929	−2.139	−4.069
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	4.129	10	6	21	4.166	221	4.387
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	−1.273	−565	−10	75	−1.773	153	−1.620
At Equity bewertete Anteile	8.032	397	–	525	8.954	1.950	10.904
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	15.085	2.426	198	476	18.185	50	18.234

BERICHTSSEGMENTE 2016

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	160.461	25.385	3.590	27.884	217.320	−54	217.267
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	17.354	6.695	3	3.367	27.418	−27.418	–
Umsatzerlöse	177.815	32.080	3.593	31.251	244.739	−27.472	217.267
Planmäßige Abschreibungen	10.846	2.293	368	6.224	19.731	−159	19.572
Außerplanmäßige Abschreibungen	886	126	3	491	1.506	−137	1.368
Zuschreibungen	152	0	–	92	245	−139	106
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	5.235	718	−217	2.435	8.171	−1.068	7.103
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.147	25	–	64	3.236	261	3.497
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	−1.674	−379	−8	−91	−2.152	−1.157	−3.308
At Equity bewertete Anteile	7.349	418	–	849	8.616	–	8.616
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	15.891	2.433	194	357	18.875	27	18.902

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG

Mio. €	2016	2015
Segmentumsätze	**244.739**	**238.279**
Nicht zugeordnete Bereiche	749	984
Konzernfinanzierung	42	43
Konsolidierung	−28.263	−26.014
Konzernumsätze	**217.267**	**213.292**
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	**8.171**	**−1.929**
Nicht zugeordnete Bereiche	86	161
Konzernfinanzierung	22	49
Konsolidierung	−1.176	−2.349
Operatives Ergebnis	**7.103**	**−4.069**
Finanzergebnis	**189**	**2.767**
Konzernergebnis vor Steuern	**7.292**	**−1.301**

NACH REGIONEN 2015

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte*	Nordamerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	42.248	90.287	35.384	10.148	35.225	213.292
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	81.711	34.824	22.595	2.658	3.207	144.994

* Ohne Deutschland.

NACH REGIONEN 2016

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte*	Nordamerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	43.634	94.445	35.454	7.973	35.761	217.267
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	84.525	40.717	23.958	3.320	3.064	155.583

* Ohne Deutschland.

Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

1. Umsatzerlöse

STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS

Mio. €	2016	2015
Fahrzeuge*	137.293	138.903
Originalteile	15.220	14.625
Gebrauchtfahrzeuge und Fremdprodukte*	13.324	12.193
Motoren, Aggregate und Teilelieferungen	9.770	8.763
Power Engineering	3.590	3.769
Motorräder	589	564
Vermiet- und Leasinggeschäft	22.306	20.085
Zinsen und ähnliche Erträge	6.695	6.755
Sonstige Umsatzerlöse	8.481	7.635
	217.267	**213.292**

* Das Vorjahr wurde angepasst.

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

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

Die Umsatzerlöse aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belaufen sich auf 1.069 Mio. € (Vorjahr: 1.206 Mio. €) und entfallen im Wesentlichen auf den Bereich Power Engineering.

Aufgrund eines einheitlichen Ausweises der Umsatzerlöse aus Geschäftsfahrzeugen wurden Umgliederungen aus den Umsätzen aus Fahrzeugen in Umsätze aus Gebrauchtfahrzeugen und Fremdprodukten vorgenommen. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

2. Kosten der Umsatzerlöse

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen in Höhe von 1.930 Mio. € (Vorjahr: 1.868 Mio. €) ausgewiesen. Die Kosten der Umsatzerlöse enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte (im Wesentlichen Entwicklungskosten), Sachanlagen (im Wesentlichen Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung) und Vermietvermögen in Höhe von 1.369 Mio. € (Vorjahr: 1.391 Mio. €). Die außerplanmäßigen Abschreibungen des Berichtsjahres auf Immaterielle Vermögenswerte und das Sachanlagevermögen in Höhe von insgesamt 883 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 486 Mio. € (davon innerhalb der kurzfristigen Vermieteten Vermögenswerte: 31 Mio. €), die im Wesentlichen dem Segment Finanzdienstleistungen zuzuordnen sind, ergeben sich aus den fortlaufend aktualisierten internen und externen Informationen, die in die Restwertprognosen der Fahrzeuge eingehen.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 435 Mio. € (Vorjahr: 409 Mio. €) und wurden grundsätzlich den Funktionsbereichen zugeordnet.

3. Vertriebskosten

Zu den Vertriebskosten in Höhe von 22.700 Mio. € (Vorjahr: 23.515 Mio. €) zählen neben Sachgemein- und Personalkosten sowie Abschreibungen des Vertriebsbereichs die angefallenen Versand-, Werbe- und Verkaufsförderungskosten. Hinsichtlich der mit der Dieselthematik zusammenhängenden Vertriebsmaßnahmen wird auf die Angaben zu den „Wesentlichen Ereignissen" verwiesen.

4. Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten von 7.336 Mio. € (Vorjahr: 7.197 Mio. €) beinhalten im Wesentlichen Sachgemein- und Personalkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

5. Sonstige betriebliche Erträge

Mio. €	2016	2015
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	847	737
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden	3.738	2.871
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	1.739	1.560
Erträge aus Wechselkursveränderungen	2.842	3.859
Erträge aus dem Verkauf von Werbematerial	440	427
Weiterberechnungen	1.222	1.308
Erträge aus Investment Property	14	10
Gewinne aus Anlageabgängen und Zuschreibungen	363	188
Übrige betriebliche Erträge	1.843	1.945
	13.049	**12.905**

Der Anstieg der Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden resultiert im Wesentlichen aus nicht in Anspruch genommenen Vorsorgen aus Rechtsrisiken und Vertriebsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Dieselthematik. Die Erträge aus Wechselkursveränderungen enthalten überwiegend Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs. Daraus resultierende Kursverluste werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

6. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio. €	2016	2015
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.787	1.674
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	2.964	5.083
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	3.077	3.260
Aufwand aus Weiterberechnungen	542	695
Aufwendungen für Aufhebungsverträge	424	502
Verluste aus Anlageabgängen	144	106
Übrige betriebliche Aufwendungen	7.970	8.853
	16.907	**20.171**

Die Übrigen betrieblichen Aufwendungen enthalten mit 5,1 Mrd. € (Vorjahr: 7,0 Mrd. €) Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik sowie die Vorsorgen für das von der EU-Kommission gegen die europäischen LKW Hersteller, darunter MAN und Scania, eingeleitete Kartellverfahren in Höhe von 0,4 Mrd. €. Die Aufwendungen für Aufhebungsverträge ergeben sich im Wesentlichen aus den Restrukturierungsaufwendungen für den südamerikanischen Markt und von MAN. Darüber hinaus sind die Veränderungen bei den derivativen Währungssicherungsinstrumenten auf die Wechselkursänderungen zwischen dem Geschäftskurs und dem Kurs zum Realisierungszeitpunkt, insbesondere bei den Währungen US-Dollar, chinesischer Renminbi und britisches Pfund, zurückzuführen.

7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen

Mio. €	2016	2015
Erträge aus At Equity bewerteten Anteilen	3.563	4.417
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(3.534)	(4.389)
davon aus assoziierten Unternehmen	(29)	(28)
Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen	66	30
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	–	(19)
davon aus assoziierten Unternehmen	(66)	(11)
	3.497	**4.387**

8. Finanzierungsaufwendungen

Mio. €	2016	2015
Sonstige Zinsen und Aufwendungen	1.330	1.272
In Leasingzahlungen enthaltener Zinsaufwand	29	22
Zinsaufwendungen	**1.359**	**1.294**
Realisierte Fremdwährungsaufwendungen aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	**810**	**333**
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	731	690
Aufzinsung von sonstigen Schulden	347	77
Aufzinsung von Schulden	**1.078**	**767**
Finanzierungsaufwendungen	**3.247**	**2.393**

Die in den Vorjahren im Posten Sonstige Zinsen und Aufwendungen ausgewiesenen realisierten Aufwendungen aus Fremdwährungen werden im Geschäftsjahr 2016 separat dargestellt. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend aufgegliedert.

9. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2016	2015
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	33	29
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	24	18
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	110	1.594
Sonstige Aufwendungen aus Beteiligungen	155	181
Erträge und Aufwendungen aus Wertpapieren und Ausleihungen*	−35	148
Realisierte Fremdwährungserträge aus Darlehensforderungen und -verbindlichkeiten	882	198
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	642	780
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	−303	−1.173
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften außerhalb Hedge Accounting	−1.148	−637
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb Hedge Accounting	−63	34
Übriges Finanzergebnis	**−61**	**773**

* Einschließlich Veräußerungsergebnissen.

Die in den Vorjahren im Posten Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge ausgewiesenen realisierten Erträge aus Fremdwährungen werden im Geschäftsjahr 2016 separat dargestellt. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend aufgegliedert.

Der Rückgang der Sonstigen Erträge aus Beteiligungen ergibt sich im Wesentlichen durch die Veräußerung der Beteiligung an Suzuki im Vorjahr. Die Veränderung der Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten resultiert im Wesentlichen aus Änderungen der Umrechnungskurse von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie im Vorjahr durch negative Bewertungseffekte im Zusammenhang mit den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechten. Es wird auf die Angabe „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ verwiesen.

10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

ZUSAMMENSETZUNG DES STEUERERTRAGS UND -AUFWANDS

Mio. €	2016	2015
Tatsächlicher Steueraufwand Inland	885	812
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	2.388	2.047
Tatsächliche Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**3.273**	**2.859**
davon periodenfremde Erträge (–)/Aufwendungen (+)	(188)	(142)
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Inland	−736	−2.075
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+) Ausland	−625	−725
Latenter Steuerertrag (–)/-aufwand (+)	**−1.361**	**−2.800**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**1.912**	**59**

Der gesetzliche Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2016 betrug 15 %. Hieraus resultiert einschließlich Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag eine Steuerbelastung von 29,9 % (Vorjahr: 29,8 %).

Für die Bewertung der latenten Steuern wird im deutschen Organkreis ein Steuersatz in Höhe von 29,9 % (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 2016 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 146 Mio. € (Vorjahr: 302 Mio. €).

Bisher noch nicht genutzte Verlustvorträge bestanden in Höhe von 17.686 Mio. € (Vorjahr: 18.407 Mio. €). Verlustvorträge in Höhe von 11.494 Mio. € (Vorjahr: 12.663 Mio. €) sind zeitlich unbegrenzt nutzbar, während 4.237 Mio. € (Vorjahr: 4.120 Mio. €) innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verwenden sind. Darüber hinaus bestanden steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 1.956 Mio. € (Vorjahr: 1.624 Mio. €), die innerhalb eines Zeitraums von 15 beziehungsweise 20 Jahren genutzt werden können. Verlustvorträge in Höhe von 6.380 Mio. € (Vorjahr: 10.478 Mio. €) wurden insgesamt als nicht nutzbar eingeschätzt. Davon verfallen innerhalb einer Frist von 5 Jahren 276 Mio. € (Vorjahr 398 Mio. €), innerhalb einer Frist von 6 bis 20 Jahren 2.341 Mio. € (Vorjahr 3.169 Mio. €) sowie nach einer Frist von mehr als 20 Jahren 38 Mio. € (Vorjahr: 131 Mio. €). Als nicht nutzbar eingeschätzte Verlustvorträge in Höhe von 3.725 Mio. € (Vorjahr 6.779 Mio. €) sind unverfallbar.

Aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften aus früheren Perioden mindert sich der tatsächliche Ertragsteueraufwand im laufenden Geschäftsjahr um 135 Mio. € (Vorjahr: 50 Mio. €). Der Betrag des latenten Steueraufwandes mindert sich um 211 Mio. € (Vorjahr: 110 Mio. €) aufgrund bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften einer früheren Periode. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 297 Mio. € (Vorjahr: 68 Mio. €). Der latente Steuerertrag aus der Zuschreibung eines latenten Steueranspruchs beträgt 304 Mio. € (Vorjahr: 212 Mio. €).

Die von verschiedenen Staaten gewährten Steuerguthaben betragen 756 Mio. € (Vorjahr: 800 Mio. €).

In der Bilanz wurde kein latenter Steueranspruch erfasst für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 1.533 Mio. € (Vorjahr: 1.643 Mio. €) und für Steuergutschriften, die innerhalb der nächsten 20 Jahre verfallen würden, in Höhe von 353 Mio. € (Vorjahr: 439 Mio. €) sowie für unverfallbare Steuergutschriften in Höhe von 65 Mio. € (Vorjahr: 14 Mio. €).

In Höhe von 326 Mio. € (Vorjahr: 193 Mio. €) wurden latente Steuerschulden für temporäre Differenzen sowie für nicht ausgeschüttete Gewinne von Tochtergesellschaften der Volkswagen AG wegen bestehender Kontrolle nach IAS 12.39 nicht bilanziert.

Im Geschäftsjahr 2006 wurde aufgrund geänderter gesetzlicher Bestimmungen in Deutschland erstmalig ein Körperschaftsteuererstattungsanspruch erfolgswirksam als laufender Ertragsteueranspruch aktiviert. Am Bilanzstichtag betrug der Barwert des Erstattungsanspruchs 134 Mio. € (Vorjahr: 259 Mio. €).

Aus Steuersatzänderungen resultierten konzernweit latente Steueraufwendungen in Höhe von 120 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. € Ertrag).

Latente Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 9.890 Mio. € (Vorjahr: 8.466 Mio. €) wurden aktiviert, ohne dass diesen passive latente Steuern in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Die bestehenden aktiven latenten Steuern der Gesellschaften des deutschen Organkreises, die aufgrund der positiven Ergebnisse der Vergangenheit aktiviert wurden, wurden in diese Betrachtung miteinbezogen. Die betroffenen Gesellschaften erwarten nach Verlusten im aktuellen Geschäftsjahr oder im Vorjahr in Zukunft positive steuerliche Einkünfte.

In Höhe von insgesamt 5.486 Mio. € (Vorjahr: 5.320 Mio. €) wurden latente Steuern in der Bilanz eigenkapitalerhöhend berücksichtigt, die auf direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen entfallen. Davon betreffen 3 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) Minderheitenanteile. Im Vorjahr gab es Effekte aus Kapitaltransaktionen mit Minderheiten. Die Entwicklung der latenten Steuern nach Sachverhalten ist in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Im Vorjahr wurden aus Eigenkapitalbeschaffungskosten resultierende Steuereffekte in Höhe von 11 Mio. € dem Eigenkapital gutgeschrieben.

LATENTE STEUERN NACH BILANZPOSTEN

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

	AKTIVE LATENTE STEUERN		PASSIVE LATENTE STEUERN	
Mio. €	**31.12.2016**	31.12.2015	**31.12.2016**	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	302	306	9.884	9.570
Sachanlagen und Vermietete Vermögenswerte	4.387	3.946	8.315	7.152
Langfristige Finanzanlagen	26	24	24	23
Vorräte	2.223	1.882	792	744
Forderungen und sonstige Vermögenswerte (inklusive Finanzdienstleistungsbereich)	2.107	1.577	7.273	7.188
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.768	3.029	92	148
Pensionsrückstellungen	6.776	5.121	22	31
Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen	10.746	11.532	2.750	2.241
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern aus temporären Differenzen	−368	−330	–	–
Temporäre Differenzen nach Wertberichtigungen	28.967	27.087	29.152	27.097
Steuerliche Verlustvorträge nach Wertberichtigungen	3.365	2.455	–	–
Tax Credits nach Wertberichtigungen	337	347	–	–
Wert vor Konsolidierung und Saldierung	**32.670**	**29.889**	**29.152**	**27.097**
davon langfristig	(21.736)	(19.050)	(23.681)	(22.062)
Saldierung	25.198	24.110	25.198	24.110
Konsolidierung	2.284	2.248	791	1.446
Bilanzansatz	**9.756**	**8.026**	**4.745**	**4.433**

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 2016 von 1.912 Mio. € (Vorjahr: 59 Mio. €) war um 268 Mio. € niedriger (Vorjahr: 447 Mio. € höher) als der erwartete Steueraufwand von 2.180 Mio. €, der sich bei Anwendung eines Konzernsteuersatzes von 29,9 % (Vorjahr 29,8 %) auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde.

ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM AUSGEWIESENEN ERTRAGSTEUERAUFWAND

Mio. €	2016	2015
Ergebnis vor Ertragsteuern	7.292	−1.301
Erwarteter Ertragsteuerertrag (–)/-aufwand (+) (Steuersatz 29,9 %; Vorjahr 29,8 %)	**2.180**	**– 388**
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	−446	−386
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	−1.226	−1.976
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	409	2.155
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	35	155
permanente bilanzielle Differenzen	12	43
Steuergutschriften	−137	−84
Periodenfremde Steuern	234	46
Effekte aus Steuersatzänderungen	139	−2
Nicht anrechenbare Quellensteuer	437	439
Sonstige Steuereffekte	275	57
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand	**1.912**	**59**

11. Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des Ergebnisanteils der Aktionäre der Volkswagen AG und der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Geschäftsjahres in Umlauf befindenden Stamm- und Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte auch dem verwässerten Ergebnis je Aktie. Gemäß § 27 Abs. 2 Ziffer 1 der Satzung der Volkswagen AG steht jeder Vorzugsaktie auch im Verlustfall ein Vorzugsgewinnanteil von 0,11 € zu, der aufgrund der kumulativen Ausgestaltung in Folgeperioden nachzuzahlen wäre, sofern es zu keiner Dividendenausschüttung für das abgeschlossene Geschäftsjahr kommen sollte und somit bei der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie für das laufende Geschäftsjahr zu berücksichtigen ist. Der auf dem handelsrechtlichen Ergebnis der Volkswagen AG basierende Dividendenvorschlag ist für die Ermittlung des Ergebnisses je Aktie nach IAS 33 unbeachtlich. Eine Berücksichtigung der Verteilung weiterer Gewinnanteile gemäß § 27 Abs. 2 Ziffern 2 und 3 der Satzung der Volkswagen AG, wonach im Falle der Vollausschüttung jeder Vorzugsaktie eine um 0,06 € höhere Dividende als der Stammaktie zusteht, erfolgt im Rahmen der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie nur bei einem den Aktionären der Volkswagen AG zuzurechnenden positiven Ergebnis nach Steuern.

Die Volkswagen AG hatte in den Jahren 2012 und 2013 über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V. Amsterdam (Emittentin), zwei Pflichtwandelanleihen mit identischen Ausstattungsmerkmalen in Höhe von insgesamt 3,7 Mrd. € begeben, deren Laufzeit am 9. November 2015 endete. Die Anleihebedingungen sahen vorzeitige Wandlungsmöglichkeiten vor, aus deren Inanspruchnahmen im Vorjahr 27.091 neue Vorzugsaktien geschaffen wurden. Gemäß den Anleihebedingungen waren die Pflichtwandelanleihen spätestens am Ende der Laufzeit durch die Ausgabe neuer Vorzugsaktien zu bedienen. Am Endfälligkeitstag, dem 9. November 2015, wurde das verbleibende Volumen beider Anleihen durch die Emittentin pflichtgemäß gewandelt und dadurch 25.536.876 neue Vorzugsaktien geschaffen.

Stück	STÄMME 2016	STÄMME 2015	VORZÜGE 2016	VORZÜGE 2015
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – unverwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	206.205.445
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – verwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	206.205.445

Mio. €	2016	2015
Ergebnis nach Steuern	5.379	–1.361
Ergebnisanteil von Minderheiten	10	10
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	225	212
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	5.144	–1.582
Unverwässertes Ergebnis aus Stammaktien	3.021	–945
Verwässertes Ergebnis aus Stammaktien	3.021	–945
Unverwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	2.123	–637
Verwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	2.123	–637

€	2016	2015
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert	10,24	–3,20
Ergebnis je Stammaktie – verwässert	10,24	–3,20
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert	10,30	–3,09
Ergebnis je Vorzugsaktie – verwässert	10,30	–3,09

Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)

Die aktivierten Fremdkapitalkosten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 83 Mio. € (Vorjahr: 78 Mio. €) und entfielen im Wesentlichen auf die aktivierten Entwicklungskosten. Es wurde im Volkswagen Konzern ein Fremdkapitalkostensatz von durchschnittlich 1,5 % (Vorjahr: 1,8 %) der Aktivierung zugrunde gelegt.

Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

KLASSEN VON FINANZINSTRUMENTEN

Im Volkswagen Konzern werden Finanzinstrumente in folgende Klassen eingeteilt:

- Zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente,
- Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente und
- Finanzinstrumente nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7.

Zu den Finanzinstrumenten, die nicht im Anwendungsbereich von IFRS 7 liegen, zählen insbesondere Anteile an nach der Equity-Methode bewerteten assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen.

NETTOERGEBNISSE AUS FINANZINSTRUMENTEN NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	2016	2015
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	−1.203	−700
Kredite und Forderungen	4.109	5.317
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	−39	1.554
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	−3.480	−4.514
	−613	**1.657**

Die Nettoergebnisse aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten beziehungsweise finanziellen Schulden setzen sich aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten inklusive Zinsen und Währungsumrechnungsergebnissen zusammen.

Die Nettoergebnisse aus zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerten bestehen vornehmlich aus Erträgen und Aufwendungen aus Wertpapieren einschließlich Veräußerungsergebnissen, Wertberichtigungen auf Beteiligungen sowie Effekten aus der Währungsumrechnung.

Die Nettoergebnisse aus den Kategorien Kredite und Forderungen sowie Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden umfassen die Zinserträge und Zinsaufwendungen nach der Effektivzinsmethode gemäß IAS 39 inklusive Effekten aus der Währungsumrechnung. Die Zinsen enthalten auch die Zinserträge und -aufwendungen aus dem Kreditgeschäft der Finanzdienstleistungsbereiche.

GESAMTZINSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN DER NICHT ERFOLGSWIRKSAM ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN FINANZINSTRUMENTE

Mio. €	2016	2015
Zinserträge	5.401	5.540
Zinsaufwendungen	3.534	3.802
	1.867	**1.738**

WERTMINDERUNGSAUFWENDUNGEN DER FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE NACH KLASSEN

Mio. €	2016	2015
Zum Fair Value bewertet	18	4
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet	1.707	1.552
	1.725	**1.557**

Die Wertminderungsaufwendungen betreffen außerplanmäßige Abschreibungen finanzieller Vermögenswerte wie zum Beispiel Wertkorrekturen auf Forderungen und Wertpapiere. Die Zinserträge aus wertgeminderten finanziellen Vermögenswerten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 48 Mio. € (Vorjahr: 50 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2016 wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) als Aufwand und 67 Mio. € als Ertrag (Vorjahr: 52 Mio. €) für Gebühren und Provisionen aus Treuhändergeschäften sowie aus nicht zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten erfasst, die nicht im Rahmen der Effektivzinsmethode berücksichtigt werden.

Erläuterungen zur Bilanz

12. Immaterielle Vermögenswerte

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten Stand am 01.01.2015	**17.045**	**23.577**	**6.428**	**21.409**	**8.292**	**76.752**
Währungsänderungen	16	64	−27	52	−189	−85
Änderungen Konsolidierungskreis	–	5	–	–	43	48
Zugänge	–	–	4.043	978	506	5.526
Umbuchungen	–	–	−3.652	3.652	16	17
Abgänge	–	–	11	2.410	138	2.559
Stand am 31.12.2015	**17.062**	**23.646**	**6.781**	**23.681**	**8.529**	**79.699**
Abschreibungen Stand am 01.01.2015	**79**	**0**	**14**	**12.085**	**4.639**	**16.818**
Währungsänderungen	−7	0	0	39	−83	−50
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–	14	14
Zugänge planmäßig	4	–	–	3.098	989	4.091
Zugänge außerplanmäßig	–	–	31	133	21	186
Umbuchungen	–	–	−8	8	−2	−2
Abgänge	–	–	–	2.396	105	2.501
Zuschreibungen	–	–	–	1	–	1
Stand am 31.12.2015	**76**	**–**	**37**	**12.968**	**5.472**	**18.553**
Nettobuchwert am 31.12.2015	**16.986**	**23.646**	**6.744**	**10.713**	**3.058**	**61.147**

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungskosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungskosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
Anschaffungs-/ Herstellungskosten						
Stand am 01.01.2016	**17.062**	**23.646**	**6.781**	**23.681**	**8.529**	**79.699**
Währungsänderungen	−37	−86	−12	−90	137	−89
Änderungen Konsolidierungskreis	–	9	–	–	29	37
Zugänge	–	–	4.857	893	385	6.135
Umbuchungen	–	–	−4.324	4.324	12	12
Abgänge	–	10	17	1.442	456	1.925
Stand am 31.12.2016	**17.024**	**23.559**	**7.285**	**27.366**	**8.637**	**83.870**
Abschreibungen						
Stand am 01.01.2016	**76**	**–**	**37**	**12.968**	**5.472**	**18.553**
Währungsänderungen	5	0	0	−80	84	9
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–	7	7
Zugänge planmäßig	3	–	–	3.278	906	4.187
Zugänge außerplanmäßig	–	10	16	293	55	375
Umbuchungen	–	–	0	–	−3	−3
Abgänge	–	10	14	1.419	412	1.855
Zuschreibungen	–	–	–	1	0	1
Stand am 31.12.2016	**84**	**0**	**39**	**15.040**	**6.109**	**21.271**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**16.941**	**23.558**	**7.246**	**12.326**	**2.527**	**62.599**

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. €	2016	2015
Markennamen nach Geschäftssegmenten		
Porsche	13.823	13.823
Scania Vehicles and Services	1.017	1.059
MAN Truck & Bus	1.127	1.127
MAN Diesel & Turbo	415	415
Ducati	404	404
Übrige	155	158
	16.941	**16.986**
Goodwill nach Geschäftssegmenten		
Porsche	18.825	18.825
Scania Vehicles and Services	2.947	3.044
MAN Truck & Bus	608	607
MAN Diesel & Turbo	249	250
Ducati	290	290
ŠKODA	150	150
Porsche Holding Salzburg	197	197
Übrige	293	284
	23.558	**23.646**

Der Werthaltigkeitstest der ausgewiesenen Goodwills 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. €	2016	2015	%
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.672	13.612	0,4
davon: aktivierte Entwicklungskosten	5.750	5.021	14,5
Aktivierungsquote in %	42,1	36,9	–
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.587	3.263	10,0
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	**11.509**	**11.853**	**–2,9**

13. Sachanlagen

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015

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 01.01.2015	**28.489**	**37.873**	**53.922**	**6.607**	**126.890**
Währungsänderungen	35	22	56	113	226
Änderungen Konsolidierungskreis	129	37	44	0	210
Zugänge	992	1.777	4.283	5.748	12.800
Umbuchungen	1.565	1.746	1.383	−4.713	−18
Abgänge	173	1.620	1.446	38	3.277
Stand am 31.12.2015	**31.036**	**39.836**	**58.243**	**7.717**	**136.832**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2015	**11.906**	**26.779**	**42.000**	**36**	**80.721**
Währungsänderungen	12	29	35	−6	69
Änderungen Konsolidierungskreis	44	33	38	–	115
Zugänge planmäßig	948	2.691	4.539	–	8.178
Zugänge außerplanmäßig	6	107	382	58	553
Umbuchungen	−1	71	−65	−1	3
Abgänge	125	1.561	1.284	0	2.970
Zuschreibungen	0	1	1	7	10
Stand am 31.12.2015	**12.789**	**28.148**	**45.645**	**79**	**86.661**
Nettobuchwert am 31.12.2015	**18.247**	**11.688**	**12.597**	**7.638**	**50.171**
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte Buchwert 31.12.2015	345	12	36	–	393

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

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	Gesamt
Leasingzahlungen	60	240	408	707
Zinsanteile	20	67	149	236
Buchwert der Verbindlichkeiten	**40**	**173**	**258**	**471**

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten					
Stand am 01.01.2016	**31.036**	**39.836**	**58.243**	**7.717**	**136.832**
Währungsänderungen	228	429	498	51	1.206
Änderungen Konsolidierungskreis	42	26	30	1	98
Zugänge	742	1.843	5.150	5.025	12.760
Umbuchungen	1.639	2.296	1.879	−5.758	55
Abgänge	154	1.076	1.203	28	2.461
Stand am 31.12.2016	**33.534**	**43.353**	**64.595**	**7.008**	**148.490**
Abschreibungen					
Stand am 01.01.2016	**12.789**	**28.148**	**45.645**	**79**	**86.661**
Währungsänderungen	90	305	397	5	796
Änderungen Konsolidierungskreis	6	14	16	–	36
Zugänge planmäßig	1.000	2.918	4.707	–	8.625
Zugänge außerplanmäßig	67	143	291	8	508
Umbuchungen	17	21	15	−46	7
Abgänge	81	1.011	1.071	0	2.164
Zuschreibungen	–	7	0	7	13
Stand am 31.12.2016	**13.887**	**30.531**	**49.999**	**39**	**94.456**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**19.647**	**12.822**	**14.596**	**6.969**	**54.033**
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte Buchwert 31.12.2016	318	9	45	–	372

Für mittels Finanzierungsleasing-Verträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend Kaufoptionen, die auch ausgeübt werden sollen.

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

Mio. €	2017	2018 – 2021	ab 2022	Gesamt
Leasingzahlungen	79	306	480	865
Zinsanteile	26	100	200	326
Buchwert der Verbindlichkeiten	**53**	**206**	**279**	**539**

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte erfolgten im laufenden Jahr aufwandswirksame Zahlungen in Höhe von 1.498 Mio. € (Vorjahr: 1.463 Mio. €). Davon entfallen im Rahmen von selbst genutztem Vermögen 1.320 Mio. € (Vorjahr: 1.306 Mio. €) auf Mindestleasingzahlungen und 60 Mio. € (Vorjahr: 51 Mio. €) auf bedingte Leasingzahlungen. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen in Höhe von 118 Mio. € (Vorjahr: 106 Mio. €) entfallen im Wesentlichen auf Mindestleasingzahlungen.

Öffentliche Zuwendungen in Höhe von 218 Mio. € (Vorjahr: 120 Mio. €) wurden von den Anschaffungskosten der Sachanlagen abgesetzt beziehungsweise 12 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) als erhaltene Sachzuwendungen nicht als Anschaffungskosten aktiviert.

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden dienen Grundpfandrechte in Höhe von 762 Mio. € (Vorjahr: 657 Mio. €) als Sicherheit für finanzielle Verbindlichkeiten.

14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2015	**36.780**	**736**	**37.516**
Währungsänderungen	1.750	23	1.773
Änderungen Konsolidierungskreis	10	1	11
Zugänge	18.265	15	18.280
Umbuchungen	0	2	2
Abgänge	11.687	16	11.702
Stand am 31.12.2015	**45.118**	**761**	**45.879**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2015	**9.195**	**251**	**9.446**
Währungsänderungen	411	4	415
Änderungen Konsolidierungskreis	3	1	4
Zugänge planmäßig	6.035	15	6.050
Zugänge außerplanmäßig	619	–	619
Umbuchungen	0	–1	–1
Abgänge	4.315	5	4.321
Zuschreibungen	3	8	10
Stand am 31.12.2015	**11.945**	**257**	**12.202**
Nettobuchwert am 31.12.2015	**33.173**	**504**	**33.677**

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungseingänge:

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	Gesamt
Leasingzahlungen	3.722	4.398	42	8.162

ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
Anschaffungs-/Herstellungskosten			
Stand am 01.01.2016	**45.118**	**761**	**45.879**
Währungsänderungen	321	12	333
Änderungen Konsolidierungskreis	64	66	130
Zugänge	20.628	33	20.661
Umbuchungen	3	−70	−67
Abgänge	14.652	21	14.673
Stand am 31.12.2016	**51.483**	**780**	**52.262**
Abschreibungen			
Stand am 01.01.2016	**11.945**	**257**	**12.202**
Währungsänderungen	74	2	76
Änderungen Konsolidierungskreis	15	1	16
Zugänge planmäßig	6.743	17	6.760
Zugänge außerplanmäßig	455	0	455
Umbuchungen	0	−4	−4
Abgänge	6.097	4	6.101
Zuschreibungen	92	–	92
Stand am 31.12.2016	**13.044**	**268**	**13.312**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**38.439**	**512**	**38.950**

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 1.150 Mio. € (Vorjahr: 927 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 46 Mio. € (Vorjahr: 50 Mio. €) an, für nicht genutztes Investment Property wurden 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) aufgewandt.

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2017	2018 – 2021	ab 2022	Gesamt
Leasingzahlungen	3.649	4.759	56	8.464

15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2015	**9.955**	**4.014**	**13.968**
Währungsänderungen	187	9	197
Änderungen Konsolidierungskreis	–	−67	−67
Zugänge	740	253	993
Umbuchungen	44	−44	–
Abgänge	36	3.174	3.210
Erfolgswirksame Fortschreibung	4.386	–	4.386
Dividenden	−4.683	–	−4.683
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	392	342	733
Stand am 31.12.2015	**10.985**	**1.333**	**12.318**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2015	**80**	**331**	**411**
Währungsänderungen	1	−2	−2
Änderungen Konsolidierungskreis	–	−3	−3
Zugänge	–	38	38
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	4	4
Zuschreibungen	–	0	0
Stand am 31.12.2015	**81**	**358**	**439**
Nettobuchwert am 31.12.2015	**10.904**	**974**	**11.878**

ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2016

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
Bruttobuchwert			
Stand am 01.01.2016	**10.985**	**1.333**	**12.318**
Währungsänderungen	−100	−1	−101
Änderungen Konsolidierungskreis	−11	−103	−114
Zugänge	525	191	716
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	2.193	3	2.197
Erfolgswirksame Fortschreibung	3.250	–	3.250
Dividenden	−3.598	–	−3.598
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	−131	–	−131
Stand am 31.12.2016	**8.727**	**1.417**	**10.143**
Außerplanmäßige Abschreibungen			
Stand am 01.01.2016	**81**	**358**	**439**
Währungsänderungen	−1	1	0
Änderungen Konsolidierungskreis	–	−57	−57
Zugänge	30	120	150
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	1	1
Zuschreibungen	–	0	0
Stand am 31.12.2016	**110**	**420**	**531**
Nettobuchwert am 31.12.2016	**8.616**	**996**	**9.613**

In den At Equity bewerteten Anteilen sind Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 7.068 Mio. € (Vorjahr: 9.546 Mio. €) und assoziierte Unternehmen in Höhe von 1.548 Mio. € (Vorjahr: 1.358 Mio. €) enthalten.

Die Zugänge bei den At Equity bewerteten Anteilen entfallen im Wesentlichen auf den Erwerb von Anteilen an Gett in Höhe von 0,3 Mrd. € (Vorjahr: There Holding) sowie mit 0,2 Mrd. € aus der Bewertung der GMH Anteile zum Veräußerungspreis. Die Abgänge des Geschäftsjahres stehen in Zusammenhang mit der Veräußerung von LeasePlan durch die GMH. Im Vorjahr resultierten die Abgänge bei den Sonstigen Beteiligungen im Wesentlichen aus der Veräußerung der Anteile an Suzuki. Weitere Erläuterungen finden sich unter der Angabe „Konzernkreis“.

Die sonstigen ergebnisneutralen Veränderungen entfallen in Höhe von −132 Mio. € (Vorjahr: 391 Mio. €) auf Gemeinschaftsunternehmen und in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) auf assoziierte Unternehmen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von −156 Mio. € (Vorjahr: 393 Mio. €), Neubewertungen aus Pensionsplänen in Höhe von −1 Mio. € (Vorjahr: −8 Mio. €) sowie Verlusten aus der Zeitwertbewertung von Cash-flow-Hedges in Höhe von 33 Mio. € (Vorjahr: 6 Mio. €).

16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen

	BUCHWERT			FAIR VALUE	BUCHWERT			FAIR VALUE
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	31.12.2015
Forderungen aus dem Finanzierungsgeschäft								
Kundenfinanzierung	22.921	47.863	70.784	73.507	21.991	44.985	66.976	68.452
Händlerfinanzierung	15.531	2.108	17.639	17.626	14.738	1.832	16.570	16.539
Direktbank-Geschäft	254	2	256	256	212	2	214	214
	38.707	**49.973**	**88.680**	**91.389**	**36.941**	**46.819**	**83.760**	**85.205**
Fällige Forderungen aus dem Operating-Leasinggeschäft	197	–	197	197	273	–	273	273
Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	10.769	18.429	29.198	29.342	9.674	16.365	26.040	26.041
	49.673	**68.402**	**118.075**	**120.929**	**46.888**	**63.185**	**110.073**	**111.518**

Die in den Forderungen aus Finanzdienstleistungen in Höhe von 118,1 Mrd. € (Vorjahr: 110,1 Mrd. €) enthaltenen Forderungen aus Kundenfinanzierung und aus Finanzierungsleasing werden aufgrund einer Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging um 7 Mio. € reduziert (Vorjahr: 18 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 251 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) gestellt.

Die Forderungen aus der Händlerfinanzierung enthalten einen Betrag von 51 Mio. € (Vorjahr: 45 Mio. €), der verbundene nicht konsolidierte Unternehmen betrifft.

Den Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen – nahezu ausschließlich für Fahrzeuge – lagen zum 31. Dezember 2015 beziehungsweise liegen zum 31. Dezember 2016 die folgenden erwarteten Zahlungsströme zugrunde:

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	**Gesamt**
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	10.320	17.184	135	27.639
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	–646	–949	–4	–1.600
Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen	**9.674**	**16.234**	**131**	**26.040**

Mio. €	2017	2018 – 2021	ab 2022	**Gesamt**
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	11.438	19.316	137	30.891
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	–670	–1.014	–11	–1.695
Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen	**10.768**	**18.302**	**126**	**29.196**

Die kumulierten Wertberichtigungen für uneinbringliche ausstehende Mindestleasingzahlungen betragen 94 Mio. € (Vorjahr: 90 Mio. €).

17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten	2.317	3.274	5.591	2.081	2.246	4.326
Wertpapiere	–	46	46	–	1.387	1.387
Forderungen aus Darlehen, Schuldverschreibungen, Genussrechten (ohne Zinsen)	5.352	2.338	7.690	4.286	2.169	6.455
Übrige finanzielle Vermögenswerte	4.175	2.598	6.773	3.677	928	4.604
	11.844	**8.256**	**20.099**	**10.043**	**6.730**	**16.773**

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten Forderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen in Höhe von 6.928 Mio.€ (Vorjahr: 6.010 Mio.€). Sonstige finanzielle Vermögenswerte sowie langfristige Wertpapiere in Höhe von 1.870 Mio.€ (Vorjahr: 1.897 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. €	**31.12.2016**	31.12.2015
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	239	310
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	186	190
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	592	681
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	65	19
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	3.032	1.735
Hedge-Geschäfte	**4.114**	**2.936**
Vermögenswerte aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.477	1.391
	5.591	**4.326**

Die positiven Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 36 Mio.€ (Vorjahr: 0 Mio.€).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 1 Mio.€ (Vorjahr: 1 Mio.€) positive Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

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

18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Sonstige Steueransprüche	4.037	841	4.878	3.930	259	4.189
Übrige Forderungen	1.093	1.169	2.261	1.438	1.081	2.518
	5.130	**2.009**	**7.139**	**5.367**	**1.340**	**6.707**

In den Übrigen Forderungen ist Vermögen zur Finanzierung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 46 Mio. € (Vorjahr: 71 Mio. €) enthalten. Weiterhin sind hier die Anteile der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen in Höhe von 73 Mio. € (Vorjahr: 78 Mio. €) erfasst.

Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen sind überwiegend unverzinslich.

19. Ertragsteueransprüche

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Latente Ertragsteueransprüche	–	9.756	9.756	–	8.026	8.026
Ertragsteuerforderungen	1.126	392	1.518	1.029	395	1.424
	1.126	**10.148**	**11.274**	**1.029**	**8.421**	**9.451**

Von den latenten Ertragsteueransprüchen sind 6.294 Mio. € (Vorjahr: 6.239 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

20. Vorräte

Mio. €	**31.12.2016**	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4.396	4.021
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	4.408	3.927
Fertige Erzeugnisse, Waren	25.719	23.083
Kurzfristiges Vermietvermögen	4.276	3.861
Geleistete Anzahlungen	178	156
	38.978	**35.048**

Zeitgleich mit der Umsatzrealisierung wurden Vorräte in Höhe von 166 Mrd. € (Vorjahr: 162 Mrd. €) in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Wertberichtigungen betrugen 1.310 Mio. € (Vorjahr: 932 Mio. €). Als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen sind Fahrzeuge im Wert von 263 Mio. € (Vorjahr: 230 Mio. €) sicherungsübereignet worden.

21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	9.110	8.570
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	179	265
Gemeinschaftsunternehmen	2.847	2.253
assoziierten Unternehmen	47	40
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	4	5
	12.187	**11.132**

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

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten nach dem Leistungsfortschritt vereinnahmte künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen. Diese ermitteln sich wie folgt:

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	955	1.236
Teilabrechnungen	−91	−41
Wechselkurseffekte	2	−4
Künftige Forderungen vor erhaltenen Anzahlungen	**865**	**1.191**
Erhaltene Anzahlungen	−652	−969
Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	**213**	**222**

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 225 Mio. € (Vorjahr: 344 Mio. €), für die noch keine Herstellungskosten angefallen sind, werden in den Übrigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

22. Wertpapiere

Die Wertpapiere dienen der Liquiditätsvorsorge. Es handelt sich um börsennotierte, überwiegend kurzfristig angelegte festverzinsliche Wertpapiere und um Aktien, die der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte zugeordnet sind.

23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Guthaben bei Kreditinstituten	19.093	20.656
Schecks, Kassenbestand, Wechsel und jederzeit fällige Mittel	171	216
	19.265	**20.871**

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

24. Eigenkapital

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

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 19. April 2012 besteht bis zum 18. April 2017 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien oder Vorzugsaktien von bis zu 110 Mio. €. Unter Berücksichtigung von bereits ausgegebenen Vorzugsaktien verbleiben noch 83 Mio. € des Genehmigten Kapitals. Durch die Kapitalerhöhung verzeichnete die Volkswagen AG in 2014 einen Mittelzufluss in Höhe von 2.000 Mio. € abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 20 Mio. €.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2010 bestand ein Bedingtes Kapital bis zum 21. April 2015 von 102 Mio. €, das zur Begebung von bis zu 5 Mrd. € Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen genutzt werden konnte.

Volkswagen hat dieses Bedingte Kapital bisher wie folgt verwendet:

- Im November 2012 hat die Volkswagen AG über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam, Niederlande (Emittentin), eine Pflichtwandelanleihe in Höhe von 2,5 Mrd. € zum Bezug von Vorzugsaktien platziert. Das Bezugsrecht bestehender Aktionäre wurde ausgeschlossen. Die Wandelanleihe wurde mit 5,50 % verzinst. Die Laufzeit der Wandelanleihe endete am 9. November 2015.
- Im Juni 2013 wurde in Ergänzung zu der Pflichtwandelanleihe im November 2012 eine weitere Pflichtwandelanleihe in Höhe von 1,2 Mrd. € platziert. Diese Pflichtwandelanleihe entsprach in ihren Ausstattungsmerkmalen der im November 2012 begebenen Pflichtwandelanleihe und wurde zum Ausgabepreis von 105,64 % des Nennbetrages begeben. Zusätzlich wurden Stückzinsen (1 Mio. €) vereinnahmt und abgegrenzt. Die Laufzeit dieser Pflichtwandelanleihe endete ebenfalls am 9. November 2015.

Die Wandelanleihen waren spätestens am Ende der Laufzeit durch die Ausgabe von neuen Vorzugsaktien zu bedienen. Die Emittentin hatte zu jeder Zeit das Recht, die Pflichtwandelanleihen zum minimalen Wandlungspreis zu wandeln. Daneben sahen die Anleihebedingungen vorzeitige Wandlungsmöglichkeiten vor. Von diesem Recht zur wahlweisen Wandlung wurde im Vorjahr Gebrauch gemacht. In 2015 wurden 27.091 Vorzugsaktien aufgrund wahlweiser Wandlungen geschaffen. Am Endfälligkeitstag, dem 9. November 2015, wurde das verbleibende Volumen beider Anleihen durch die Emittentin pflichtgemäß gewandelt. Es wurden weitere 25.536.876 neue Vorzugsaktien geschaffen, bei einem zugrundeliegenden Nennbetrag je Schuldverschreibung von 100.000 € und einem finalen Wandlungspreis von 144,50 €. In diesem Zusammenhang war der Nominalwert in Höhe von 65 Mio. € aus den Kapitalrücklagen in das gezeichnete Kapital umzugliedern.

Nach den freiwilligen und den pflichtgemäßen Wandlungen der Pflichtwandelanleihen im Vorjahr setzt sich das Gezeichnete Kapital aus 295.089.818 nennwertlosen Stammaktien und 206.205.445 nennwertlosen Vorzugsaktien zusammen und beträgt 1.283 Mio. € (31. Dezember 2015: 1.283 Mio. €).

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2015 besteht bis zum 4. Mai 2020 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien von bis zu 179 Mio. €.

Im März 2015 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 2,5 Mrd. € emittiert. Die Hybridanleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei durch die VIF kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche (1,1 Mrd. € mit einem Kupon von 2,50 %) ist erstmals nach 7 Jahren, die zweite Tranche (1,4 Mrd. € mit einem Kupon von 3,50 %) nach 15 Jahren kündbar. Eine Thesaurierung der Zinsen ist in Abhängigkeit einer Dividendenzahlung an die Anteilseigner der Volkswagen AG möglich. Nach IAS 32 ist die Hybridanleihe vollständig als Eigenkapital zu klassifizieren. Das aufgenommene Kapital wurde vermindert um ein Disagio sowie die Kapitalbeschaffungskosten und unter Berücksichtigung von latenten Steuern in das Eigenkapital eingestellt. Die zu leistenden Zinszahlungen an die Anleiheinhaber werden vermindert um die Ertragsteuern direkt im Eigenkapital erfasst.

ENTWICKLUNG DER STAMM- UND VORZUGSAKTIEN UND DES GEZEICHNETEN KAPITALS

	STÜCK		€	
	2016	2015	2016	2015
Stand am 01.01.	**501.295.263**	**475.731.296**	**1.283.315.873**	**1.217.872.118**
Kapitalerhöhung	–	–	–	–
Wandlung Pflichtwandelanleihen	–	25.563.967	–	65.443.756
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. Aufgrund der Wandlung der begebenen Pflichtwandelanleihen im Jahr 2015 wurde ein Betrag in Höhe von 65.443.756 € aus der Kapitalrücklage in das gezeichnete Kapital umgegliedert (siehe hierzu auch Angabe „Ergebnis je Aktie“). 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 1.399 Mio. € in die Gewinnrücklage ein Bilanzgewinn von 1.402 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende von insgesamt 1.015 Mio. €, das bedeutet 2,00 € je Stammaktie und 2,06 € je Vorzugsaktie, auszuschütten. Erst mit Beschluss der Hauptversammlung entsteht den Aktionären ein Anspruch.

Im Geschäftsjahr 2016 wurde eine Dividende in Höhe von 0,11 € je Stammaktie und 0,17 € je Vorzugsaktie ausgeschüttet.

ANTEILE VON MINDERHEITEN AM EIGENKAPITAL

Der gesamte Minderheitenanteil beträgt zum 31. Dezember 2016 221 Mio. € (Vorjahr: 210 Mio. €). Die Anteile von Minderheitsgesellschaftern (nicht beherrschende Anteile) am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf Anteilseigner an der RENK AG und der AUDI AG und sind einzeln und in Summe nicht wesentlich.

25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden

Die Details der lang- und kurzfristigen Finanzschulden ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Anleihen	18.831	33.191	52.022	19.891	42.454	62.346
Schuldverschreibungen	23.173	18.004	41.178	10.428	16.369	26.797
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	14.180	10.816	24.996	16.018	11.101	27.119
Einlagengeschäft	31.019	2.759	33.779	25.357	1.141	26.498
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	1.204	1.102	2.306	578	1.795	2.373
Wechselverbindlichkeiten	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen	53	486	539	40	431	471
	88.461	**66.358**	**154.819**	**72.313**	**73.292**	**145.604**

26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	3.428	2.630	6.058	4.799	3.905	8.703
Verbindlichkeiten aus Zinsen	581	48	630	668	70	739
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	5.428	1.810	7.239	4.883	1.926	6.809
	9.438	**4.488**	**13.926**	**10.350**	**5.901**	**16.251**

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

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	74	71
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	286	106
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	147	71
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	11	16
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	4.135	6.970
Hedge-Geschäfte	**4.652**	**7.234**
Verbindlichkeiten aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.406	1.469
	6.058	**8.703**

Die negativen Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 21 Mio. € (Vorjahr: 166 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 85 Mio. € (Vorjahr: 44 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	31.12.2016	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	4.042	572	4.614	3.994	150	4.144
Verbindlichkeiten						
aus sonstigen Steuern	2.611	204	2.815	1.973	435	2.408
im Rahmen der sozialen Sicherheit	536	35	571	486	29	515
aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	4.495	750	5.245	4.293	663	4.956
Übrige Verbindlichkeiten	3.777	4.103	7.880	3.267	3.628	6.896
	15.461	**5.664**	**21.125**	**14.014**	**4.905**	**18.919**

28. Ertragsteuerverpflichtungen

	BUCHWERT			BUCHWERT		
Mio. €	kurzfristig	langfristig	**31.12.2016**	kurzfristig	langfristig	31.12.2015
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	–	4.745	4.745	–	4.433	4.433
Ertragsteuerrückstellungen	1.301	3.556	4.857	1.301	3.940	5.241
Ertragsteuerverbindlichkeiten	500	–	500	330	–	330
	1.801	**8.301**	**10.102**	**1.630**	**8.373**	**10.004**

Von den latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind 328 Mio. € (Vorjahr: 369 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 2016 im Volkswagen Konzern auf insgesamt 2.084 Mio. € (Vorjahr: 1.978 Mio. €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 1.552 Mio. € (Vorjahr: 1.500 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, den Niederlanden und Japan. 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 2017 betragen 25 Mio. €.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden insbesondere die Verpflichtungen der US-amerikanischen Konzerngesellschaften für die Krankheitskosten der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen ausgewiesen. Für diese pensionsähnlichen Verpflichtungen wird die erwartete langfristige Kostenentwicklung der Krankheitskosten berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2016 wurden 19 Mio. € (Vorjahr: 19 Mio. €) als Aufwand für Krankheitskosten erfasst. Der zugehörige Bilanzwert zum 31. Dezember 2016 beträgt 232 Mio. € (Vorjahr: 222 Mio. €).

Folgende Beträge wurden für leistungsorientierte Zusagen in der Bilanz erfasst:

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	15.104	12.098
Fair Value des Planvermögens	10.749	9.769
Finanzierungsstatus (Saldo)	4.355	2.329
Barwert der nicht über Planvermögen finanzierten Verpflichtungen	28.585	25.118
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierter Betrag	26	17
Bilanzwerte	**32.967**	**27.464**
davon Pensionsrückstellungen	33.012	27.535
davon Sonstige Vermögenswerte	46	71

WESENTLICHE VERSORGUNGSREGELUNGEN IM VOLKSWAGEN KONZERN

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

Ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierte inländische Pensionspläne

Bei den ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierten Pensionsplänen bestehen sowohl beitragsbasierte Versorgungszusagen mit Garantien als auch endgehaltsbasierte Versorgungszusagen. Für die beitragsbasierten Versorgungszusagen wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von

sogenannten Verrentungsfaktoren in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine). Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Für die endgehaltsbezogenen Zusagen wird im Versorgungsfall das zugrunde zu legende Gehalt mit einem Prozentsatz multipliziert, der von der bis zum Eintritt des Versorgungsfalls abgeleisteten Dienstzeit abhängt.

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

Das Versorgungssystem sieht lebenslang laufende Rentenzahlungen vor. Insofern tragen die Gesellschaften das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird.
Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Über externes Planvermögen finanzierte inländische Pensionspläne

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

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

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

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

Im Falle der lebenslang laufenden Rentenzahlungen trägt der Volkswagen Konzern das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird. Zusätzlich erfolgt ein jährliches Risikomonitoring im Rahmen der Vermögensüberprüfung in den Trusts durch die unabhängigen Aktuare.

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

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

	DEUTSCHLAND		AUSLAND	
%	2016	2015	2016	2015
Abzinsungssatz zum 31.12.	1,79	2,70	3,82	4,36
Entgelttrend	3,46	3,42	3,32	3,27
Rententrend	1,50	1,70	2,44	2,46
Fluktuationsrate	1,13	1,01	3,63	3,80
Jährlicher Anstieg der Kosten für Gesundheitsfürsorge	–	–	4,88	5,03

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. €	2016	2015
Bilanzwerte am 01.01.	**27.464**	**29.731**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.066	1.104
Nettozinsaufwand	729	688
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	17	−23
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	5.862	−2.904
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	−283	190
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	349	−164
Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags	−4	−7
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	680	654
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	−7	−6
Rentenzahlung aus Firmenvermögen	833	808
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	−24	9
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	4	2
Konsolidierungskreisänderungen	0	1
Sonstige Veränderungen	−42	−15
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	25	−34
Bilanzwerte am 31.12.	**32.967**	**27.464**

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. €	2016	2015
Barwert der Verpflichtungen am 01.01.	**37.215**	**38.939**
Laufender Dienstzeitaufwand	1.066	1.104
Aufzinsung der Verpflichtung	1.075	996
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	17	–23
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	5.862	–2.904
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	–283	190
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	31	33
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	833	808
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	308	292
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	–24	9
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	–64	–4
Konsolidierungskreisänderungen	0	2
Sonstige Veränderungen	–4	–8
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–62	–19
Barwert der Verpflichtungen am 31.12.	**43.689**	**37.215**

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

		31.12.2016		31.12.2015	
Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung falls		**Mio. €**	**Veränderung in %**	Mio. €	Veränderung in %
Abzinsungssatz	Um 0,5 Prozentpunkte höher	39.761	−8,99	34.103	−8,36
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	48.249	10,44	40.787	9,60
Rententrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	45.985	5,25	39.081	5,01
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	41.601	−4,78	35.444	−4,76
Entgelttrend	Um 0,5 Prozentpunkte höher	44.297	1,39	37.693	1,28
	Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	43.145	−1,25	36.772	−1,19
Lebenserwartung	Um ein Jahr länger	44.986	2,97	38.242	2,76

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 20 Jahre (Vorjahr: 19 Jahre).

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

Mio. €	**2016**	2015
Aktive Mitglieder mit Pensionsansprüchen	25.622	21.148
Mit unverfallbarem Anspruch aus dem Unternehmen ausgeschiedene Mitglieder	2.222	1.754
Rentner	15.846	14.314
	43.689	**37.215**

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

Mio. €	2016	2015
Zahlungen fällig innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	1.126	1.098
Zahlungen fällig innerhalb von zwei bis fünf Jahren	4.801	4.420
Zahlungen fällig in mehr als fünf Jahren	37.762	31.697
	43.689	**37.215**

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio. €	2016	2015
Fair Value des Planvermögens am 01.01.	**9.769**	**9.224**
Zinserträge aus Planvermögen – in Höhe des Rechnungszinses	346	308
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	349	–164
Arbeitgeberbeiträge an das Planvermögen	680	654
Arbeitnehmerbeiträge an das Planvermögen	25	27
Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	308	292
Gewinne (+) oder Verluste (–) aus Planabgeltung	68	5
Konsolidierungskreisänderungen	–	1
Sonstige Veränderungen	38	7
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–82	10
Fair Value des Planvermögens am 31.12.	**10.749**	**9.769**

Aus der Anlage der Planvermögen zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 695 Mio. € (Vorjahr: 144 Mio. €).

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 594 Mio. € (Vorjahr: 599 Mio. €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

	31.12.2016			31.12.2015		
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	269	–	269	289	–	289
Eigenkapitalinstrumente	360	–	360	313	–	313
Schuldinstrumente	1.658	0	1.659	1.513	0	1.513
Direktinvestitionen in Immobilien	2	107	109	2	96	98
Derivate	–15	–	–15	–19	–	–19
Aktienfonds	1.531	43	1.574	1.424	50	1.475
Rentenfonds	5.310	108	5.418	4.682	99	4.781
Immobilienfonds	192	–	192	257	–	257
Sonstige Fonds	591	2	593	496	2	499
Sonstiges	32	559	591	24	540	564

Das Planvermögen ist zu 48,1 % (Vorjahr: 47,0 %) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 26,7 % (Vorjahr: 29,1 %) in andere europäische Vermögenswerte und zu 25,2 % (Vorjahr: 24,0 %) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

Das Planvermögen enthält 19 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) Anlagen in Vermögenswerte und 9 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) Anlagen in Schuldinstrumente des Volkswagen Konzerns.

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio. €	2016	2015
Laufender Dienstzeitaufwand	1.066	1.104
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	731	690
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	–24	9
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Planabgeltung	4	2
Saldo der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Aufwendungen (+) und Erträge (–)	**1.777**	**1.804**

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

30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft	Kosten der Belegschaft	Prozess- und Rechtsrisiken	Übrige Rückstellungen	Gesamt
Stand am 01.01.2015	**20.539**	**4.091**	**1.306**	**7.049**	**32.986**
Währungsänderungen	214	−19	−143	32	83
Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	1	2
Verbrauch	7.517	1.429	236	1.901	11.082
Zuführung/Neubildung	19.270	1.668	7.697	2.747	31.382
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	5	−22	4	4	−9
Auflösung	1.185	142	219	858	2.404
Stand am 31.12.2015	**31.326**	**4.148**	**8.409**	**7.075**	**50.958**
davon kurzfristig	17.075	1.733	2.073	4.908	25.788
davon langfristig	14.251	2.415	6.336	2.168	25.170
Stand am 01.01.2016	**31.326**	**4.148**	**8.409**	**7.075**	**50.958**
Währungsänderungen	174	35	93	100	402
Konsolidierungskreisänderungen	23	1	3	124	151
Verbrauch	9.265	1.344	1.583	2.103	14.295
Zuführung/Neubildung	12.180	1.736	5.605	3.419	22.939
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinsungsfaktors	123	196	−84	3	238
Auflösung	1.533	227	726	713	3.199
Stand am 31.12.2016	**33.027**	**4.546**	**11.717**	**7.904**	**57.193**
davon kurzfristig	19.521	1.900	8.624	5.666	35.711
davon langfristig	13.506	2.646	3.092	2.238	21.482

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 Veränderung der Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken resultiert im Wesentlichen aus den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Vorsorgen zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken einschließlich angemessener Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen sowie Rückstellungen für das im Jahr 2011 von der Europäischen Kommission gegen die europäischen Lkw-Hersteller, darunter MAN und Scania, eingeleitete Kartellverfahren. Aufgrund des noch frühen Stadiums der umfassenden und aufwendigen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen diese zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Des Weiteren umfassen die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken Vorsorgen 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. Der Anstieg resultiert mit 0,3 Mrd. € aus Vorsorgen für die im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen über einen Zeitraum von 10 Jahren zugesagten Investitionen von insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologien fördern.

In den Übrigen Rückstellungen sind zudem Vorsorgen aus dem Versicherungsgeschäft in Höhe von 490 Mio. € (Vorjahr: 459 Mio. €) enthalten.

31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte

Der Bilanzposten umfasst im Wesentlichen den Barwert der den MAN-Aktionären im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag angebotenen Barabfindung nach § 305 AktG einschließlich der bis zum Ende des Spruchverfahrens angenommenen Basisverzinsung gemäß § 247 BGB. Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH, einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Der Vertrag sieht vor, dass den Minderheitsaktionären der MAN SE entweder eine Barabfindung gemäß § 305 AktG in Höhe von 80,89 € je angedienter Stamm- oder Vorzugsaktie oder eine Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie (nach Unternehmenssteuern, vor individueller Steuerbelastung des Aktionärs) für jedes volle Geschäftsjahr zusteht. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig. Beide Klageparteien haben gegen das Urteil zwischenzeitlich Rechtsmittel eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt. Aus Vorsichtsgründen wurde die Bewertung an den höheren Abfindungsanspruch angepasst. Hieraus ergab sich im Jahr 2015 ein Aufwand von 437 Mio. €, der im Übrigen Finanzergebnis erfasst wurde.

32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	22.311	20.051
nicht konsolidierten Tochterunternehmen	182	165
Gemeinschaftsunternehmen	157	82
assoziierten Unternehmen	141	156
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	3	7
	22.794	**20.460**

Weitere Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

BUCHWERT DER FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	990	1.881
Kredite und Forderungen	134.623	128.198
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	17.707	15.219
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	2.358	2.399
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	188.791	177.074

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE

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

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

In den zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten sind auch Anteile an Personen- und Kapitalgesellschaften enthalten. Für diese Instrumente besteht kein aktiver Markt. Da die zukünftigen Cash-flows nicht zuverlässig ermittelt werden können, kann kein Marktwert mit Bewertungsmodellen ermittelt werden. Die Anteile dieser Gesellschaften werden zu Anschaffungskosten ausgewiesen.

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2015

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS-BEREICH DES IFRS 7	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2015
Mio. €	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	10.904	10.904
Sonstige Beteiligungen	211	–	–	–	763	974
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	63.185	64.630	–	–	63.185
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	996	4.484	4.492	1.249	–	6.730
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	11.132	11.132	–	–	11.132
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	46.888	46.888	–	–	46.888
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	885	7.963	7.963	1.196	–	10.043
Wertpapiere	15.007	–	–	–	–	15.007
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	20.871	20.871	–	–	20.871
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	73.292	73.844	–	–	73.292
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.325	1.996	1.998	2.580	–	5.901
Kurzfristige Schulden						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	–	3.933	3.783	–	–	3.933
Finanzschulden	–	72.313	72.313	–	–	72.313
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	20.460	20.460	–	–	20.460
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.074	5.551	5.551	3.725	–	10.350

ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2016

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ-INSTRUMENTE IN SICHERUNGS-BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS-BEREICH DES IFRS 7	BILANZ-POSTEN ZUM 31.12.2016
Mio. €	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	8.616	8.616
Sonstige Beteiligungen	187	–	–	–	809	996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	68.402	70.766	–	–	68.402
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	251	4.982	5.008	3.023	–	8.256
Kurzfristige Vermögenswerte						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	12.187	12.187	–	–	12.187
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	49.673	49.673	–	–	49.673
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	740	9.527	9.527	1.577	–	11.844
Wertpapiere	17.520	–	–	–	–	17.520
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	19.265	19.265	–	–	19.265
Langfristige Schulden						
Finanzschulden	–	66.358	66.932	–	–	66.358
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	885	1.859	1.863	1.745	–	4.488
Kurzfristige Schulden						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	–	3.849	3.861	–	–	3.849
Finanzschulden	–	88.461	88.461	–	–	88.461
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	22.794	22.794	–	–	22.794
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.473	6.010	6.010	1.956	–	9.438

Die Ermittlung des Fair Value wird anhand einheitlicher Bewertungsmethoden sowie Bewertungsparameter vorgenommen. Die Durchführung der Fair Value Bewertung bei Finanzinstrumenten der Stufen 2 und 3 wird auf Basis zentraler Vorgaben in den einzelnen Konzernbereichen durchgeführt. Die angewandten Bewertungsmethoden sind unter der Angabe „Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden“ erläutert. Der Fair Value der den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechten wird mittels eines Barwertmodells ermittelt, das auf der im Spruchverfahren durch das Landgericht München festgelegten Barabfindung einschließlich Ausgleichszahlung sowie der gesetzlichen Mindestverzinsung und einem laufzeitäquivalenten risikoadjustierten Diskontierungszinssatz basiert. Für weitere Informationen verweisen wir auf die Angabe „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“. Bei den Forderungen in Stufe 3 wurde der Fair Value unter Berücksichtigung individueller Verlusterwartungen bestimmt, welche in einem wesentlichen Maße auf Annahmen des Unternehmens zur Bonität des Kontrahenten beruhen. Die Forderungen aus

Finanzdienstleistungen werden der Stufe 3 zugeordnet, da für die Fair Value Ermittlung nicht auf einem aktiven Markt beobachtbare Parameter berücksichtigt werden.

Eine Übersicht der zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Schulden nach Stufen enthält die folgende Tabelle:

ZUM FAIR VALUE BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN*

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	211	117	–	94
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	996	–	976	20
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	885	–	879	6
Wertpapiere	15.007	15.007	–	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.325	–	1.142	183
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.074	–	1.006	68

* Das Vorjahr wurde angepasst.

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige Beteiligungen	187	76	–	111
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	251	–	216	34
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	740	–	734	6
Wertpapiere	17.520	17.520	–	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	885	–	722	163
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.473	–	1.406	67

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

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	111.518	–	–	111.518
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.132	–	10.975	157
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	12.455	677	6.203	5.576
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	20.871	20.467	405	–
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**155.977**	**21.144**	**17.583**	**117.251**
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.783	–	–	3.783
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.460	–	20.460	–
Finanzschulden	146.156	23.675	122.420	61
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.550	269	7.185	95
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**177.949**	**23.944**	**150.066**	**3.940**

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	120.438	–	–	120.438
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12.187	–	11.977	210
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.535	550	6.695	7.289
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.265	18.838	426	–
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte	**166.425**	**19.389**	**19.099**	**127.937**
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.861	–	–	3.861
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.794	–	22.794	–
Finanzschulden	155.394	39.391	114.198	1.804
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.873	537	7.159	177
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden	**189.921**	**39.928**	**144.151**	**5.842**

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE IN SICHERUNGSBEZIEHUNGEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.249	–	1.249	–
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.196	–	1.196	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	2.580	–	2.573	7
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	3.725	–	3.725	–

Mio. €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Langfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3.023	–	3.019	4
Kurzfristige Vermögenswerte				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.577	–	1.577	–
Langfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.745	–	1.745	0
Kurzfristige Schulden				
Sonstige finanzielle Schulden	1.956	–	1.956	–

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

ENTWICKLUNG DER ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN BILANZPOSTEN BASIEREND AUF STUFE 3*

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
Stand am 01.01.2015	**178**	**249**
Währungsänderungen	7	0
Gesamtergebnis	0	157
erfolgswirksam	−1	144
erfolgsneutral	0	13
Zugänge (Zukäufe)	−53	–
Realisierungen	−12	−99
Umgliederung in Stufe 2	0	−56
Stand am 31.12.2015	**119**	**251**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**−1**	**−144**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	−1	−144
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	−1	−98

* Das Vorjahr wurde angepasst.

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
Stand am 01.01.2016	**119**	**251**
Währungsänderungen	0	0
Gesamtergebnis	24	97
erfolgswirksam	17	100
erfolgsneutral	7	−3
Zugänge (Zukäufe)	23	–
Realisierungen	−9	−89
Umgliederung in Stufe 2	−6	−30
Stand am 31.12.2016	**152**	**230**
Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse	**17**	**−100**
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	17	−100
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	14	−74

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 2016 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 6 Mio. € (Vorjahr: 6 Mio. €) und das Eigenkapital um 3 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Die für die Bewertung der vom Unternehmen gehaltenen Optionen auf Eigenkapitalinstrumente maßgebliche Risikovariable ist der jeweilige Unternehmenswert. Mittels einer Sensitivitätsanalyse werden Effekte aus einer Änderung der Risikovariablen auf das Ergebnis nach Ertragsteuern dargestellt.

Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10% höher werden, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) höher ausfallen. Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10% niedriger werden, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) niedriger ausfallen.

Restwertrisiken resultieren aus Absicherungsvereinbarungen mit dem Handel, wonach im Rahmen von Rückkaufverpflichtungen aus abgeschlossenen Leasingverträgen entstehende Ergebnisauswirkungen aus marktbedingten Schwankungen der Restwerte teilweise vom Volkswagen Konzern getragen werden.

Für den Fair Value der Optionen aus Restwertrisiken sind die Marktpreise von Gebrauchtwagen die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse werden die Auswirkungen von Änderungen der Gebrauchtwagenpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern quantifiziert.

Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2016 um 10% höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 249 Mio. € höher ausgefallen. Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2016 um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 249 Mio. € niedriger ausgefallen.

AUFRECHNUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

Die nachfolgenden Tabellen enthalten Angaben zu den Effekten zu Aufrechnungen in der Bilanz sowie die potenziellen finanziellen Auswirkungen einer Aufrechnung im Fall von Instrumenten, die Gegenstand einer rechtlich durchsetzbaren Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung oder einer ähnlichen Vereinbarung sind.

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2015**
Derivative Finanzinstrumente	4.326	–	4.326	−2.201	−123	2.002
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	110.396	−323	110.073	–	−16	110.057
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.243	−111	11.132	0	−231	10.901
Wertpapiere	15.007	–	15.007	–	–	15.007
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	20.871	–	20.871	–	–	20.871
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	12.670	−11	12.658	–	–	12.658

				BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN		
Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz-instrumente	Erhaltene Sicherheiten	**Nettobetrag am 31.12.2016**
Derivative Finanzinstrumente	5.591	–	5.591	−3.425	−175	1.990
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	118.470	−395	118.075	–	−65	118.010
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12.188	−2	12.187	0	−7	12.179
Wertpapiere	17.520	–	17.520	–	–	17.520
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.265	–	19.265	–	–	19.265
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.709	−14	14.695	0	–	14.695

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 31.12.2015
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.933	–	3.933	–	–	3.933
Derivative Finanzinstrumente	8.703	–	8.703	−2.178	−12	6.514
Finanzschulden	145.604	–	145.604	–	−3.587	142.018
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.571	−111	20.460	0	–	20.460
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.882	−335	7.547	–	–	7.547

Mio. €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Finanzinstrumente	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN: Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2016
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.849	–	3.849	–	–	3.849
Derivative Finanzinstrumente	6.058	–	6.058	−3.427	−24	2.607
Finanzschulden	154.819	–	154.819	–	−3.041	151.778
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.796	−2	22.794	0	–	22.794
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	8.278	−409	7.869	–	–	7.869

In der Spalte „Finanzinstrumente“ werden die Beträge ausgewiesen, die Gegenstand einer Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung sind, aber wegen Nichterfüllung der Voraussetzungen für eine Saldierung in der Bilanz nicht aufgerechnet wurden. In der Spalte „Erhaltene Sicherheiten“ beziehungsweise „Gestellte Sicherheiten“ sind die bezogen auf die Gesamtsumme der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten erhaltenen beziehungsweise verpfändeten Beträge von Barsicherheiten und Sicherheiten in Form von Finanzinstrumenten ausgewiesen, welche die Kriterien für eine Aufrechnung in der Bilanz nicht erfüllen.

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUS KREDITRISIKEN AUF FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2016	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2015
Stand am 01.01.	**2.142**	**1.970**	**4.112**	**2.269**	**1.665**	**3.933**
Währungs- und sonstige Veränderungen	90	−12	78	−115	−6	−121
Änderungen Konsolidierungskreis	−25	0	−25	−19	−4	−23
Zuführung	663	727	1.390	702	628	1.330
Inanspruchnahme	429	–	429	356	–	356
Auflösung	404	453	857	362	290	652
Umgliederung	56	−56	0	23	−23	0
Stand am 31.12.	**2.092**	**2.175**	**4.268**	**2.142**	**1.970**	**4.112**

Die Wertberichtigungen betreffen im Wesentlichen die mit den Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft verbundenen Kreditrisiken.

ASSET-BACKED-SECURITIES-TRANSAKTIONEN

Zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts durchgeführte Asset-Backed-Securities-Transaktionen mit finanziellen Vermögenswerten in Höhe von 24.191 Mio. € (Vorjahr: 23.245 Mio. €) sind in den Anleihen, Schuldverschreibungen und Verbindlichkeiten aus Darlehen enthalten. Der korrespondierende Buchwert der Forderungen aus dem Kunden- und Händlerfinanzierungs- sowie dem Finanzierungsleasinggeschäft beträgt 26.184 Mio. € (Vorjahr: 26.415 Mio. €). Im Rahmen der Asset-Backed-Securities-Transaktionen wurden insgesamt Sicherheiten in Höhe von 43.847 Mio. € (Vorjahr: 34.717 Mio. €) gestellt. Dabei werden die erwarteten Zahlungen an strukturierte Unternehmen abgetreten und das Sicherungseigentum an den finanzierten Fahrzeugen übertragen. Diese Asset-Backed-Securities-Transaktionen führten nicht zu einem bilanziellen Abgang der Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft, da Delkredere- und Zahlungszeitpunktrisiken im Konzern zurückbehalten wurden. Der Unterschiedsbetrag zwischen den abgetretenen Forderungen und den dazugehörigen Verbindlichkeiten resultiert aus unterschiedlichen Konditionen sowie dem vom Volkswagen Konzern selbst gehaltenen Anteil an den verbrieften Schuldverschreibungen und dem Anteil der innerhalb des Konzerns finanzierten Fahrzeuge.

Ein Großteil der öffentlichen und privaten Asset-Backed-Securities-Transaktionen des Volkswagen Konzerns können 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 2016 betrug der Fair Value der abgetretenen und weiterhin bilanzierten Forderungen 27.856 Mio. € (Vorjahr: 25.161 Mio. €). Der Fair Value der verbundenen Verbindlichkeiten belief sich zu diesem Stichtag auf 24.424 Mio. € (Vorjahr: 23.000 Mio. €).

Der Konzern der Volkswagen Financial Services AG ist vertraglich verpflichtet, den in ihrem Konzernabschluss konsolidierten strukturierten Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen Finanzmittel zu übertragen. Da die Forderungsübertragung auf die Zweckgesellschaft als stille Zession erfolgt, ist es möglich, dass die Forderung bereits bei der Originatorin rechtswirksam gemindert wurde, zum Beispiel wenn der Forderungsschuldner gegenüber einer Gesellschaft des Volkswagen Konzerns wirksam aufrechnet. Für die daraus entstehenden Ausgleichsansprüche gegenüber der Zweckgesellschaft ist dann eine Sicherheitsleistung zu entrichten, wenn zum Beispiel das Rating der relevanten Konzerngesellschaft auf einen vertraglich festgelegten Referenzwert sinkt.

Sonstige Erläuterungen

33. Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung werden die Zahlungsströme erläutert, und zwar getrennt nach Mittelzu- und Mittelabflüssen aus dem laufenden Geschäft, aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit, unabhängig von der Gliederung der Bilanz.

Ausgehend vom Ergebnis vor Steuern wird der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt abgeleitet. Das Ergebnis vor Steuern wird um die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen (im Wesentlichen Abschreibungen) und Erträge bereinigt. Die Sonstigen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge resultieren im Wesentlichen aus Bewertungseffekten von Finanzinstrumenten sowie Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften (siehe Angabe „Übriges Finanzergebnis“). Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Working Capital, in dem auch die Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte und die Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen ausgewiesen werden, ergibt sich der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit.

Die Investitionstätigkeit umfasst neben Zugängen im Sachanlagevermögen und bei Beteiligungen auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten sowie Geldanlagen in Wertpapiere, Darlehen und Termingeldanlagen.

In der Finanzierungstätigkeit sind neben Zahlungsmittelabflüssen aus Dividendenzahlungen und der Tilgung von Anleihen die Zuflüsse aus Kapitalerhöhungen, der Begebung von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzschulden enthalten. Bezüglich der in den Kapitaleinzahlungen enthaltenen Zuflüsse aus der Begebung des Hybridkapitals im März 2015 in Höhe von 2.457 Mio. € wird auf die Angabe „Eigenkapital“ verwiesen.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Konsolidierungskreisänderungen nicht zahlungswirksam sind und ausgesondert werden.

Im Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind im Jahr 2016 Zahlungen für erhaltene Zinsen von 6.364 Mio. € (Vorjahr: 6.619 Mio. €) und für gezahlte Zinsen von 2.716 Mio. € (Vorjahr: 2.440 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus sind im Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit Dividenden von Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen in Höhe von 3.613 Mio. € (Vorjahr: 4.704 Mio. €) enthalten.

An die Aktionäre der Volkswagen AG wurden Dividenden in Höhe von 68 Mio. € (Vorjahr: 2.294 Mio. €) gezahlt.

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Zahlungsmittelbestand laut Bilanz	19.265	20.871
Termingeldanlagen	−431	−410
Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung	18.833	20.462

Termingeldanlagen werden nicht als Zahlungsmitteläquivalente eingestuft. Termingeldanlagen haben eine Vertragslaufzeit von mehr als drei Monaten. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Buchwert der Flüssigen Mittel.

34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente

1. SICHERUNGSRICHTLINIEN UND GRUNDSÄTZE DES FINANZRISIKOMANAGEMENTS

Die Grundsätze und Verantwortlichkeiten für das Management und Controlling von Risiken, welche sich aus Finanzinstrumenten ergeben können, werden vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Für die konzernweite Risikopolitik bestehen Richtlinien, die sich an den gesetzlichen Vorgaben sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute orientieren.

Das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten, die vom Bereich Konzern-Treasury administriert werden, erfolgt durch diesen. Die Teilkonzerne MAN und PHS sind in den wesentlichen Bereichen, der Teilkonzern Scania in begrenztem Umfang, in das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten durch den Bereich Konzern-Treasury einbezogen. Teilkonzerne verfügen über eigene Strukturen zur Risikosteuerung. Der Vorstandsausschuss für Liquidität und Devisen (VALD) wird regelmäßig über die aktuellen Finanzrisiken informiert. Darüber hinaus werden der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat turnusmäßig über die aktuelle Risikolage unterrichtet.

Zu weiteren Erläuterungen siehe Lagebericht Seite 199 bis 200.

2. KREDIT- UND AUSFALLRISIKO

Das Kredit- und Ausfallrisiko aus finanziellen Vermögenswerten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und daher maximal in Höhe der Ansprüche aus bilanzierten Buchwerten gegenüber dem jeweiligen Kontrahenten sowie den unwiderruflichen Kreditzusagen. Das maximale Kredit- und Ausfallrisiko wird durch gehaltene Sicherheiten und sonstige Kreditverbesserungen in Höhe von 77.465 Mio. € (Vorjahr: 74.115 Mio. €) gemindert. Die gehaltenen Sicherheiten bestehen ausschließlich für finanzielle Vermögenswerte der Klasse Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Sicherheiten für Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Als Sicherheiten kommen sowohl Fahrzeuge und Sicherungsübereignungen als auch Bürgschaften und Grundpfandrechte zum Einsatz. Darüber hinaus kommen im Rahmen von Sicherungsbeziehungen Barsicherheiten zum Einsatz. Dem Risiko aus originären Finanzinstrumenten wird des Weiteren durch die gebildeten Wertberichtigungen für Forderungsausfälle Rechnung getragen. Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen in wesentlichem Umfang sowie derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Banken. Darüber hinaus werden die Risiken durch ein Limitsystem begrenzt, welches im Wesentlichen auf der Eigenkapitalausstattung der 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 kaum verändert: Dessen Anteil betrug zum Jahresende 2016 13,0 % verglichen mit 9,7 % zum Jahresende 2015. 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.

KREDIT- UND AUSFALLRISIKO FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE DARGESTELLT NACH BRUTTOBUCHWERTEN

Mio. €	Weder überfällig noch wertberichtigt	Überfällig und nicht wertberichtigt	Wertberichtigt	31.12.2016	Weder überfällig noch wertberichtigt	Überfällig und nicht wertberichtigt	Wertberichtigt	31.12.2015
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet								
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	115.747	3.001	3.003	121.751	108.171	2.442	2.881	113.493
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9.421	2.596	607	12.624	8.508	2.503	554	11.565
Sonstige Forderungen	14.391	110	162	14.663	12.368	59	279	12.705
	139.559	**5.706**	**3.772**	**149.037**	**129.047**	**5.003**	**3.713**	**137.764**

Innerhalb des Volkswagen Konzerns existieren keine überfälligen zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumente. Im Geschäftsjahr 2016 wurden zum Fair Value bewertete Wertpapiere mit Anschaffungskosten in Höhe von 83 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) einzelwertberichtigt. Zusätzlich werden bei den dargestellten weder überfälligen noch wertberichtigten Forderungen aus Finanzdienstleistungen und bei den dargestellten überfälligen und nicht wertberichtigten Forderungen aus Finanzdienstleistungen portfoliobasierte Wertberichtigungen zur Risikovorsorge vorgenommen.

BONITÄTSEINSTUFUNG DER BRUTTOBUCHWERTE WEDER ÜBERFÄLLIGER NOCH WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2016	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2015
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet						
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	99.153	16.595	115.747	91.651	16.520	108.171
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9.284	137	9.421	8.333	175	8.508
Sonstige Forderungen	14.238	153	14.391	12.185	183	12.368
Zum Fair Value bewertet	22.021	–	22.021	18.118	–	18.118
	144.694	**16.885**	**161.580**	**130.288**	**16.878**	**147.166**

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.

FÄLLIGKEITSANALYSE DER BRUTTOBUCHWERTE ÜBERFÄLLIGER NICHT WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT
Mio. €	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	31.12.2015
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.777	637	28	2.442
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.234	671	598	2.503
Sonstige Forderungen	27	10	22	59
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	3.039	**1.317**	**648**	**5.003**

	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT
Mio. €	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	31.12.2016
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	2.205	788	8	3.001
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.080	720	795	2.596
Sonstige Forderungen	49	36	24	110
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	3.334	**1.544**	**828**	**5.706**

Sicherheiten, die im laufenden Geschäftsjahr für finanzielle Vermögenswerte angenommen worden sind, wurden in Höhe von 120 Mio. € (Vorjahr: 90 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 bestätigten Kreditlinien wurde durch die Prolongation der syndizierten Kreditlinie in Höhe von 20 Mrd. € sichergestellt.

Über lokale Zahlungsmittel in bestimmten Ländern (zum Beispiel: China, Brasilien, Argentinien, Südafrika, Indien) kann der Konzern grenzüberschreitend nur unter Beachtung geltender Devisenverkehrsbeschränkungen verfügen. Darüber hinaus bestehen keine wesentlichen Beschränkungen.

Die folgende Übersicht zeigt die undiskontierten vertraglich vereinbarten Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzinstrumenten.

FÄLLIGKEITSANALYSE UNDISKONTIERTER ZAHLUNGSMITTELABFLÜSSE AUS FINANZINSTRUMENTEN

	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN				VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN			
Mio. €	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	**2016**	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	2015
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	3.382	–	–	3.382	3.406	–	–	3.406
Finanzschulden	90.044	60.603	10.955	161.602	74.217	66.347	13.377	153.941
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.788	6	–	22.794	20.456	4	–	20.460
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.009	1.789	83	7.880	5.550	1.940	69	7.560
Derivate	77.294	59.007	119	136.420	77.686	73.684	10	151.380
	199.517	**121.405**	**11.157**	**332.079**	**181.316**	**141.976**	**13.456**	**336.747**

Bei der Ermittlung der Zahlungsmittelabflüsse im Zusammenhang mit den Andienungs-/Ausgleichsrechten wurde eine Andienung zum frühestmöglichen Rückzahlungstermin unterstellt.

Die Derivate umfassen sowohl Zahlungsmittelabflüsse derivativer Finanzinstrumente mit negativem Fair Value als auch Zahlungsmittelabflüsse der Derivate mit positivem Fair Value, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist. In den Zahlungsmittelabflüssen sind auch durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate berücksichtigt. Den Zahlungsmittelabflüssen aus Derivaten, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist, stehen Zahlungsmittelzuflüsse gegenüber, die in dieser Fälligkeitsanalyse nicht ausgewiesen werden. Bei Berücksichtigung dieser Zahlungsmittelzuflüsse würden die dargestellten Zahlungsmittelabflüsse deutlich niedriger ausfallen. Dies gilt insbesondere auch, wenn Sicherungsbeziehungen mittels Gegengeschäften geschlossen worden sind.

Die Zahlungsmittelabflüsse aus unwiderruflichen Kreditzusagen sind, unterteilt nach vertraglichen Fälligkeiten, der Angabe „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ zu entnehmen.

Die maximal mögliche Inanspruchnahme aus Finanzgarantien beträgt zum 31. Dezember 2016 173 Mio. € (Vorjahr: 1.638 Mio. €). Finanzgarantien werden stets als sofort fällig angenommen. Der Rückgang entfällt im Wesentlichen auf den Wegfall der Verpflichtung der Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten in Höhe von 1,3 Mrd. € für einen der Fleet Investments B.V. durch das Bankhaus Metzler gewährten Kredit (siehe Ausführungen zu Konzernkreis/Gemeinschaftsunternehmen).

4. MARKTPREISRISIKO

4.1 Sicherungspolitik und Finanzderivate

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der Volkswagen Konzern Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis-, Aktienkurs- und Fondspreisrisiken ausgesetzt. Es ist Unternehmenspolitik, diese Risiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen beziehungsweise auszuschließen. Alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen werden mit Ausnahme der Teilkonzerne Scania, MAN und Porsche Holding GmbH (Salzburg) durch Konzern-Treasury zentral durchgeführt beziehungsweise koordiniert. Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden keine wesentlichen Risikokonzentrationen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen:

Mio. €	2016	2015
Sicherungsinstrumente Fair-Value-Hedges	670	779
Grundgeschäfte Fair-Value-Hedges	−739	−700
Ineffektiver Teil von Cash-flow-Hedges	6	−46

Als ineffektiver Teil von Cash-flow-Hedges werden die Erträge oder Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsinstrumenten bezeichnet, die die Fair-Value-Änderungen der Grundgeschäfte übersteigen, bei denen aber insgesamt eine Effektivität im zulässigen Rahmen zwischen 80% und 125% nachgewiesen wurde. Diese Erträge beziehungsweise Aufwendungen werden unmittelbar im Finanzergebnis erfasst.

Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden im Jahr 2016 1.222 Mio. € (Vorjahr: 3.864 Mio. €) ergebnisvermindernd in das Sonstige betriebliche Ergebnis, 10 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) ergebnisvermindernd in das Finanzergebnis und 90 Mio. € (Vorjahr: 90 Mio. €) ergebnisvermindernd in die Kosten der Umsatzerlöse übernommen.

Zur Darstellung von Marktpreisrisiken aus originären und derivativen Finanzinstrumenten nach IFRS 7 kommen im Volkswagen Konzern zwei verschiedene Methoden zur Anwendung. Für die quantitative Risikomessung werden die Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen mittels Value-at-Risk (VaR) auf Basis einer historischen Simulation gemessen, während die Marktpreisrisiken der übrigen Konzerngesellschaften mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Die Value-at-Risk-Berechnung gibt die Größenordnung eines möglichen Verlusts des Gesamtportfolios an, der mit einer Wahrscheinlichkeit von 99% innerhalb eines Zeithorizonts von 40 Tagen nicht überschritten wird. Grundlage hierfür ist die Aufbereitung aller sich aus den originären und derivativen Finanzinstrumenten ergebenden Cash-flows in einer Zinsablaufbilanz. Die bei der Ermittlung des Value-at-Risk verwendeten historischen Marktdaten reichen dabei auf einen Zeitraum von 1.000 Handelstagen zurück. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation von Risikovariablen innerhalb der jeweiligen Marktpreisrisiken der Effekt auf Eigenkapital und Ergebnis ermittelt.

4.2 Marktpreisrisiko Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen)

4.2.1 Währungsrisiko

Das Währungsrisiko des Volkswagen Konzerns (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen sowie der operativen Geschäftstätigkeit. Zur Begrenzung des Währungsrisikos werden Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen, Währungsswaps sowie kombinierte Zins/Währungsswaps eingesetzt. Diese Geschäfte beziehen sich auf die Kurssicherung aller wesentlichen Zahlungen der allgemeinen Geschäftstätigkeit, welche nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Konzernunternehmen erfolgen. Im Finanzierungsbereich gilt der Grundsatz der Währungskongruenz.

Im Rahmen des Managements der Währungsrisiken wurden Kurssicherungen im Jahr 2016 im Wesentlichen in den Währungen argentinischer Peso, australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar abgeschlossen.

Als relevante Risikovariablen für die Sensitivitätsanalyse im Sinne von IFRS 7 finden alle nicht funktionalen Währungen Berücksichtigung, in denen der Volkswagen Konzern Finanzinstrumente eingeht.

Wenn die jeweiligen funktionalen Währungen sich gegenüber den übrigen Währungen um 10% auf- oder abgewertet hätten, ergäben sich in Bezug auf die nachfolgend genannten Währungsrelationen die folgenden Effekte auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und das Ergebnis nach Ertragsteuern. Ein Aufsummieren der einzelnen Werte ist nicht zweckmäßig, da den Ergebnissen je nach funktionaler Währung andere Szenarien zugrunde liegen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Sensitivitäten der zum 31. Dezember 2016 im Bestand befindlichen wesentlichen Währungen.

	31.12.2016		31.12.2015	
Mio. €	**+10 %**	**−10 %**	+10 %	−10 %
Währungsrelation				
EUR/USD				
Sicherungsrücklage	1.929	−2.294	1.969	−2.160
Ergebnis nach Ertragsteuern	−338	649	135	5
EUR/GBP				
Sicherungsrücklage	1.202	−1.189	1.849	−1.850
Ergebnis nach Ertragsteuern	−58	51	−46	48
EUR/CNY				
Sicherungsrücklage	665	−662	1.015	−1.071
Ergebnis nach Ertragsteuern	6	25	69	−21
EUR/CHF				
Sicherungsrücklage	380	−375	439	−442
Ergebnis nach Ertragsteuern	−9	2	−4	6
EUR/JPY				
Sicherungsrücklage	318	−318	248	−241
Ergebnis nach Ertragsteuern	−7	7	1	−7
EUR/CAD				
Sicherungsrücklage	145	−154	110	−101
Ergebnis nach Ertragsteuern	−54	63	9	−16
EUR/AUD				
Sicherungsrücklage	178	−182	92	−92
Ergebnis nach Ertragsteuern	−23	26	−1	1
EUR/PLN				
Sicherungsrücklage	−107	108	−47	47
Ergebnis nach Ertragsteuern	−21	21	−4	4
EUR/SEK				
Sicherungsrücklage	91	−89	112	−113
Ergebnis nach Ertragsteuern	−24	23	−78	78
GBP/USD				
Sicherungsrücklage	106	−106	62	−62
Ergebnis nach Ertragsteuern	2	−2	−1	1
CZK/GBP				
Sicherungsrücklage	106	−106	170	−170
Ergebnis nach Ertragsteuern	0	−0	1	−1
BRL/USD				
Sicherungsrücklage	−20	20	−1	1
Ergebnis nach Ertragsteuern	82	−82	77	−77
EUR/KRW				
Sicherungsrücklage	77	−82	158	−161
Ergebnis nach Ertragsteuern	−8	13	−27	31
EUR/CZK				
Sicherungsrücklage	31	−31	41	−41
Ergebnis nach Ertragsteuern	−43	43	3	−3

4.2.2 Zinsrisiko

Das Zinsrisiko für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Änderungen der Marktzinssätze, vor allem bei mittel- und langfristig variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Zur Sicherung werden überwiegend im Rahmen von Fair-Value- beziehungsweise Cash-flow-Hedges und in Abhängigkeit der Marktlage Zinsswaps sowie kombinierte Zins-/Währungsswaps abgeschlossen. Die Refinanzierung konzerninterner Finanzierungen erfolgt überwiegend fristenkongruent. Abweichungen vom Konzernstandard erfolgen auf Basis zentraler Limitvorgaben und unterliegen einer laufenden Überwachung.

Zinsrisiken im Sinne von IFRS 7 werden für diese Gesellschaften mittels Sensitivitätsanalyse ermittelt. Hierbei werden Effekte der risikovariablen Marktzinssätze auf das Finanzergebnis sowie das Eigenkapital, unter Berücksichtigung von Steuern, dargestellt.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2016 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 60 Mio. € (Vorjahr: 71 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2016 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 60 Mio. € (Vorjahr: 69 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2016 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 10 Mio. € (Vorjahr: 81 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2016 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 24 Mio. € (Vorjahr: 95 Mio. €) niedriger ausgefallen.

4.2.3 Rohstoffrisiko

Rohstoffrisiken für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultieren im Wesentlichen aus Preisschwankungen sowie der Verfügbarkeit von Nicht-Eisenmetallen und Edelmetallen sowie Kohle, CO_2-Zertifikaten und Kautschuk. Zur Begrenzung dieser Risiken werden Termingeschäfte und Swaps abgeschlossen.

Für die Sicherung der Rohstoffrisiken aus Aluminium und Kohle erfolgt teilweise eine Bilanzierung als Hedge Accounting nach IAS 39.

Rohstoffpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 werden mittels Sensitivitätsanalyse dargestellt. Diese stellt den Effekt von Änderungen der Risikovariablen Rohstoffpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern und das Eigenkapital dar.

Wenn die Rohstoffpreise der gesicherten Nicht-Eisen Metalle sowie der Kohle und Kautschuk zum 31. Dezember 2016 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 82 Mio. € (Vorjahr: 75 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Wenn die Rohstoffpreise der als Hedge Accounting bilanzierten Sicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2016 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 48 Mio. € (Vorjahr: 41 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 wirken wir den Risiken aus Spezialfonds dadurch entgegen, dass wir, wie in den Anlagerichtlinien festgelegt, bei der Anlage von Mitteln auf eine breite Streuung hinsichtlich der Produkte, Emittenten und der regionalen Märkte achten. Daneben setzen wir bei entsprechender Marktlage Kurssicherungsgeschäfte in Form von Futures-Kontrakten ein.

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 2016 die Aktienkurse um 10% höher gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 4 Mio. € (Vorjahr: 53 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn zum 31. Dezember 2016 die Aktienkurse um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 28 Mio. € (Vorjahr: 61 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 2016 betrug der Value-at-Risk für das Zinsrisiko 95 Mio. € (Vorjahr: 179 Mio. €) und für das Währungsrisiko 199 Mio. € (Vorjahr: 196 Mio. €).

Der gesamte Value-at-Risk für Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen betrug 197 Mio. € (Vorjahr: 245 Mio. €).

5. METHODEN ZUR ÜBERWACHUNG DER EFFEKTIVITÄT DER SICHERUNGSBEZIEHUNGEN

Die Wirksamkeit der Sicherungsbeziehungen wird im Volkswagen Konzern prospektiv mit der Critical-Terms-Match-Methode sowie mit statistischen Methoden in Form einer Regressionsanalyse durchgeführt. Die retrospektive Betrachtung der Sicherungswirksamkeit erfolgt mittels eines Effektivitätstests in Form der Dollar-Offset-Methode oder in Form einer Regressionsanalyse.

Bei der Dollar-Offset-Methode werden die in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Grundgeschäfts mit den in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Sicherungsgeschäfts verglichen.

Bei Anwendung der Regressionsanalyse wird die Wertentwicklung des Grundgeschäfts als unabhängige, die des Sicherungsgeschäfts als abhängige Größe dargestellt. Die Klassifizierung als wirksame Sicherungsbeziehung erfolgt bei hinreichenden Bestimmtheitsmaßen und Steigungsfaktoren.

NOMINALVOLUMEN DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE

Mio. €	RESTLAUFZEIT bis 1 Jahr	RESTLAUFZEIT 1 - 5 Jahre	RESTLAUFZEIT über 5 Jahre	NOMINAL-VOLUMEN GESAMT 31.12.2016	NOMINAL-VOLUMEN GESAMT 31.12.2015
Nominalvolumen der Sicherungsinstrumente für Cash-flow-Hedges:					
Zinsswaps	3.019	13.851	184	17.054	8.864
Devisenterminkontrakte	38.057	46.697	–	84.754	102.587
Devisenoptionskontrakte	8.350	17.731	–	26.081	22.989
Währungsswaps	1.976	319	–	2.295	7.353
Zins-/Währungsswaps	785	1.166	–	1.951	1.762
Warenterminkontrakte	346	334	–	679	771
Nominalvolumen übrige Derivate:					
Zinsswaps	25.354	41.149	18.109	84.612	85.316
Zinsoptionskontrakte	–	–	–	–	–
Devisenterminkontrakte	24.216	4.219	1	28.436	25.383
Übrige Devisenoptionskontrakte	33	12	–	45	45
Währungsswaps	10.751	1.456	–	12.207	9.874
Zins-/Währungsswaps	3.612	5.228	–	8.839	8.417
Warenterminkontrakte	699	536	–	1.235	1.517

Sowohl durch Gegengeschäfte geschlossene Derivate als auch die Gegengeschäfte sind in dem jeweiligen Nominalvolumen berücksichtigt. Die Gegengeschäfte kompensieren Effekte aus den ursprünglichen Sicherungsgeschäften. Ohne die Berücksichtigung der Gegengeschäfte wäre das jeweilige Nominalvolumen deutlich niedriger. Zusätzlich zu den Derivaten, die zur Devisen-, Zins- und Preissicherung eingesetzt werden, bestanden am Bilanzstichtag Optionen und sonstige Derivate auf Eigenkapitalinstrumente mit einem Nominalvolumen von 45 Mio. € (Vorjahr: 1,4 Mrd. €), deren Restlaufzeit unter einem Jahr beträgt.

Aufgrund einer Verringerung von Planzahlen wurden bestehende Cash-flow-Hedge-Beziehungen mit einem Nominalvolumen von 811 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) aufgelöst. Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden 5 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) ergebnisvermindernd im Finanzergebnis erfasst. Darüber hinaus waren aufgrund interner Risikovorgaben Sicherungsbeziehungen aufzulösen.

Die Realisierung der Grundgeschäfte der Cash-flow-Hedges wird korrespondierend zu den in der Tabelle ausgewiesenen Laufzeitbändern der Sicherungsgeschäfte erwartet.

Marktwerte der Derivat-Volumina ermitteln wir anhand der Marktdaten des Bilanzstichtags sowie geeigneter Bewertungsmethoden. Folgende Zinsstrukturen wurden der Ermittlung zugrunde gelegt:

in %	EUR	CHF	CNY	CZK	GBP	JPY	KRW	SEK	USD
Zins für sechs Monate	−0,2512	−0,576	3,5311	0,1515	0,3745	0,0237	1,5085	−0,4449	0,9957
Zins für ein Jahr	−0,2139	−0,5631	3,7798	0,1518	0,4013	0,0232	1,5060	−0,4313	1,1687
Zins für fünf Jahre	0,0740	−0,321	4,4050	0,5050	0,8657	0,0588	1,6750	0,2580	1,9724
Zins für zehn Jahre	0,6520	0,1480	4,5550	0,9650	1,2325	0,2100	1,8350	1,0980	2,3460

35. Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des Konzerns stellt sicher, dass die Ziele und Strategien im Interesse der Anteilseigner, seiner Mitarbeiter und der übrigen Stakeholder erreicht werden können. Insbesondere stehen die Erreichung der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile und die Steigerung der Eigenkapitalrendite im Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Fokus des Managements. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugute kommt.

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 1.775 Mio.€ ausgewiesen werden, der aufgrund des verbesserten Operativen Ergebnisses und der geringeren Kapitalkosten über dem Vorjahreswert liegt.

Die Kapitalrendite zeigt die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Übersteigt die Kapitalrendite den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, ergibt sich eine Wertsteigerung des investierten Vermögens beziehungsweise ein positiver Wertbeitrag. Im Konzern wird ein Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen von 9 % definiert, der einerseits für die Geschäftseinheiten, andererseits für die einzelnen Produkte und Produktlinien gilt. In der Strategie 2025 wird unser Anspruch verankert, nachhaltig eine Kapitalrendite von über 15 % zu erwirtschaften. Die Kapitalrendite dient somit in der operativen und strategischen Steuerung als konsistente Zielvorgabe und zur Messung der Zielerreichung für den Konzernbereich Automobile, die einzelnen Geschäftseinheiten sowie Projekte und Produkte. Für den Konzernbereich Automobile wurde im Berichtsjahr eine Kapitalrendite von 8,2 % erzielt, die aufgrund der Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis unterhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9 % liegt, jedoch den aktuellen Kapitalkostensatz von 6,2 % 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 Volkswagen Financial Services 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. €	2016	2015
Konzernbereich Automobile[1]		
Operatives Ergebnis nach Steuern	7.419	−203
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	91.020	84.289
Kapitalrendite (RoI) in %	**8,2**	**−0,2**
Kapitalkostensatz in %	6	7
Kapitalkosten des investierten Vermögens	5.643	5.732
Wertbeitrag[2]	**1.775**	**−5.935**
Konzernbereich Finanzdienstleistungen		
Ergebnis vor Steuern	2.408	2.333
Durchschnittliches Eigenkapital	22.342	19.140
Eigenkapitalrendite vor Steuern in %	**10,8**	**12,2**
Eigenkapitalquote in %	**12,5**	**11,9**

1 Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen und Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen; ohne Berücksichtigung der Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation.
2 Der Wertbeitrag entspricht dem Economic Value Added (EVA®). EVA® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Unternehmensberatungsgesellschaft Stern Stewart & Co.

36. Eventualverbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	419	334
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	75	77
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	20	20
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	6.305	3.069
	6.819	**3.500**

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Tochtergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betrugen 944 Mio. € (Vorjahr: 702 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. Der Anstieg entfällt insbesondere auf zusätzliche Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Anlegerklagen. Nicht enthalten sind grundsätzlich im Zusammenhang mit der Dieselthematik eingegangene Sammelklagen und Strafverfahren/Ordnungswidrigkeiten außerhalb der USA und Kanada sowie bestimmte Umfänge der Anlegerklagen, die, soweit sie die Definition einer Eventualverbindlichkeit erfüllen, in der Regel mangels Bewertbarkeit nicht anzugeben waren. Diese Verfahren befinden 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.

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".

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 Kanada, Japan und Südkorea 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.

37. Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen insbesondere US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Management-System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen und für die erkenn- und bewertbaren Risiken angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieselthematik.

Dieselthematik

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation" die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Uns wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu NO_x-Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an.

Volkswagen räumte in diesem Zusammenhang Unregelmäßigkeiten ein. In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit bestimmten Dieselmotoren auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Weit überwiegend handelt es sich um Euro-5-Motoren des Typs EA 189. Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation" bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Auch in diesem Zusammenhang kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Audi bestätigte, dass

mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren. Betroffen sind in den USA und Kanada, wo für Fahrzeuge strengere Vorschriften in Bezug auf NO_x-Grenzwerte als in anderen Teilen der Welt gelten, rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

Das US Department of Justice (DOJ) hat am 4. Januar 2016 im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG sowie gegen weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingereicht. Die zivilrechtlich geltend gemachten Ansprüche basieren auf dem Vorwurf, durch den Einsatz von unzulässiger Software (Defeat Device) gegen das US-amerikanische Gesetz zur Reinhaltung der Luft, den Clean Air Act, verstoßen zu haben. Die Klage umfasst sowohl die Vier- als auch die Sechszylinder-Dieselmotoren. Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Neben internen Untersuchungen hat die Volkswagen AG eine sogenannte „External Investigation“ bei der US-amerikanischen Anwaltskanzlei Jones Day in Auftrag gegeben. Es handelt sich dabei um eine unabhängige und umfangreiche Untersuchung zur Dieselthematik. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG trägt dafür Sorge, dass die Kanzlei ihre Aufklärungsarbeit unabhängig durchführen kann. Die Kanzlei Jones Day informiert die Gesellschaft und das DOJ laufend über die aktuellen Ergebnisse der Untersuchung und unterstützt die Volkswagen AG bei der Kooperation mit den Justizbehörden.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der sämtliche Vorgänge in diesem Zusammenhang für den Aufsichtsrat koordiniert.

Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 hat das deutsche Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge, für die das KBA die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedsstaaten der EU (EU28) angeordnet. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi-Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrundeliegende Zeit- und Maßnahmenplan entspricht den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 vom Volkswagen Konzern in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Die Umfänge der Abstellmaßnahmen variieren je nach Motorvariante. Die technischen Lösungen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Die Details dieser Maßnahmen für die dem Zuständigkeitsbereich des KBA unterliegenden Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns sind in enger Zusammenarbeit mit dem KBA abgestimmt worden und waren von diesem vorab zu genehmigen. Lediglich die Freigabe der technischen Lösungen für 14 Tsd. Fahrzeuge steht noch aus.

Das spanische Industrieministerium hat im Geschäftsjahr 2016 die grundsätzlichen Freigaben zur Umrüstung der in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Fahrzeuge der Marke SEAT erteilt.

Für die Marke ŠKODA ist als Typengenehmigungsbehörde die Vehicle Certification Agency in Großbritannien zuständig. Der Freigabeprozess für die ŠKODA Fahrzeuge ist noch nicht abgeschlossen.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in der Schweiz, in Australien, in Südkorea, in Taiwan und in der Türkei – basiert die nationale Typengenehmigung auf einer vorherigen Anerkennung der EC/ECE-Typgenehmigung. Mit den Behörden dieser Staaten stehen wir ebenfalls in engem Kontakt, um den Freigabeprozess abzuschließen. Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen geplanten Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte ist es in den USA und in Kanada eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaft in Braunschweig, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von der Staatsanwaltschaft in Braunschweig ermittelt. Ob und

gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen deren Erfolgswahrscheinlichkeit bisher mit unter 50% ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen.

In diesem Zusammenhang sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Sammelverfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, Israel, Italien, Großbritannien, Mexiko, Polen, Portugal und Taiwan anhängig. Die Sammelverfahren sind Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht beziffern. In keinem der vorgenannten auf Schadensersatz gerichteten Verfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50% eingeschätzt. In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (bei einigen Individualklagen haben sich mehrere hundert Einzelkläger zusammengeschlossen) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrages inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. Aufgrund der besonderen Marktumstände und der Besonderheiten des südkoreanischen Rechtssystems schätzt Volkswagen die Erfolgsaussichten der Kläger in den oben genannten südkoreanischen Massenverfahren im Vergleich zu anderen Rechtssystemen, abgesehen von den USA und Kanada, als grundsätzlich höher ein.

Für die anhängigen Sammelverfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland sind ca. 1.300, in Italien und Spanien im niedrigen dreistelligen Bereich und in Frankreich, Irland und Österreich sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind. In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50% eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

Mittlerweile hat das KBA – abgesehen von 14 Tsd. Fahrzeugen – für sämtliche freigegebenen Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Lösungen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der Motorleistung, des Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Wir arbeiten nun mit Hochdruck an der Umsetzung der technischen Lösungen im Feld. Die Umsetzung der technischen Maßnahmen hat bereits im Januar 2016 begonnen.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste infolge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieselthematik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Am 5. August 2016 entschied das Landgericht Braunschweig über die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz.

Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamer Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden. 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 den Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen in dem Musterverfahren sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Klagen gegen die Volkswagen AG und Porsche Automobil Holding SE als Gesamtschuldner eingereicht worden. Es ist derzeit noch offen, ob in Bezug auf diese Klagen ein Musterverfahren eingeleitet wird und ob dieses vor dem Oberlandesgericht Stuttgart durchgeführt oder an das Oberlandesgericht Braunschweig verwiesen wird.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland sowie in Österreich und den Niederlanden eingereicht worden.

Insgesamt sind Volkswagen bisher Anlegerklagen, gerichtliche Mahnanträge und Güteanträge mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von ungefähr 9 Mrd. € zugestellt worden. Volkswagen ist unverändert der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass 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

Nach der Veröffentlichung der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens betroffener Kunden und Händler sind bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden.

Am 4. Januar 2016 reichte das DOJ, Civil Division, im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ein. Mit der Klage werden gesetzliche Sanktionen gemäß dem US Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt; die Klage wurde zur vorprozessualen Koordination an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Im Juni 2016 informierte Volkswagen darüber, dass die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ Vergleichsvereinbarungen mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und des Attorney General von Kalifornien sowie mit privaten, durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs‘ Steering Committee (PSC)“ vertretenen Klägern und der Federal Trade Commission (FTC) geschlossen haben. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen werden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 2,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw und Audi in den USA beigelegt. Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein erstes Partial Consent Decree vereinbart, das am 28. Juni 2016 bei Gericht eingereicht wurde. Am 18. Oktober 2016 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 25. Oktober 2016 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen und der Partial Consent Order. Mehrere Sammelkläger haben bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen eingelegt.

Die Vergleichsvereinbarungen beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die

Umrüstung durch EPA und CARB freigegeben worden ist. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeitig betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte Stickoxid (NO_x)-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein separates Partial Consent Decree vereinbart, das am 7. Juli 2016 bei Gericht eingereicht wurde und der Beilegung bestimmter Ansprüche gemäß kalifornischem Wettbewerbs-, Werbe- und Verbraucherschutzrecht im Zusammenhang mit den 2,0-Liter- und 3,0-Liter-TDI-Fahrzeugen dient. Im Rahmen der Vereinbarung hat sich Volkswagen zur Zahlung von 86 Mio. USD an Kalifornien bereit erklärt. Das Partial Consent Decree wurde am 1. September 2016 rechtskräftig, und die Zahlung von 86 Mio. USD erfolgte am 28. September 2016.

Am 20. Dezember 2016 vereinbarte Volkswagen ein der Zustimmung des Gerichts unterliegendes zweites Partial Consent Decree mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß dem Clean Air Act und den kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees erklärte sich Volkswagen bereit, ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm für 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge der ersten Generation und ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm für 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge der zweiten Generation durchzuführen (sollte das Umrüstungsprogramm für Fahrzeuge der zweiten Generation nicht von der EPA und der CARB genehmigt werden, muss Volkswagen für diese Fahrzeuge ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm anbieten) und 225 Mio. USD in einen Environmental Mitigation Trust zu zahlen, der gemäß dem ersten Partial Consent Decree eingerichtet wird. Das zweite Partial Consent Decree wurde am 20. Dezember 2016 bei Gericht eingereicht und befindet sich derzeit in der Phase der Stellungnahme.

Des Weiteren vereinbarte Volkswagen am 20. Dezember 2016 ein weiteres der Zustimmung des Gerichts unterliegendes mitgeltendes zweites Partial Consent Decree mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees stimmte Volkswagen zu, Kalifornien zusätzliche Unterlassungsansprüche zu gewähren, unter anderem die Umsetzung einer „Green City"-Initiative und die Einführung von drei neuen batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) in Kalifornien bis 2020, sowie eine Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an die CARB in Unterstützung der Verfügbarkeit von BEVs in Kalifornien.

Am 11. Januar 2017 vereinbarte Volkswagen ein drittes, der Zustimmung des Gerichts unterliegendes Partial Consent Decree mit dem DOJ und der EPA zur Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act in Bezug auf die 2,0-Liter- und 3,0-Liter-TDI-Fahrzeuge. Volkswagen erklärte sich einverstanden, zur Beilegung der zivilrechtlichen Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie der Zollforderungen seitens der Zoll- und Grenzschutzbehörde der USA (Customs and Border Protection) 1,45 Mrd. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu zahlen. Im Rahmen des dritten Partial Consent Decrees umfassen die Unterlassungsansprüche Überwachungs-, Prüf- und Compliance-Verpflichtungen. Dieses Consent Decree, das eine Stellungnahme der Öffentlichkeit erfordert, wurde am 11. Januar 2017 bei Gericht eingereicht. Des Weiteren schloss Volkswagen am 11. Januar 2017 eine Vergleichsvereinbarung mit dem DOJ ab, um Ansprüche entsprechend dem Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act von 1989 beizulegen, und stimmte einer Zahlung in Höhe von 50 Mio. USD (zzgl. aufgelaufener Zinsen) zu. Dabei wurden eine Haftung jedweder Art und sämtliche Ansprüche ausdrücklich zurückgewiesen.

Das DOJ leitete überdies ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren ein, das auf Vorwürfen verschiedener bundesrechtlicher Straftaten abstellt. Am 11. Januar 2017 stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen sowie der Zahlung einer Strafe in Höhe von 2,8 Mrd. USD zu. Gemäß den Bedingungen dieser Vereinbarung gilt für Volkswagen eine Bewährungsfrist von drei Jahren. Volkswagen wird zudem mit einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre zusammenarbeiten. Dieser Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich

dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten. Volkswagen wird überdies das DOJ bei seinen laufenden Ermittlungen bezüglich einzelner oder früherer Mitarbeiter, die möglicherweise für strafbare Verstöße verantwortlich sind, weiterhin unterstützen.

Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Am 31. Januar 2017 schlossen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation" eine Vergleichsvereinbarung mit privaten, durch das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee (PSC)" vertretenen Klägern sowie eine „Consent Order" mit der Federal Trade Commission (FTC). Mit diesen Vereinbarungen werden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 3,0 l TDI der Marken Volkswagen, Audi und Porsche in den USA beigelegt. Am 14. Februar 2017 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung mit privaten Klägern vorläufig genehmigt und eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung für den 11. Mai 2017 angesetzt. Die Vereinbarung mit der FTC unterliegt ebenfalls der Zustimmung des Gerichts.

Bei den Vergleichen richten sich die Möglichkeiten und Entschädigungen der Verbraucher danach, ob ihre Fahrzeuge als Fahrzeuge der ersten oder zweiten Generation klassifiziert sind. Verbraucher mit Fahrzeugen der ersten Generation (Modelljahre 2009 - 2012) können sich wahlweise für einen Rückkauf, eine vorzeitige Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs entscheiden, sofern diese Anpassung von der EPA und der CARB genehmigt wird. Überdies haben Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der ersten Generation sowie bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer Anspruch auf Ausgleichszahlungen.

Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation (Modelljahre 2013 - 2016) erhalten eine kostenlose, den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserung, um die Fahrzeuge mit den Abgasnormen in Einklang zu bringen, nach denen sie ursprünglich zertifiziert wurden – sofern eine Genehmigung seitens der EPA und der CARB erfolgt – sowie Ausgleichszahlungen. Wenn Volkswagen letztendlich nicht in der Lage ist, innerhalb der in der Vergleichsvereinbarung angegebenen Fristen die Zustimmung der EPA und der CARB für den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserungen zu erlangen, können Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation sich über die Ausgleichszahlungen hinaus wahlweise für einen Rückkauf, eine Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder – sofern dies seitens der EPA und der CARB genehmigt wird – eine emissionsbezogene Anpassung entscheiden, mit der zwar die Emissionen reduziert, die Fahrzeuge aber nicht in Einklang mit den ursprünglichen Zertifizierungsstandards gebracht werden. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, Ausgleichszahlungen an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der zweiten Generation vorzunehmen.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen-Marken-Vertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit TDI-Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Am 18. Januar 2017 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 23. Januar 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung. Es besteht die Möglichkeit, dass einige Sammelkläger gegen die Genehmigung der Vergleichsvereinbarung vor einem US-Berufungsgericht Einspruch einlegen, da die entsprechende Frist noch nicht verstrichen ist.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden.

Volkswagen hat separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 44 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2,0 l TDI und 3,0 l TDI – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 603 Mio. USD beigelegt werden. In sechs Bundesstaaten (Arizona, New Jersey, New Mexico, Oklahoma, Vermont und West Virginia), die sich den Vereinbarungen nicht angeschlossen haben, stehen noch Verbraucherklagen aus. Die Attorneys

General von 18 US-Bundesstaaten (Alabama, Illinois, Maine, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, Ohio, Pennsylvania, Tennessee, Texas, Vermont und Wyoming) sowie einige Kommunen haben vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten Klage – und der Bundesstaat Washington hat im Rahmen eines Verwaltungsverfahrens einen Pönalanspruch – gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen erhoben und fordern/fordert Bußgelder und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Alabama, Illinois, Maine, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New York, Ohio, Pennsylvania, Tennessee, Texas, Washington und Wyoming waren an den vorstehend beschriebenen staatlichen Vergleichen in Bezug auf verbraucherrechtliche und wettbewerbsrechtliche Klagen beteiligt, wobei diese Vergleiche jedoch keine umweltrechtlichen Bußgelder einschlossen. Des Weiteren hat der Bundesstaat Delaware zwar noch keine Klage eingereicht, aber eine Vereinbarung abgeschlossen, wonach die für seine Ansprüche wegen Verletzung des Umweltrechts geltenden Verjährungsfristen bis Ende Februar 2017 ausgesetzt werden. Zwei weitere Staaten – Oregon und Wisconsin – unterzeichneten zwar Vereinbarungen, wonach die für ihre Ansprüche wegen Verletzung des Umweltrechts geltenden Verjährungsfristen bis Ende 2016 ausgesetzt werden, haben aber keine Verlängerung gefordert oder Klage eingereicht. Ein weiterer Staat (Connecticut) hat seine Absicht zur Teilnahme an Vergleichsgesprächen in Bezug auf die Verletzung des Umweltrechts bekundet, wird aber keine Klage erheben.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, ist eine vermeintliche Sammelklage im Auftrag von Erwerbern von sogenannten American Depository Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen. Im Auftrag von Erwerbern bestimmter Volkswagen Anleihen in US-Dollar wurde eine vermeintliche Sammelklage wegen des angeblichen Handels dieser Anleihen zu künstlich überhöhten Preisen, die auf Falschaussagen seitens Volkswagen zurückzuführen waren, und wegen des Wertverlusts dieser Anleihen nach der Bekanntgabe der „Notice of Violation“ durch die EPA eingereicht.

Auch diese Klagen sind, wie vorstehend beschrieben, zur Koordination an das Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

In Kanada sind in Bezug auf Fahrzeuge mit 2,0-Liter- und 3,0-Liter-Motoren zivilrechtliche Verbraucheransprüche geltend gemacht und Untersuchungen seitens der Regulierungsbehörden eingeleitet worden. Am 19. Dezember 2016 trafen die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns mit Verbrauchern in Bezug auf 2,0-Liter-Dieselfahrzeuge eine Sammelklageregelung in Kanada. Ebenfalls am 19. Dezember 2016 vereinbarte die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar (Commissioner of Competition) eine zivilrechtliche Übereinkunft seiner regulatorischen Untersuchung von Verbraucherschutzangelegenheiten bezüglich dieser Fahrzeuge. Zivile Verbraucheransprüche und die Untersuchungen des Kommissars in Bezug auf 3,0-Liter-Dieselfahrzeuge bleiben weiterhin anhängig. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0 und 3,0 l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen. Für mögliche Verpflichtungen aus anhängigen Verfahren in Kanada wurden Rückstellungen gebildet.

5. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken einschließlich angemessener Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik wurden auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 5,1 Mrd. € (Vorjahr: 7,0 Mrd. €) erfasst. Rückstellungen für Rechtsrisiken des Vorjahres waren in Höhe von 0,4 Mrd. € ertragswirksam aufzulösen. Daneben wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik – soweit bereits hinreichend bewertbar – insbesondere Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Anlegerklagen in Höhe von 3,1 Mrd. € (Vorjahr: 1,0 Mrd. €) im Anhang angegeben. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken.

Weitere wesentliche Rechtsfälle

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt), Berlin, erhob Klage aus an sie vermeintlich abgetretenen Ansprüchen auf Schadensersatz in Höhe von circa 2,26 Mrd. € gegenüber der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland, und der Volkswagen AG. Die Klägerin behauptet, dass diese Ansprüche auf vermeintlichen Verstößen der Beklagten gegen Vorschriften zum Schutz des Kapitalmarktes beim Erwerb von Volkswagen Aktien durch Porsche im Jahr 2008 beruhen. Mit Beschluss aus April 2016 hat das Landgericht Hannover eine Vielzahl an Feststellungszielen an das Oberlandesgericht Celle zum Zweck der Herbeiführung eines Musterentscheids vorgelegt. Im Übrigen wurden die Anträge als unzulässig verworfen. Wegen anderer vermeintlicher Ansprüche, unter anderem gegen die Volkswagen AG, in Höhe von insgesamt circa 4,6 Mrd. €, die ebenfalls die damaligen Vorgänge betreffen, beantragten Investoren seit 2010 in verschiedenen Fällen die Einleitung von Güteverfahren. Volkswagen hat jeweils die geltend gemachten Ansprüche zurückgewiesen und den Beitritt zu den Güteverfahren abgelehnt.

Im Jahr 2011 leitete die Europäischen Kommission ein Kartellverfahren gegen die europäischen Lkw-Hersteller wegen unangemessenen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 ein und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung vom 19. Juli 2016 hat die Europäische Kommission mit Ausnahme von MAN und Scania gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen verhängt. Da MAN die EU-Kommission als Kronzeuge über die Absprachen informiert hatte, wurde das Unternehmen von einer Geldbuße ausgenommen. Die Ermittlungen gegen Scania dauern an. Das Unternehmen hat entschieden, seine Verteidigungsrechte umfassend geltend zu machen. Um mögliche Strafen abdecken zu können, wurde eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. € gebildet. Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € pro Aktie anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde 2015 entsprechend angepasst. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt.

Seit November 2016 hat Volkswagen Informationsanforderungen seitens der EPA und der CARB in Bezug auf Automatik-Getriebe in bestimmten Fahrzeugen beantwortet.

Des Weiteren sind gegen Audi und bestimmte verbundene Unternehmen dreizehn vermeintliche Sammelklagen eingereicht worden, die auf dem Vorwurf abstellen, die Beklagte habe die Existenz von „Abschalteinrichtungen“ in mit Automatik-Getriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleiert. Mehrere dieser vermeintlichen Sammelklagen sind an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden.

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 insbesondere 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.

38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	FÄLLIG 2016	FÄLLIG 2017 – 2020	FÄLLIG ab 2021	GESAMT 31.12.2015
Bestellobligo für				
Sachanlagen	7.214	1.169	–	8.383
Immaterielle Vermögenswerte	1.163	143	–	1.306
Investment Property	8	–	–	8
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	558	2	–	560
unwiderruflichen Kredit- und Leasingzusagen an Kunden	4.602	0	94	4.696
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	997	2.466	2.444	5.908
Übrige finanzielle Verpflichtungen	3.290	1.059	200	4.549

Mio. €	FÄLLIG 2017	FÄLLIG 2018 – 2021	FÄLLIG ab 2022	GESAMT 31.12.2016
Bestellobligo für				
Sachanlagen	7.170	1.585	–	8.756
Immaterielle Vermögenswerte	1.243	386	–	1.629
Investment Property	13	–	–	13
Verpflichtungen aus				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	126	2	–	128
unwiderruflichen Kredit- und Leasingzusagen an Kunden	4.551	0	44	4.595
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	995	2.489	2.261	5.745
Übrige finanzielle Verpflichtungen	2.569	1.416	1.072	5.056

Den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen stehen erwartete Erträge aus Untermietverhältnissen in Höhe von 1.664 Mio. € (Vorjahr: 989 Mio. €) gegenüber.

Die Veränderung der Übrigen finanziellen Verpflichtungen ist im Wesentlichen auf den Wegfall einer unwiderruflichen Kreditzusage in Höhe von 1,3 Mrd. € an LeasePlan zurückzuführen. Demgegenüber sind Sonstige finanzielle Verpflichtungen für zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologien fördern, enthalten. Die Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarung im Zusammenhang mit der Dieselthematik getroffen. In den Übrigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür nunmehr 1,6 Mrd. € enthalten. Im Vorjahr war der Sachverhalt aufgrund der noch inhaltlichen und zeitlichen Unbestimmtheit der Investitionen nicht in der Tabelle enthalten.

39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers

Die Volkswagen AG ist nach deutschem Handelsrecht verpflichtet, das im Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers in Deutschland anzugeben.

Mio. €	2016	2015
Abschlussprüfungsleistungen	16	15
Andere Bestätigungsleistungen	7	6
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	4	6
	27	**27**

40. Gesamtperiodenaufwand

Mio. €	2016	2015
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Aufwendungen für bezogene Leistungen	140.307	143.700
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	29.971	29.301
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	7.046	6.967
	37.017	**36.268**

41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2016	2015
Leistungslöhner	236.204	230.720
Indirekter Bereich	292.240	286.125
	528.444	**516.845**
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	**(5.915)**	**(6.483)**
Auszubildende	17.962	17.321
	546.406	**534.166**
Mitarbeiter der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen	72.940	70.221
	619.346	**604.387**

42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Schluss des Geschäftsjahres 2016 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

43. 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.

Die Porsche SE hat sich Ende September 2015 mit der Suzuki Motor Corporation über den außerbörslichen Erwerb von 1,5 % der Stammaktien an der Volkswagen AG geeinigt. Zum Bilanzstichtag hielt die Porsche SE mit 52,2 % die Mehrheit der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Auf der Außerordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 wurde die Schaffung von Entsendungsrechten für das Land Niedersachsen beschlossen. Damit kann die Porsche SE nicht die Mehrheit der Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG bestellen, solange dem Land Niedersachsen mindestens 15 % der Stammaktien gehören. Die Porsche SE hat aber die Möglichkeit, an den unternehmenspolitischen Entscheidungen des Volkswagen Konzerns mitzuwirken und gilt damit als nahestehendes Unternehmen im Sinne des IAS 24.

Die Einbringung des operativen Holdinggeschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG am 1. August 2012 wirkt sich wie folgt auf die bereits vor Einbringung bestehenden, im Zuge der Grundlagenvereinbarung und der hiermit im Zusammenhang stehenden Durchführungsverträge, geschlossenen Vereinbarungen zwischen der Porsche SE, der Volkswagen AG und Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns aus:

- Unverändert stellt die Volkswagen AG die Porsche SE von bestimmten Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns gegeben hat, in Höhe ihres Anteils am Kapital der Porsche Holding Stuttgart, welcher seit der Einbringung zum 1. August 2012 100 % beträgt, frei. Im Rahmen der Übertragung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs von der Porsche SE wurde die Porsche Holding Finance plc, Dublin, Irland, in den Volkswagen Konzern eingebracht. Die Freistellung umfasst auch Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Porsche Holding Finance plc bezüglich der Zinszahlung und Rückzahlung von Anleihen in einem Gesamtvolumen von insgesamt 250 Mio. € gegeben hat. Im Rahmen der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG verpflichtete sich die Volkswagen AG, für die gegenüber externen Gläubigern gegebenen Garantien, unter Berücksichtigung der Freistellung im Innenverhältnis, eine marktübliche Haftungsvergütung mit Wirkung ab dem 1. August 2012 zu übernehmen.
- Unverändert gilt, dass die Volkswagen AG die Porsche SE von Ansprüchen des Einlagensicherungsfonds im Innenverhältnis freigestellt hat, nachdem die Porsche SE im August 2009 eine vom Bundesverband Deutscher Banken geforderte Freistellungserklärung gegenüber dem Einlagensicherungsfonds abgegeben hatte. Die Volkswagen AG hat sich zudem verpflichtet, den Einlagensicherungsfonds von etwaigen Verlusten freizustellen, die durch dessen Maßnahmen zugunsten eines im Mehrheitsbesitz stehenden Kreditinstituts anfallen.
- Unverändert gilt, dass die Porsche SE die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Rechtsvorgänger unter bestimmten Voraussetzungen von steuerlichen Belastungen freistellt, die über die auf Ebene dieser Gesellschaften bilanzierten Verpflichtungen aus Zeiträumen bis einschließlich 31. Juli 2009 hinausgehen. Umgekehrt hat sich die Volkswagen AG grundsätzlich verpflichtet, etwaige Steuervorteile oder Steuererstattungen der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG sowie deren Rechtsvorgängern und Tochterunternehmen für Veranlagungszeiträume bis zum 31. Juli 2009 an die Porsche SE zu erstatten. Basierend auf dem Ergebnis der abgeschlossenen steuerlichen Außenprüfung für die Veranlagungszeiträume 2006 bis 2008 würde sich für die Volkswagen AG eine Ausgleichsverpflichtung im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich ergeben. Künftige neuere Erkenntnisse aus der Ende 2015 begonnenen steuerlichen Außenprüfung für den Veranlagungszeitraum 2009 können dazu führen, dass sich die mögliche Ausgleichsverpflichtung erhöhen oder vermindern kann.

Bezüglich der bei der Porsche SE bis zur Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs in die Volkswagen AG verbliebenen 50,1 % der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart hatten sich die Porsche SE und die Volkswagen AG im Rahmen der Grundlagenvereinbarung wechselseitig Put- und Call-Optionen eingeräumt. Sowohl die Volkswagen AG (im Falle der Ausübung ihrer Call-Option) als auch die Porsche SE (im Falle der Ausübung ihrer Put-Option) hatten sich verpflichtet, aus der Ausübung der Optionen und eventuellen nachgelagerten Handlungen sich in Bezug auf die Beteiligung an der Porsche Holding Stuttgart ergebende steuerliche Belastungen (z. B. aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009) zu tragen. Hätten sich bei der Volkswagen AG, der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG oder deren jeweiligen Tochtergesellschaften aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009 steuerliche Vorteile ergeben, hätte sich im Falle der Ausübung der Put-Option durch die Porsche SE der für die Übertragung des verbleibenden 50,1 %igen Anteils an der Porsche Holding Stuttgart von der Volkswagen AG zu entrichtende Kaufpreis um den Barwert der Steuervorteile erhöht. Diese Regelung wurde im Rahmen des Einbringungsvertrags dahingehend übernommen, dass die Porsche SE in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile aus einer infolge der Einbringung entstehenden Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG hat. Im Rahmen der Einbringung wurde zudem vereinbart, dass die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart sowie deren Tochterunternehmen von Steuern freistellt, sofern es durch von der Porsche SE vorgenommene oder unterlassene Maßnahmen bei oder nach Umsetzung der Einbringung zu einer Nachversteuerung 2012 bei diesen Gesellschaften kommen sollte. Auch in diesem Fall hat die Porsche SE einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile, die sich bei einem derartigen Vorgang auf Ebene der Volkswagen AG oder einem ihrer Tochterunternehmen ergeben.

Im Zusammenhang mit der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG wurden weitere Verträge geschlossen und Erklärungen abgegeben, dazu zählen im Wesentlichen:

- Die Porsche SE hat der Volkswagen AG im Rahmen der Einbringung verschiedene Garantien bezüglich der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG und ihrer sonstigen übergehenden Beteiligungen gewährt. Diese beziehen sich unter anderem auf die ordnungsgemäße Ausgabe und volle Einzahlung der Aktien beziehungsweise Einlagen und beziehungsweise oder auf die Inhaberschaft der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart und der Porsche AG.
- Des Weiteren gab die Porsche SE im Rahmen der Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs Garantien für sonstige übergehende Vermögenswerte und Schulden gegenüber der Volkswagen AG ab. Dabei garantiert die Porsche SE, dass diese bis zum Zeitpunkt des Vollzugs der Einbringung nicht abgetreten und grundsätzlich frei von Rechten Dritter sind.
- Die Haftung der Porsche SE für diese Garantien ist grundsätzlich beschränkt auf die von der Volkswagen AG erbrachte Gegenleistung.
- Die Porsche SE stellt ihre eingebrachten Tochterunternehmen, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Tochterunternehmen von Verpflichtungen gegenüber der Porsche SE frei, die den Zeitraum bis einschließlich 31. Dezember 2011 betreffen und über die auf Ebene dieser Gesellschaften für diesen Zeitraum hierfür passivierten Verpflichtungen hinausgehen.
- Die Porsche SE stellt die Porsche Holding Stuttgart und die Porsche AG von Verpflichtungen aus bestimmten Rechtsstreitigkeiten frei; dies schließt die Kosten für eine angemessene Rechtsverteidigung ein.
- Zudem stellt die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG und deren Tochterunternehmen hälftig von Steuern (außer Ertragsteuern) frei, die auf deren Ebene im Zusammenhang mit der Einbringung entstehen und die bei Ausübung der Call-Option auf die bei der Porsche SE bis zur Einbringung verbliebenen Anteile an der Porsche Holding Stuttgart nicht angefallen wären. Entsprechend stellt die Volkswagen AG die Porsche SE hälftig von derartigen, bei ihr anfallenden Steuern frei. Darüber hinaus wird die Porsche Holding Stuttgart hälftig von infolge der Verschmelzung ausgelösten Grunderwerbsteuern und sonstigen Kosten freigestellt.
- Es wurde darüber hinaus die verursachungsgerechte Allokation etwaiger nachträglicher Umsatzsteuerforderungen beziehungsweise -verbindlichkeiten aus Vorgängen bis zum 31. Dezember 2009 zwischen der Porsche SE und der Porsche AG vereinbart.
- Im Einbringungsvertrag wurden zwischen der Porsche SE und dem Volkswagen Konzern verschiedene Informations-, Verhaltens- und Mitwirkungspflichten vereinbart.

Das Land Niedersachsen und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft mbH, Hannover, verfügen gemäß Mitteilung vom 2. Januar 2017 am 31. Dezember 2016 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).

Mitglieder des Vorstands beziehungsweise des Aufsichtsrats der Volkswagen AG sind Mitglieder in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen von anderen Unternehmen oder sind Gesellschafter anderer Unternehmen, mit denen die Volkswagen AG im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Beziehungen unterhält. Alle Geschäfte mit nahestehenden Personen und Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

Die folgenden Tabellen zeigen das Lieferungs- und Leistungsvolumen sowie ausstehende Forderungen und Verpflichtungen zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns und nahestehenden Personen und Unternehmen.

NAHESTEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
Mio. €	**2016**	2015	**2016**	2015
Porsche SE	12	12	2	5
Aufsichtsräte	3	7	5	4
Vorstandsmitglieder	0	1	0	0
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	890	944	973	886
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	13.728	11.785	1.377	1.429
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	190	126	912	826
Versorgungspläne	4	3	0	0
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	0	0	0	0
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	6	5	6	2

	FORDERUNGEN (EINSCHLIESSLICH ERHALTENE SICHERHEITEN) AN		VERBINDLICHKEITEN (EINSCHLIESSLICH VERPFLICHTUNGEN) GEGENÜBER	
Mio. €	**31.12.2016**	31.12.2015	**31.12.2016**	31.12.2015
Porsche SE	323	334	1	110
Aufsichtsräte	0	0	297	165
Vorstandsmitglieder	0	0	39	81
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.036	1.015	1.188	1.418
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	8.808	7.495	1.784	2.343
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	53	40	495	518
Versorgungspläne	1	1	8	8
Sonstige nahestehende Personen oder Unternehmen	–	–	64	25
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	2	0	1	0

In den obigen Tabellen sind die von den Gemeinschaftsunternehmen und Assoziierten Unternehmen erhaltenen Dividendenzahlungen in Höhe von 3.613 Mio. € (Vorjahr: 4.704 Mio. €) und an die Porsche SE gezahlte Dividenden in Höhe von 17 Mio. € (Vorjahr: 719 Mio. €) nicht enthalten.
Von den Forderungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen wurden im Geschäftsjahr 52 Mio. € (Vorjahr: 148 Mio. €) wertberichtigt.

Des Weiteren bürgt der Volkswagen Konzern für nahestehende Personen und Unternehmen gegenüber externen Banken in Höhe von 112 Mio. € (Vorjahr: 262 Mio. €).

Die Entwicklung der empfangenen und erbrachten Lieferungen und Leistungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen ist im Wesentlichen auf Zulieferungen an die chinesischen Joint Ventures zurückzuführen.

Die empfangenen Lieferungen und Leistungen von der Porsche SE entfallen im Wesentlichen auf eine marktübliche Haftungsvergütung für übernommene Garantien. Die an die Porsche SE erbrachten Lieferungen und Leistungen entfallen im Wesentlichen auf Zinserträge für gewährte Darlehen.

Die Forderungen an die Porsche SE bestehen im Wesentlichen aus Darlehensforderungen.

Der Rückgang der Verpflichtungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen resultiert im Wesentlichen aus dem Wegfall einer unwiderruflichen Kreditzusage in Höhe von 1,3 Mrd. € an LeasePlan.

Die Verpflichtungen gegenüber Aufsichtsräten in Höhe von 297 Mio. € (Vorjahr: 165 Mio. €) 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 die Tantieme sowie die Fair Values der virtuellen Aktien der Vorstandsmitglieder in Höhe von 26 Mio. € (Vorjahr: 36 Mio. €). Daneben werden hier aus Anlass der Beendigung von Vorstandsverhältnissen gewährte Beträge in Höhe von – Mio. € (Vorjahr: 39 Mio. €) ausgewiesen.

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:

€	2016	2015
Kurzfristig fällige Leistungen	45.456.678	65.404.667
Leistungen auf Basis virtueller Aktien	−670.296	–
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	9.347.409	3.375.923
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	–	41.132.431
	54.133.791	**109.913.021**

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30 % der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und mittels virtueller Aktien unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen. Auf Basis des zurückbehaltenen Betrages ergaben sich insgesamt 50.703 virtuelle Vorzugsaktien. Der Beschluss war bei der Ermittlung der kurzfristig fälligen Leistungen nach IFRS in 2015 nicht zu berücksichtigen, da die Beschlussfassung erst nach Ablauf des Geschäftsjahres erfolgt ist. Die Verpflichtungen aus diesen virtuellen Aktien werden ab 2016 gemäß IFRS 2 als „cash-settled plan" bilanziert und mittels eines anerkannten Bewertungsverfahrens zum Fair Value bewertet. Aus der Verknüpfung des ursprünglichen Bonus (5,7 Mio. €) an die zukünftige Aktienkursentwicklung ergab sich zum 22. April 2016 ein Ertrag in Höhe von 1,5 Mio. €, der in 2016 die Leistungen auf Basis virtueller Aktien gemindert hat. Aufgrund der Aktienkursentwicklung bis zum 31. Dezember 2016 wurden Aufwendungen in Höhe von 0,8 Mio. € erfasst, die nach IFRS innerhalb der Leistungen auf Basis virtueller Aktien ausgewiesen werden. Der Fair Value der Verpflichtung gegenüber den Vorständen zum 31. Dezember 2016 beträgt 5,0 Mio. €. Sofern sämtliche Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2016 ausgeschieden wären, hätte die Verpflichtung (innerer Wert) insgesamt 5,1 Mio. € betragen.

Aus dem Verzicht von Herrn Pötsch auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 hat sich ein Ertrag in Höhe von 2,3 Mio. € ergeben, der keinen Einfluss auf die kurzfristig fälligen Leistungen des Berichtsjahres hat. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 24. Februar 2017 das Angebot von Herrn Blessing angenommen, für das Geschäftsjahr 2016 auf den Aufstockungsbetrag in Höhe von 512,5 Tsd. € zur Erreichung der Mindestvergütung unwiderruflich zu verzichten. Auf die dargestellten kurzfristig fälligen Leistungen des Jahres 2016 nach IFRS hat der nach Ablauf des Geschäftsjahres erklärte Verzicht keine Auswirkung.

Für weitere Details verweisen wir auf unsere Ausführungen im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts.

Den angestellten Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat steht weiterhin ein reguläres Gehalt im Rahmen ihres Arbeitsvertrags zu. Dieses orientiert sich an den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes und entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Dies gilt entsprechend für den Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Die Mitglieder des Aufsichtsrates haben gegenüber dem Vorstand erklärt, auf ihre Ansprüche für sämtliche Vergütungszahlungen für das Geschäftsjahr 2016 zu verzichten. Der Verzicht gilt, soweit und sofern diese Ansprüche über den Betrag hinausgehen, der sich bei der Umsetzung der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 für das laufende und künftige Geschäftsjahre noch zu beschließenden neuen Vergütungsregelungen für den Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2016 ergeben hätte. Auf die im Anhang dargestellten Werte des Jahres 2016 hat der nach Ablauf des Geschäftsjahres erklärte Verzicht keine Auswirkung.

Die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen Zuführungen zu Pensionsrückstellungen für aktive Vorstandsmitglieder.

Die Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Vorjahr wurden für die Herren Östling, Winterkorn, Klingler und Pötsch zugesagt.

Angaben zu den Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstandes sowie weitergehende Erläuterungen zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates finden sich in Angabe „Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats" sowie im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts.

44. Deutscher Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 18. November 2016 die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären der Volkswagen AG auf der Homepage www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG haben am 24. November 2016 ebenfalls ihre Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.audi.de/cgk-erklaerung dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2016 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.corporate.man.eu/de dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der RENK AG haben am 9. Dezember 2016 eine Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage www.renk.de/corporated-governance.html dauerhaft zugänglich gemacht.

45. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

€	2016	2015
Bezüge des Vorstands		
Erfolgsunabhängige Vergütung	18.093.835	28.288.098
Erfolgsabhängige Vergütung	21.453.778	34.956.362
	39.547.612	**63.244.460**
Bezüge des Aufsichtsrats		
Fixe Vergütungsbestandteile	709.346	660.976
Variable Vergütungsbestandteile	4.687.220	35.977
	5.396.565	**696.953**

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNG

Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Festvergütung enthält neben der Grundvergütung in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften. Daneben hat Frau Hohmann-Dennhardt 6,3 Mio.€ (Vorjahr: Herr Diess 5,0 Mio.€ und Herr Renschler 11,5 Mio.€) zur Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhalten. 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

Die erfolgsabhängige Vergütung setzt sich zusammen aus einer Sondervergütung, die sich auf die Geschäftsentwicklung des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres bezieht, sowie seit 2010 aus einem Long Term Incentive (LTI), dem eine Betrachtung des Berichtsjahres und der drei vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Darüber hinaus können individuelle Leistungen der Vorstandsmitglieder bonifiziert werden.

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. In den nach handelsrechtlichen Vorschriften ermittelten erfolgsabhängigen Vergütungen sind die von den aktiven Vorständen zurückbehaltenen und unter dem Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung gestellten Beträge bereits in 2015 mit ihrem Fair Value in Höhe von 4,2 Mio.€ einbezogen worden. Aufgrund der Aktienkursentwicklung bis zum 31. Dezember 2016

wurden Aufwendungen in Höhe von 0,8 Mio € erfasst, die nach handelsrechtlichen Regelungen keine Bezüge darstellen. Des Weiteren hat sich aus dem Verzicht von Herrn Pötsch auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 ein Ertrag in Höhe von 2,3 Mio € ergeben, der keinen Einfluss auf die angegebenen Bezüge des Berichtsjahres hat. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 24. Februar 2017 das Angebot von Herrn Blessing angenommen, für das Geschäftsjahr 2016 auf den Aufstockungsbetrag in Höhe von 512,5 Tsd. € zur Erreichung der Mindestvergütung unwiderruflich zu verzichten. Der Verzicht hat die nach handelsrechtlichen Vorschriften anzugebende erfolgsabhängige Vergütung des Berichtsjahres gemindert.

PENSIONSANSPRÜCHE

Am 31. Dezember 2016 betrugen die Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstands nach IFRS 113,5 Mio. € (Vorjahr: 86,6 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.

An Mitglieder des Vorstands wurden unverzinsliche Vorschüsse in Höhe von – Mio. € (Vorjahr: 0,2 Mio. €) gezahlt, die mit der erfolgsabhängigen Vergütung im Folgejahr verrechnet werden.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 11,1 Mio. € (Vorjahr: 51,3 Mio. €) erhalten. In den Vorjahreswerten sind Beträge enthalten, die den Herren Östling, Winterkorn, Klingler und Pötsch im Zusammenhang mit ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand zugesagt wurden.

Für die ausgeschiedenen Mitglieder des Vorstands bestanden Rückstellungen für Pensionen nach IFRS von 270,0 Mio. € (Vorjahr: 242,7 Mio. €).

Die individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts auf Seite 67 erläutert. Dort findet sich auch eine ausführliche Würdigung der einzelnen Bonuskomponenten des LTI.

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, 24. Februar 2017

Volkswagen Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Matthias Müller

Karlheinz Blessing

Herbert Diess

Francisco Javier Garcia Sanz

Jochem Heizmann

Andreas Renschler

Rupert Stadler

Hiltrud Dorothea Werner

Frank Witter

Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung haben wir mit Datum vom 24. Februar 2017 den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Wir haben den von der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalentwicklung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den zusammengefassten Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der zusammengefasste Lagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Ohne unser Urteil einzuschränken, weisen wir auf die im Anhang im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im zusammengefassten Lagebericht im Abschnitt „Dieselthematik“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik, den zugrundeliegenden Ursachen, der Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie der Auswirkungen auf diesen Abschluss hin.

Auf der Grundlage der dargestellten und diesem Abschluss zugrundeliegenden bisherigen Ergebnisse der verschiedenen eingeleiteten Maßnahmen zur Aufklärung des Sachverhalts gibt es keine Bestätigung dafür, dass Vorstandsmitglieder vor Sommer 2015 Kenntnis von der bewussten Manipulation der Steuerungssoftware hatten. Sollten im Rahmen der weiteren Aufklärungen neue belastbare Erkenntnisse über einen früheren Informationsstand der Vorstandsmitglieder über die bewusste Manipulation der Steuerungssoftware gewonnen werden, könnte dies ggf. Auswirkungen auf den Jahres- bzw. Konzernabschluss sowie auf den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 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.

Hannover, den 24. Februar 2017

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Norbert Winkeljohann
Wirtschaftsprüfer

Frank Hübner
Wirtschaftsprüfer

Glossar

Ausgewählte Begriffe auf einen Blick

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)
Eine seit dem 8. August 1967 bestehende internationale Organisation südostasiatischer Staaten mit politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Zielen.

Berufsfamilien
Zum Beispiel Elektronik, Logistik, Marketing oder Finanzen. Mit der Förderung der Qualifizierung in den Berufsfamilien wird nach und nach eine neue Lehr- und Lernkultur etabliert. Die Fachexperten werden aktiv in die Vermittlung des Fachwissens eingebunden, indem sie ihr Können und Wissen an ihre Kollegen weitergeben.

Big Data
Steht für neuartige Verfahren zur Analyse und Auswertung von Datenmengen, die zu groß und komplex sind, als dass sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren verarbeitet werden könnten.

Compliance
Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze.

Compressed Natural Gas (CNG)
Aufgrund des geringen Kohlenstoffanteils und des hohen Energiegehalts entsteht bei der Verbrennung dieses komprimierten Erdgases circa 25 % weniger CO_2 als bei der Verbrennung von Benzin.

Corporate Governance
Im internationalen Sprachgebrauch Bezeichnung für die verantwortungsvolle, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle.

Doppelkupplungsgetriebe (DSG)
Getriebe, das aus zwei Teilgetrieben mit jeweils einer Kupplung besteht und so die Agilität, den Fahrspaß und den geringen Verbrauch eines Handschaltgetriebes mit dem Komfort eines Automatikgetriebes vereint.

Drehscheibenkonzept
Konzept einer flexiblen Fertigung, das es ermöglicht, sowohl innerhalb eines Werkes verschiedene Modelle mit variabler Tagesstückzahl zu produzieren als auch die Tagesstückzahl eines Modells zwischen zwei oder mehreren Werken zu variieren.

Fahrzyklen
Aktuell werden Kraftstoffverbrauch und Abgasemissionen der in Europa zugelassenen Fahrzeuge auf einem Rollen- oder Motorenprüfstand mit Hilfe des „Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ)“ ermittelt. Ab Herbst 2017 wird das bestehende Testverfahren für Abgas und Verbrauch in der EU durch das Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP) sukzessive abgelöst. Diese gilt ab Herbst 2017 für neue Fahrzeugtypen und ab Herbst 2018 für alle Neufahrzeuge. Ziel dieses neuen Testzyklusses ist, CO_2-Emissionen und Verbräuche praxisnäher anzugeben. Eine weitere wichtige europäische Verordnung ist auch die Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Die Regulierungspakete werden aktuell ausgearbeitet; ab September 2017 werden dann EU-weit einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen gelten.

Financial-Hedge-Instrumente
Sicherungsgeschäfte im Risikomanagement zur Absicherung von zum Beispiel Zins- und Wechselkursrisiken.

Hedge Accounting
Abbildung von Sicherungsbeziehungen in der Bilanz mit dem Ziel einer wirtschaftlichen und bilanziellen Kompensation der gegenläufigen Effekte aus Grund- und Sicherungsgeschäften innerhalb der gleichen Periode.

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.

Internet der Dinge
Internet der Dinge bezeichnet die digitale Vernetzung von Alltagsobjekten. Hierbei steht eine immer größere Anzahl von Objekten des täglichen Gebrauchs in einer ständigen Kommunikation zueinander und miteinander.

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 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.

Penetrationsrate für Finanzdienstleistungen
Anteil des Leasing- und Finanzierungsgeschäfts im Verhältnis zu den Auslieferungen.

Plug-in-Hybrid
Leistungsstufe von Hybridfahrzeugen. Plug-in-Hybrid Electric Vehicles (PHEVs) besitzen eine größere Batterie mit entsprechend hoher Kapazität, die sowohl über den Verbrennungsmotor oder das Bremsen als auch über die Steckdose geladen werden kann. Dadurch erhöht sich die Reichweite des Fahrzeugs.

Rating
Systematische Bewertung von Unternehmen im Hinblick auf ihre Bonität. Das Rating wird durch Bewertungsstufen ausgedrückt, die die verschiedenen Rating-Agenturen unterschiedlich definieren.

Index

A

Absatz	23, 110, 138
Aktien	88, 111 ff
Aktionäre	88, 113
Aufsichtsrat	12 ff, 83 ff
Auftragseingänge	41, 43, 109
Auslieferungen	U1, 104 ff
Aussichten	202

B

Belegschaft	110, 138, 163 ff, 177, 189, 313
Beschaffung	138, 152 ff, 186
Bilanz	127 ff, 136 f, 208 f, 252 ff
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	229 ff

C

CO_2-Emissionen	144 f, 159 f, 190 ff
Corporate Governance	12, 60 ff, 319

D

Dividendenpolitik, -rendite	113
Dividendenvorschlag	137, 266

E

Eigenkapital	210 f, 265 ff
Entsprechenserklärung	13, 60 ff, 317
Ergebnis je Aktie	113 ff , 248 f

F

Finanzkennzahlen, Übersicht	130, 132
Finanzrisikomanagement	122, 199 f, 287 ff
Forschung und Entwicklung	138, 143, 186

G

Gesamtaussagen	135, 178 f, 201
Gesamtergebnisrechnung	206 f
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	98, 173, 183 f
Gewinn- und Verlustrechnung	119 ff, 136, 205, 242 ff
Gewinnverwendungsvorschlag	137
Global Compact	142

H

Hauptversammlung	113 f

I

IFRS	213 ff
Informationstechnologie	169 f, 189 f
Investitionsplanung	178

K

Kapitalflussrechnung	123 ff, 212, 290
Kapitalrendite (RoI) und Wertbeitrag	133 f, 178, 300 f
Konsolidierungsgrundsätze	227
Konzernkreis	217 ff
Konzernstruktur	21, 60 f, 118, 178

M

Marken	21 ff
Marktentwicklung	22 f, 82 ff, 173 ff, 184 ff
Mitarbeiter	110, 138, 163 ff, 177, 189, 311
Modelle	103 f, 176 f

N

Nachhaltigkeit	140 ff
Nachtragsbericht	172, 312
Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	140 ff

P

Produktion	25 ff, 110, 138, 155 ff, 187

Q

Qualitätssicherung	162 ff, 188

R

Ratings	117, 183
Rechtsstreitigkeiten	192 ff, 302 ff
Refinanzierung	116 f
Risikomanagement	180 ff

S

Segmentberichterstattung	118, 239 ff
Soll-Ist-Vergleich	135
Spitzenkennzahlen	57
Strategie	51 ff

U

Umweltschutz	138, 146, 157 ff, 190 ff
Umweltstrategie	170 ff

V

Vergütung	67 ff, 317 f
Vertrieb	160 ff, 177, 188
Vorstand	7 ff, 15 f, 84 ff

W

Währung	100, 176, 199 f, 228
Wertschöpfung	131
Wesentliche Zahlen	U2, 23

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Verständnis, dass wir aus Gründen der Sprachvereinfachung die maskuline grammatische Form verwenden.

Termine 2017

MESSEN

9.–19. März
Internationaler Automobilsalon, Genf

14.–23. April
New York International Auto Show

21.–28. April
Auto Shanghai

24.–28. April
Hannover Messe

16.–24. September
Internationale Automobil-Ausstellung, Frankfurt am Main

28. Oktober–5. November
Tokyo Motor Show

1. –10. Dezember
Los Angeles Auto Show

FINANZKALENDER

14. März
Jahrespressekonferenz und
Investorenkonferenz der Volkswagen AG, Wolfsburg

3. Mai
Zwischenbericht Januar – März

10. Mai
Hauptversammlung der Volkswagen AG
(Messegelände Hannover)

27. Juli
Halbjahresfinanzbericht

27. Oktober
Zwischenbericht Januar – September

Impressum

HERAUSGEBER
Volkswagen AG
Finanzpublizität, Brieffach 1848-2
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-28282

Volkswagen AG
Konzernkommunikation, Brieffach 1970
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-28282

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.
Beide Sprachfassungen sind im Internet abrufbar unter:
www.volkswagenag.com/ir

INVESTOR RELATIONS
Volkswagen AG
Investor Relations, Brieffach 1849
38436 Wolfsburg, Deutschland
Telefon + 49 (0) 5361 9-0
Fax + 49 (0) 5361 9-30411
E-Mail investor.relations@volkswagen.de
Internet www.volkswagenag.com/ir

KONZEPT, DESIGN UND REALISATION
3st kommunikation, Mainz

FINANZTEIL
Inhouse produziert mit firesys

DRUCK
Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

PAPIER
Everprint Premium, Geese

FOTOGRAFIE
Hartmut Nägele (S. 7, 9–10, 13)
Roland Niepaul (S. 10)

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C011291
FSC www.fsc.org

klimaneutral
natureOffice.com | DE-149-814500
gedruckt

ISSN 758.809.570.00
Printed in Germany

momentum

Das Magazin der Volkswagen Gruppe



AUFBRUCH

Eine Reise in die Mobilität der Zukunft

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

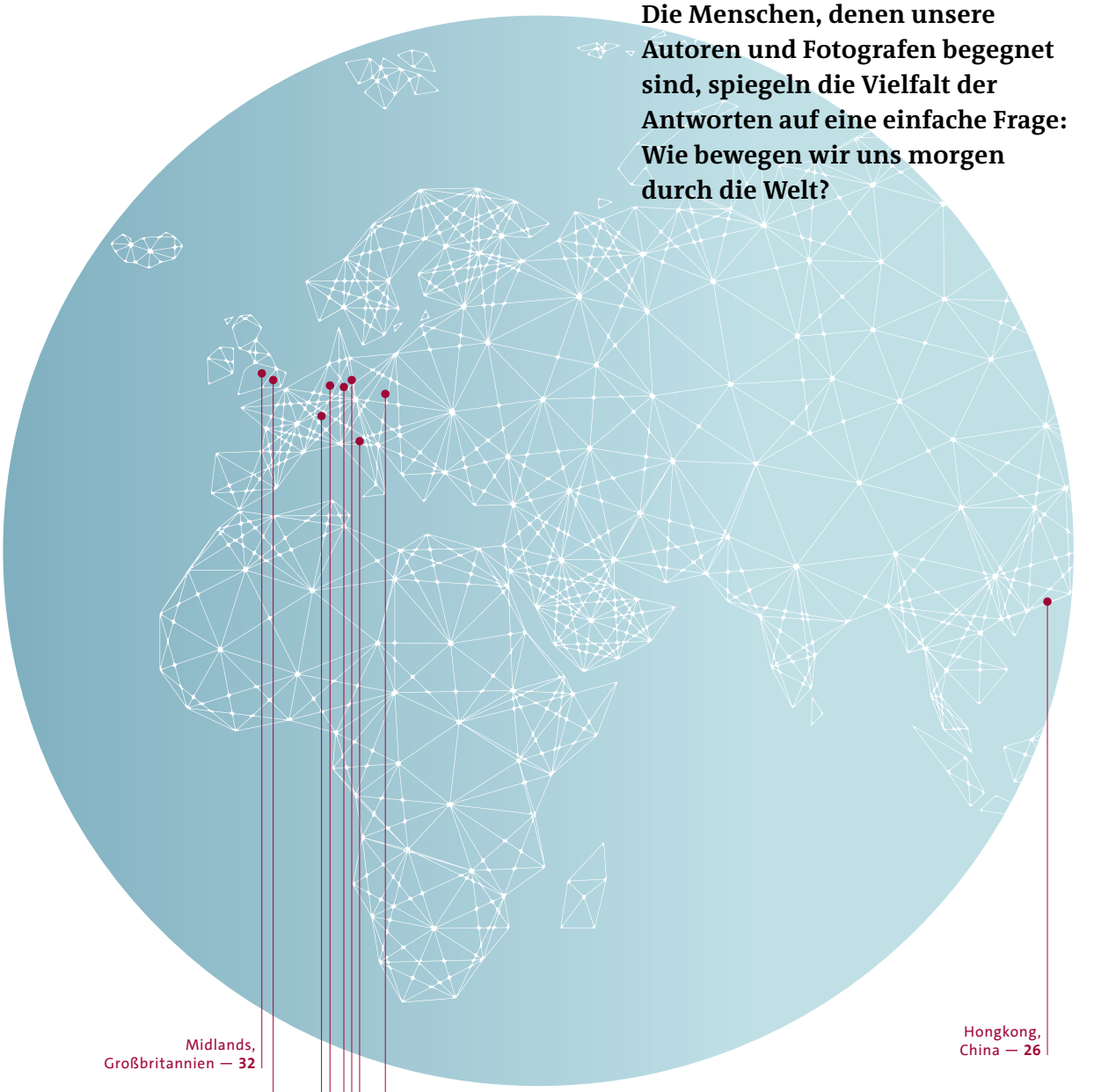
AKTIENGESELLSCHAFT

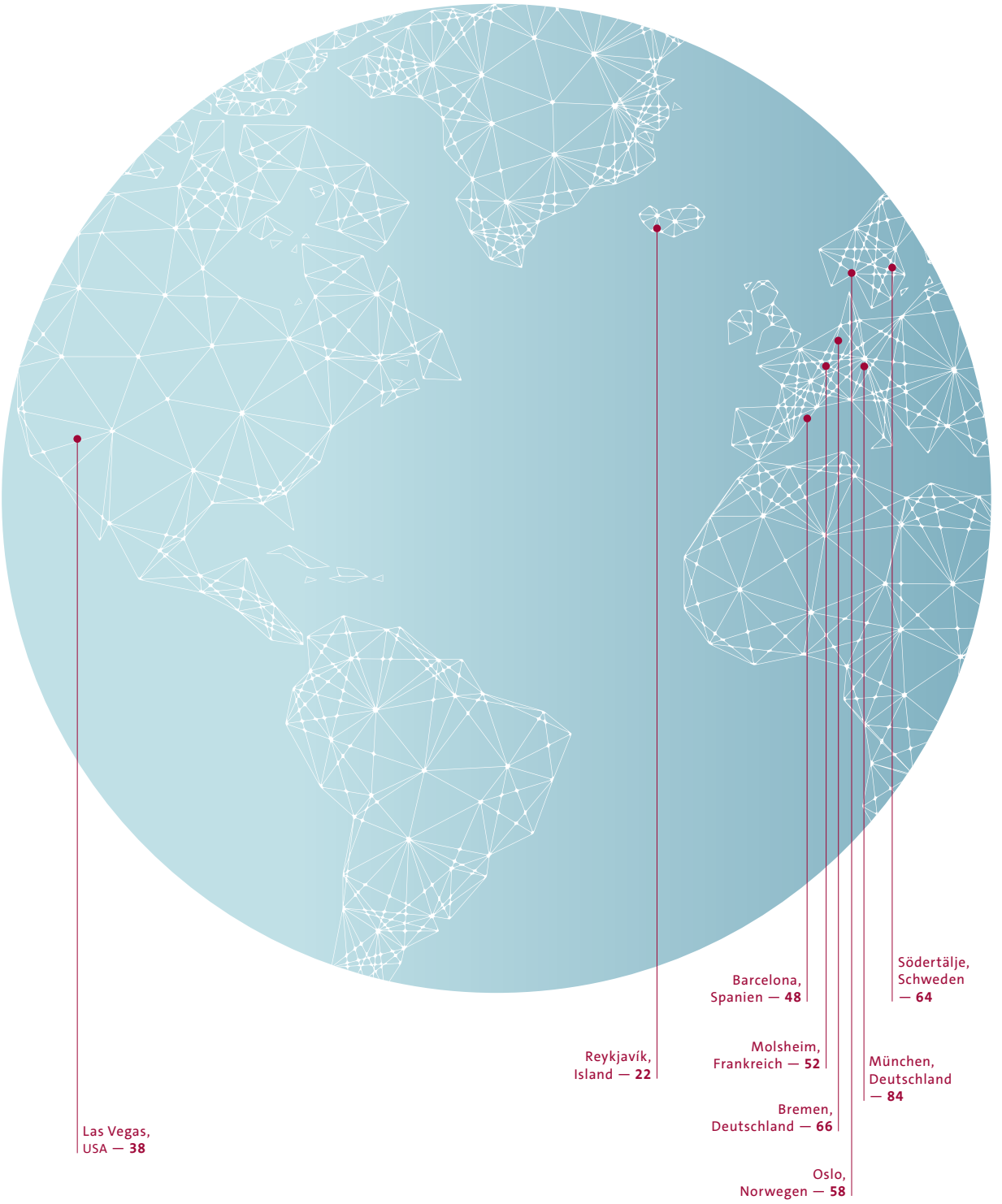
Die Volkswagen Gruppe wandelt sich von einem der größten Automobilhersteller zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität.

An vielen Stellen wird dieser Wandel bereits heute sichtbar: mit neuen Antrieben, mit starken Partnerschaften für neue Formen von Mobilität und mit neuen digitalen Angeboten und Dienstleistungen.

Diese Ausgabe von momentum berichtet von Menschen, die aufgebrochen sind, um diesen Wandel voranzutreiben. Die Reise in die Mobilität der Zukunft hat begonnen.

Diese Ausgabe von momentum führt an Orte, an denen die Volkswagen Gruppe an der Zukunft der Mobilität arbeitet. Die Menschen, denen unsere Autoren und Fotografen begegnet sind, spiegeln die Vielfalt der Antworten auf eine einfache Frage: Wie bewegen wir uns morgen durch die Welt?



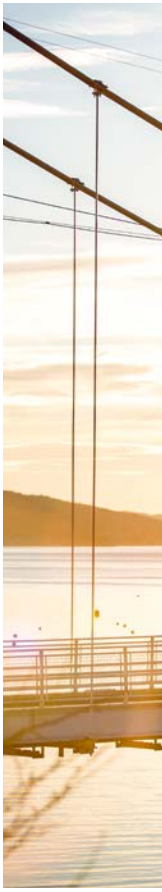

Las Vegas,
USA — 38
Reykjavík,
Island — 22
Barcelona,
Spanien — 48
Molsheim,
Frankreich — 52
Bremen,
Deutschland — 66
Oslo,
Norwegen — 58
München,
Deutschland
— 84
Södertälje,
Schweden
— 64

Eine Frage der Werte — 8
Neue Ansprüche an Mobilität





Volle Kraft voraus — 22
Anna María Karlsdóttir: mit dem Crafter durch Island



AILA und ich — 66
Roboter-Dame AILA: Maschinen ganz real



Die Symbiose — 52
Etienne Salomé, Bugatti: Symbiose aus Design und Technik



Elektrisches Herz — 58
Volle Ladung: mit dem e-Golf in Oslo





Große Ziele — 42
Die neuen Mobilitätswelten von Ole Harms

Im Reich des Drachen — 26
Audi in Hongkong: eigener Parkplatz überflüssig



Berlin, Deutschland
Eine Frage der Werte — 8

Potsdam, Deutschland
Digitales Design — 14

Weltweit
Wo genau ist „hier“? — 20

Reykjavík, Island
Volle Kraft voraus — 22

Hongkong, China
Im Reich des Drachen — 26

Midlands, Großbritannien
Zeitlos — 32

Las Vegas, USA
Nerds unter sich — 38

London, Großbritannien
Große Ziele — 42

Barcelona, Spanien
Mobile Metropole — 48

Molsheim, Frankreich
Die Symbiose — 52

Oslo, Norwegen
Elektrisches Herz — 58

Södertälje, Schweden
Am Puls des Fahrers — 64

Bremen, Deutschland
AILA und ich — 66

Stuttgart-Zuffenhausen, Deutschland
Mein Motor — 70

Berlin, Deutschland
Immer und überall — 76

Sant’Agata Bolognese, Italien
Mladá Boleslav, Tschechien
Bologna, Italien
Virtuelle Realitäten — 78

München, Deutschland
Entlang der Lieferkette — 84

Wolfsburg, Deutschland
Wie gelingt Veränderung? — 86



EINE FRAGE DER WERTE

Welche Wünsche haben Menschen an ihre Alltagsmobilität? Wie wichtig sind Elektrofahrzeuge, automatisiertes Fahren und Carsharing für sie? momentum fragte Familien in Berlin.

Text Laurin Paschek
Fotografie Urban Zintel, Volker Kreidler

„Mobilität verbinden wir mit Spontanität und Lifestyle. Deshalb müssen die aktuellen Carsharing-Angebote noch besser werden.“

Lars Hodeige (40), rechts

Wenn Kreativagentur-Inhaber Lars Hodeige und Ghostwriter Paul Nielsen in Berlin unterwegs sind, nutzen sie fast immer Carsharing-Angebote. Ein eigenes Auto zu besitzen, das ist ihnen nicht wichtig. Sie wünschen sich vor allem ein breiteres Angebot in diesem Bereich: „Es gibt einfach zu wenige verschiedene Automodelle beim Carsharing“, sagt Paul Nielsen. „Das schränkt unsere Flexibilität ein, etwa wenn wir Freunde mitnehmen oder etwas transportieren wollen.“ Außerdem würden sie die Fahrzeuge gern für weitere Strecken nutzen: „Mal spontan übers Wochenende an die Ostsee fahren, das geht mit dem heutigen Carsharing noch nicht.“



Lars Hodeige (r.) und Paul Nielsen (29): Beim Carsharing sollte es ein breiteres Angebot an Automodellen geben.



„Ein Auto muss vor allem alltagstauglich sein. Es ist für mich aber auch ein Rückzugsraum.“

Selma Aras (38), ganz rechts

Kinder spielen die Hauptrolle im Leben von Selma Aras, die mit einem Informatiker verheiratet ist. Das eigene Auto spart der dreifachen Mutter, die in Teilzeit als Erzieherin arbeitet, im hektischen Alltag viel Zeit. „Ich bin oft auf kurzen Strecken unterwegs: zum Kindergarten, zur Schule und zur Arbeit“, sagt sie. „Das Auto ist für mich aber nicht nur Transportmittel, sondern auch ein Rückzugsraum, wie ein zweites Zuhause.“ Fahrzeuge sollten deswegen so gestaltet sein, dass die Fahrzeit zur „Quality Time“ wird – etwa durch einfaches Einbinden von Infotainment-Angeboten.

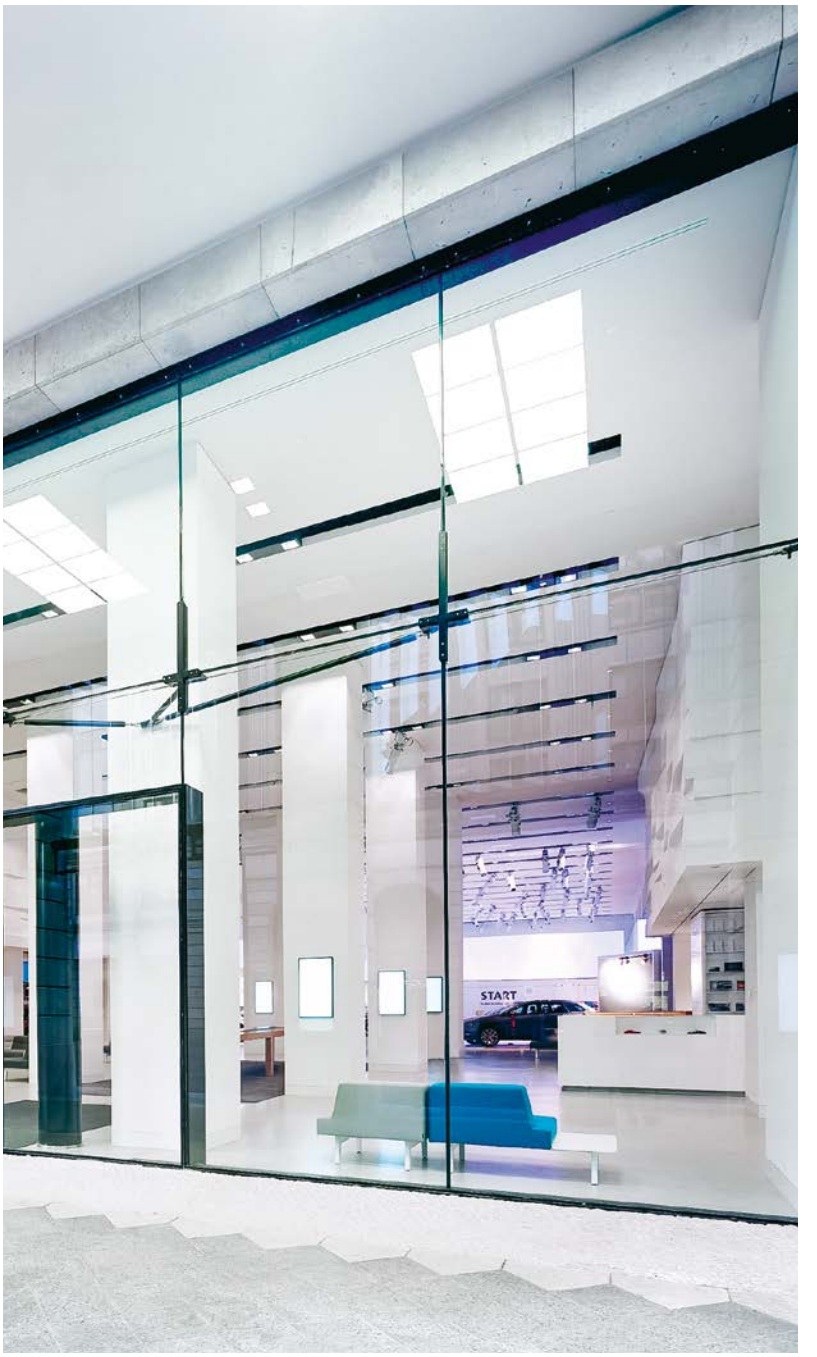




V.r.n.l.: Selma mit ihren Töchtern Ela (7) und Defne (16), Ehemann Servet Celik (41), ihrer Mutter Ayda (55) und dem kleinen Levin (3): Das eigene Auto spart im Alltag viel Zeit.



V.r.n.l.: Elias mit Onkel Marlo Szüts (31), Cousin Aris Lioe (6 Monate) und Tante Denise Lioe (37): Zum Fußballtraining im geräumigen Familien-Kombi.



Seine Führerscheinprüfung stellt sich Elias Lioe in einem Elektrofahrzeug vor, das leise und umweltfreundlich durch Berlin fährt – und vielleicht auch schon automatisch. „Ein Lenkrad sollte es trotzdem haben, damit ich schnell selber lenken kann, wenn's mal gefährlich wird", sagt Elias. Zum Fußballtraining fährt er heute mit Tante Denise, Onkel Marlo und dem kleinen Cousin Aris in einem geräumigen Familien-Kombi. „Früher hatten wir kein Auto und waren meistens mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs", sagt seine Tante. „Aber wenn man ein Baby hat, erleichtert ein eigener Wagen das Leben doch erheblich."

„Mir ist wichtig, dass es der Umwelt gut geht. Elektroautos sind viel leiser und sauberer."

Elias Lioe (11), ganz rechts



DIGITALES



DESIGN

Was erlebt ein Mensch, der sich in einem autonom fahrenden Elektroauto durch die Stadt bewegt? Wie differenzieren sich Marken im digitalen Zeitalter voneinander? Fragen, die Design-Chef Michael Mauer und Johann Jungwirth, Chief Digital Officer des Volkswagen Konzerns, umtreiben. Ein Gespräch im Volkswagen Group Future Center in Potsdam.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Urban Zintel

Reisen wir im digitalen Zeitalter überhaupt noch?
Michael Mauer Der Umgang mit Mobilität wird sich verändern, so wie sich unser Kommunikationsverhalten durch Internet und Smartphones verändert hat. Außerdem lösen Trends immer auch Gegentrends aus. Je mehr wir uns in einer virtuellen Realität bewegen, desto mehr wert ist das eigene Erleben. Vielleicht besichtigt man in Zukunft sein Reiseziel mit einer Virtual-Reality-Brille vorab, aber auf das intensive Erlebnis vor Ort und auf die persönliche Begegnung wird deswegen niemand verzichten wollen. Physische Mobilität wird einen hohen Stellenwert behalten.
Johann Jungwirth Mit selbstfahrenden Autos ermöglichen wir vielen Menschen individuelle Mobilität überhaupt erst. Denken Sie an ältere Mitbürger, die nicht mehr selbst fahren können oder wollen. Mobilität auf Abruf, und zwar für jeden bezahlbar, wird zu ganz neuen Fahrzeugkonzepten führen. Ich bin davon überzeugt, dass Volkswagen dadurch dazu beitragen kann, das Leben vieler Menschen zu verbessern.

Wie kommen Sie denn zu verlässlichen Aussagen darüber, wie sich Mobilität in Zukunft entwickelt?
MM Mit klassischen Kundenbefragungen kommt man nicht sehr weit, zumal sich die Welt sehr schnell verändert. Die Menschen leben im Hier und Jetzt und vergleichen das Neue mit dem, was in der Vergangenheit war. Wir gehen deshalb in den Future Centers anders vor. Wir werfen den Stein ganz weit nach vorne, versetzen uns in die Welt im Jahr 2030 oder auch 2040 und erarbeiten eine Vision. Von dieser Vision aus gehen wir dann zurück in die Gegenwart. Dabei kommt man zu ungewöhnlichen Ansätzen, zum Beispiel zu einem Auto, in dem das Kind vorne sitzt, weil es dort am besten sieht. Für viele Menschen ist das aus Sicherheitsgründen heute nicht vorstellbar – doch wäre das nicht eine logische Konsequenz für eine Zeit, in der es keine Unfälle mehr gibt?
JJ Wir schauen sehr darauf, wie sich das Leben der Menschen in den Städten verändert. Denn die Zukunft ist bereits da, sie ist nur geografisch nicht gleich verteilt. Wenn man auf die richtigen Orte dieser Welt schaut, ins Silicon Valley, nach Schanghai oder nach Berlin, dann erkennt man schon wesentliche Veränderungen – etwa eine hohe Bereitschaft, Mobilität als Dienstleistung zu nutzen. Wir sehen auch große regionale Unterschiede in Städte-Clustern in Bezug auf die Mobilität von morgen. Der Mensch und die „User Experience" stehen bei uns immer im Mittelpunkt unseres Denkens, Handelns und Entscheidens.

Das Auto ist für viele Menschen eine sehr emotionale Sache. Bleibt das in einer digitalen Zukunft so?
MM Davon bin ich überzeugt. Nur das, was die Emotionen auslöst, verändert sich. Bei Elektroautos wird zum Beispiel der Motorsound weniger wichtig. Wer sich in einem hochautomatisierten Auto durch den dichten Verkehr einer Metropole fahren lässt, wird weniger Wert auf Fahrdynamik legen – dafür aber auf die Gestaltung des Innenraums.
JJ Entscheidend wird die perfekte Symbiose zwischen physischer und digitaler Welt sein. Es darf keinen Bruch mehr geben zwischen den digitalen Lebenswelten zu Hause, im Büro und im Auto. Im Gegenteil, es wird darum gehen, das digitale Erlebnis zu verstärken, zum Beispiel indem wir die Scheiben, auch die seitlichen, als Augmented-Reality-Bildschirme nutzen, auf denen die Sicht auf die Außenwelt durch virtuelle Informationen ergänzt wird.
MM Wir sprechen viel über die optimale User Experience. Die wird sich auch nach den Schwerpunkten richten, die unsere einzelnen Marken setzen. So kann man sich vorstellen, dass Sportwagen künftig mit einem virtuellen Trainer ausgestattet sind. Vielen Kunden wird das erst ermöglichen, das ganze Potenzial ihres Autos zu erleben – selbstverständlich nur auf der Rennstrecke. In einem Bentley kann man sich hingegen einen holografischen Chauffeur vorstellen.

Wie findet man die optimale User Experience?
JJ Wir setzen auf agile Entwicklungsmethoden, bei denen Ideen sehr schnell – innerhalb von ein bis drei Wochen – in Software umgesetzt werden. In den Teams sitzen immer ein „User Experience Designer" und ein sogenannter User Tester, der zum Beispiel die Bedienlogik jedes neuen Software Releases sofort mit Nutzern testet. Am Ende ist das Produkt vielleicht ganz anders, als wir uns das am Anfang vorgestellt

Digitalisierung und Design

Wie das Fahrzeugdesign durch Automatisierung, Digitalisierung und Elektrifizierung neue Freiheit gewinnt:



INNENRAUM

In vollständig autonomen und elektrifizierten Fahrzeugen kann der Innenraum komplett um den Menschen herum gebaut werden. So können Sitze völlig frei positioniert werden.



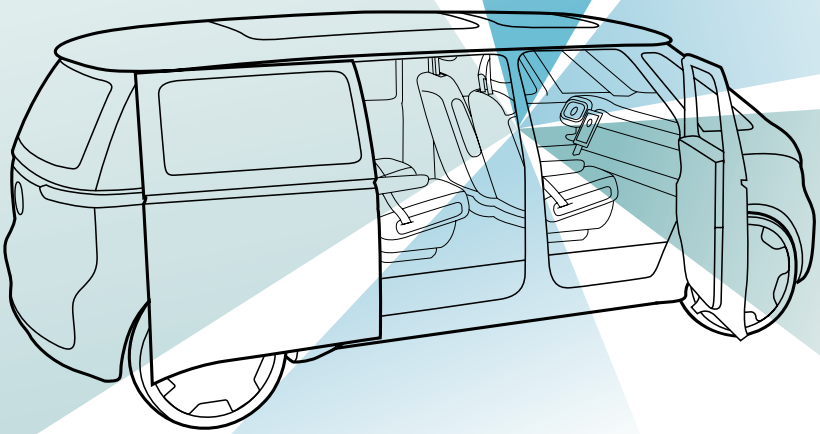
AUFBAU

Bislang wird die äußere Form eines Fahrzeugs stark davon bestimmt, dass die Karosserie bei einem Aufprall die entstehende Energie absorbieren muss. Gäbe es in einem hochautomatisierten Straßenverkehr keine Unfälle mehr, würde die Vielfalt der Karosserievarianten steigen.



INTERAKTION

Knöpfe waren gestern: Jedes Fahrzeug ist mit einem virtuellen Assistenten ausgestattet, der die menschliche Sprache versteht und dank Methoden der künstlichen Intelligenz Wünsche bereits vorausahnen kann.





DISPLAYS

Große Displays mit Augmented-Reality-Funktionen schaffen einen Premium-Charakter – sie ersetzen die Scheiben.



ANTRIEB

Basiert ein Fahrzeug auf dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB) von Volkswagen, sind alle Antriebs- und Fahrwerkkomponenten – einschließlich der Traktionsbatterie – in den Unterboden integriert.



DIGITALES ÖKOSYSTEM

Mit einer User-ID kann jeder Kunde des Volkswagen Konzerns alle Einstellungen von einem Fahrzeug zu einem anderen mitnehmen – ähnlich wie beim Wechsel der SIM-Karte von einem Smartphone zum anderen.

haben – aber es entspricht optimal den Vorstellungen der Menschen.

MM Wir binden Kunden sehr früh in den Design- und Entwicklungsprozess ein. So haben wir kürzlich eine Studie für ein selbstfahrendes urbanes Fahrzeug entwickelt, indem wir Menschen auf den Straßen Berlins befragt haben – etwa dazu, wie sie sich die Sitzanordnung wünschen. Dabei haben wir viel gelernt.

JJ Wir haben diese Menschen auch eingeladen, hier im Future Center Europe die User Experience dieses selbstfahrenden urbanen Fahrzeugs mit uns gemeinsam zu designen und zu optimieren und sind so auf neue Lösungen gekommen. Außerdem haben wir in London blinde Menschen in den Designprozess eingebunden, um das Konzept auch für ihre Bedürfnisse zu gestalten. Unsere Vision ist: Mobilität für alle, auf Knopfdruck.

„Es wird darum gehen, das digitale Erlebnis zu verstärken.“

Johann Jungwirth



Sieht ein Auto, das ausschließlich elektrisch fährt, anders aus als heutige Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor?

MM Es ist Aufgabe der Designer, die gewonnene Freiheit darzustellen. Das hat das Designteam der Marke Volkswagen mit den Studien „I.D.“ und „I.D. Buzz“, wie ich finde, sehr überzeugend getan. Sie zeigen, dass durch die Elektrifizierung völlig neue Innenräume möglich werden. Bislang hatten wir Restriktionen durch die Technik und mussten auf dem verbleibenden Raum den Menschen möglichst komfortabel unterbringen. Das kehrt sich jetzt um: Wir können den Innenraum vom Menschen und seinen Bedürfnissen her gestalten, können ihn im Wortsinne in den Mittelpunkt stellen.

JJ Die Vielfalt wird größer, so wie auch die Räume in Gebäuden ganz unterschiedlich aussehen: Es wird sehr puristische, nutzungsorientierte Innenräume geben, aber auch sehr stilorientierte. Unsere Markenvielfalt gibt uns die Möglichkeit, hier noch vielseitiger zu werden mit selbstfahrenden Fahrzeugen ohne Lenkrad, Pedalerie und Cockpit.

Wird die Wahrnehmung des Markencharakters nicht stark dadurch bestimmt, was auf den Displays zu sehen ist?

JJ Wir bauen eine eigene digitale Plattform und ein eigenes digitales Ökosystem auf, damit die Kunden in unserer Erlebniswelt bleiben. Mit einer User-ID kann der Kunde dann sein Profil von einem Fahrzeug zu einem anderen mitnehmen, selbst in Mietfahrzeuge und Mobilität-on-Demand-Fahrzeuge.

MM Was die Nutzeroberflächen und auch die Funktionen anbetrifft, wird es allerdings eine Differenzierung von Marke zu Marke geben. So wie wir heute ein markenspezifisches Fahrerlebnis schaffen, obwohl wir bei Mechanik und Elektronik auf konzernweite Baukastensysteme setzen.

JJ Auch wenn Inhalte von Dritten kommen, werden wir definieren, wie sich die Interaktion zwischen Mensch und Fahrzeug gestaltet und wie die Oberflächen aussehen. Dahinter wird eine einheitliche digitale Plattform für sämtliche Pkw-Marken liegen, mit der wir alle Kundenbedürfnisse abdecken können. Parallel dazu baut Volkswagen Truck & Bus mit „RIO“ eine digitale B2B-Plattform für den Transportsektor auf.

„Die Elektrifizierung bietet die Möglichkeit, völlig neue Innenräume vom Menschen und seinen Bedürfnissen her zu gestalten.“

Michael Mauer



Wie sieht die Interaktion zwischen Fahrer und Fahrzeug in der Zukunft aus?

JJ Wir haben gerade in einer Partnerschaft mit dem Chip-Hersteller Nvidia die Entwicklung eines Cockpits begonnen, das auf künstlicher Intelligenz basiert. Der Fahrer hat dann einen Assistenten an Bord, der die Anzahl der notwendigen Bedienschritte auf ein Minimum reduziert. Im Idealfall benötigt man gar keine manuelle Interaktion mehr, weil das System vorhersieht, was man in einer bestimmten Situation an einem bestimmten Ort als Nächstes tun will und welche Informationen man abhängig vom Kontext, von der Situation und dem Ort benötigt.

Was unterscheidet ein digitalisiertes Produkt aus dem Volkswagen Konzern von anderen Angeboten?

JJ Es geht uns auch um Werte, vor allem um digitale Fairness. Darunter verstehen wir Datenschutz, Datensicherheit und Transparenz im Umgang mit Kundendaten. Wir wollen, dass der Nutzer selbst entscheiden kann, welche Daten er freigibt. Menschen vertrauen uns heute schon ihr höchstes Gut an: das eigene Leben. Sie geben uns einen Vertrauensvorschuss auch in einer digitalen Welt. Mit ihren Daten respektvoll und fair umzugehen, das ist sehr wichtig für uns.

MM Einige Werte aus der klassischen Auto-Welt sind durchaus übertragbar. Qualität beispielsweise. Denn Software, die einwandfrei funktioniert, ist genauso wichtig wie perfekte Mechanik.

JJ Oder Performance: Markenübergreifend streben wir ein Top-Niveau bei Rechengeschwindigkeit, aber auch bei Update-Fähigkeit Over-the-Air und Dauerhaltbarkeit an.

Sie sind beide für den Volkswagen Konzern tätig. Was machen Sie zentral, was machen die Marken selbst?

MM Die Marken sollen sehr unabhängig arbeiten. Meine Rolle ist es, Initialzündungen auszulösen. Dazu ist eine gewisse Unabhängigkeit von den Serienprojekten nötig. Auch die Marken haben progressive Ideen, müssen sich jedoch laufend fragen, ob diese auch umsetzbar sind. Wir haben die Freiheit, alles infrage zu stellen. Das tun wir aber nicht entkoppelt von den Marken, sondern wir tauschen uns regelmäßig mit deren Design-Chefs aus.

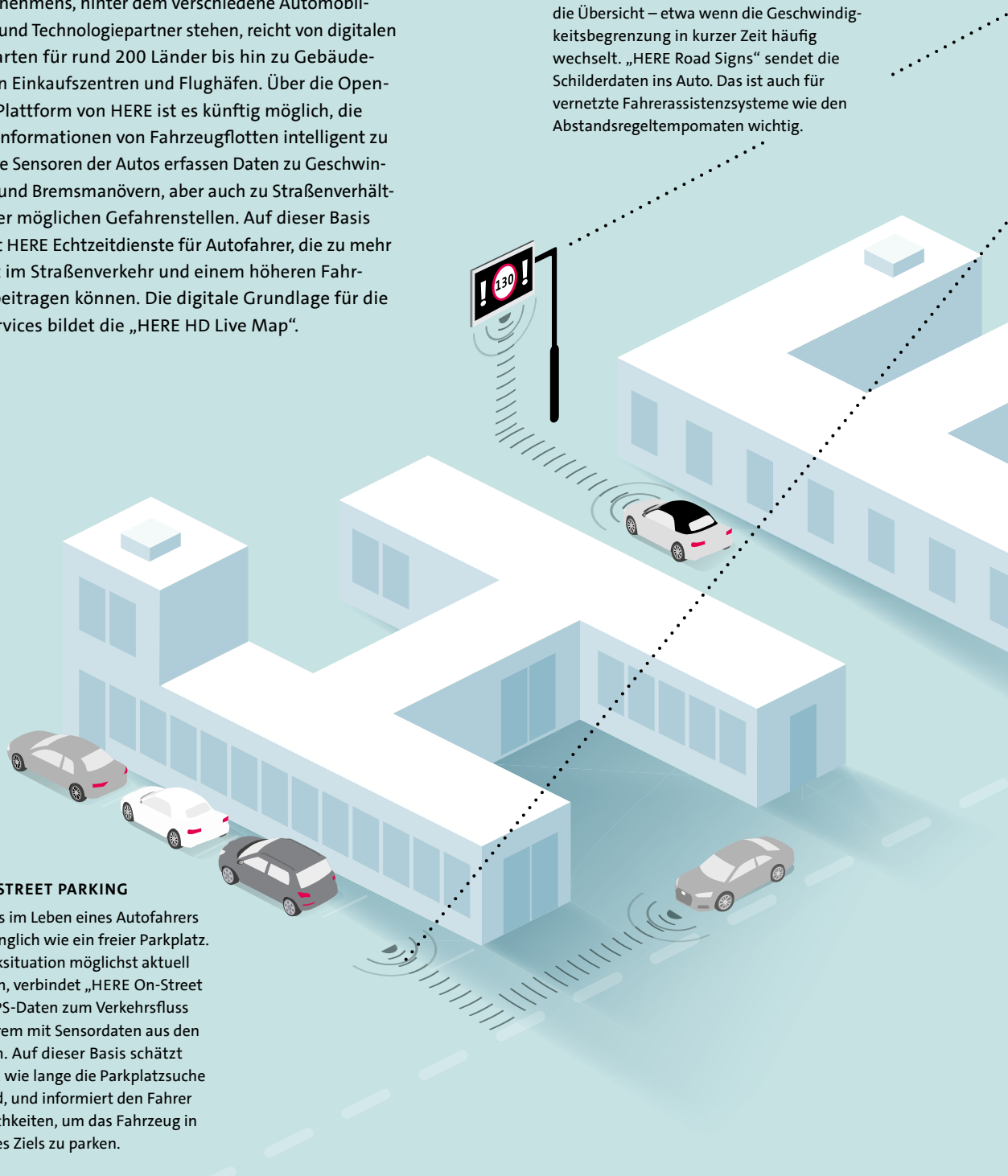
JJ Es ist sinnvoll, die Synergien innerhalb des Konzerns zu nutzen. Denn wir wollen weder als Konzern noch innerhalb der Marken alles selbst machen und arbeiten eng mit strategischen Partnern zusammen. Denn die Impulse für das digitale Leben kommen oft von außen, etwa aus der Consumer-Electronics-Welt. Für die IT-Branche, die solche Entwicklungen vorantreibt, ist der Volkswagen Konzern ein sehr interessanter Partner. Immerhin bringen wir über alle Marken hinweg jedes Jahr rund zehn Millionen neue Fahrzeuge auf die Straße und haben etwa 100 Millionen aktive Kunden und Nutzer. Wenn wir mit potenziellen Partnern verhandeln, ist es von Vorteil, das Gewicht aller Marken einbringen zu können.

WO GENAU IST „HIER“?

Hochpräzise und aktuelle Kartendaten sind die Grundlage aller Navigationssysteme und Telematikdienste. Die AUDI AG ist deshalb an HERE beteiligt, einem Entwickler und Anbieter von cloudbasierten Kartendiensten. Der Datenschatz des Unternehmens, hinter dem verschiedene Automobilhersteller und Technologiepartner stehen, reicht von digitalen Straßenkarten für rund 200 Länder bis hin zu Gebäudeplänen von Einkaufszentren und Flughäfen. Über die Open-Location-Plattform von HERE ist es künftig möglich, die Schwarminformationen von Fahrzeugflotten intelligent zu nutzen: Die Sensoren der Autos erfassen Daten zu Geschwindigkeiten und Bremsmanövern, aber auch zu Straßenverhältnissen oder möglichen Gefahrenstellen. Auf dieser Basis entwickelt HERE Echtzeitdienste für Autofahrer, die zu mehr Sicherheit im Straßenverkehr und einem höheren Fahrkomfort beitragen können. Die digitale Grundlage für die neuen Services bildet die „HERE HD Live Map“.

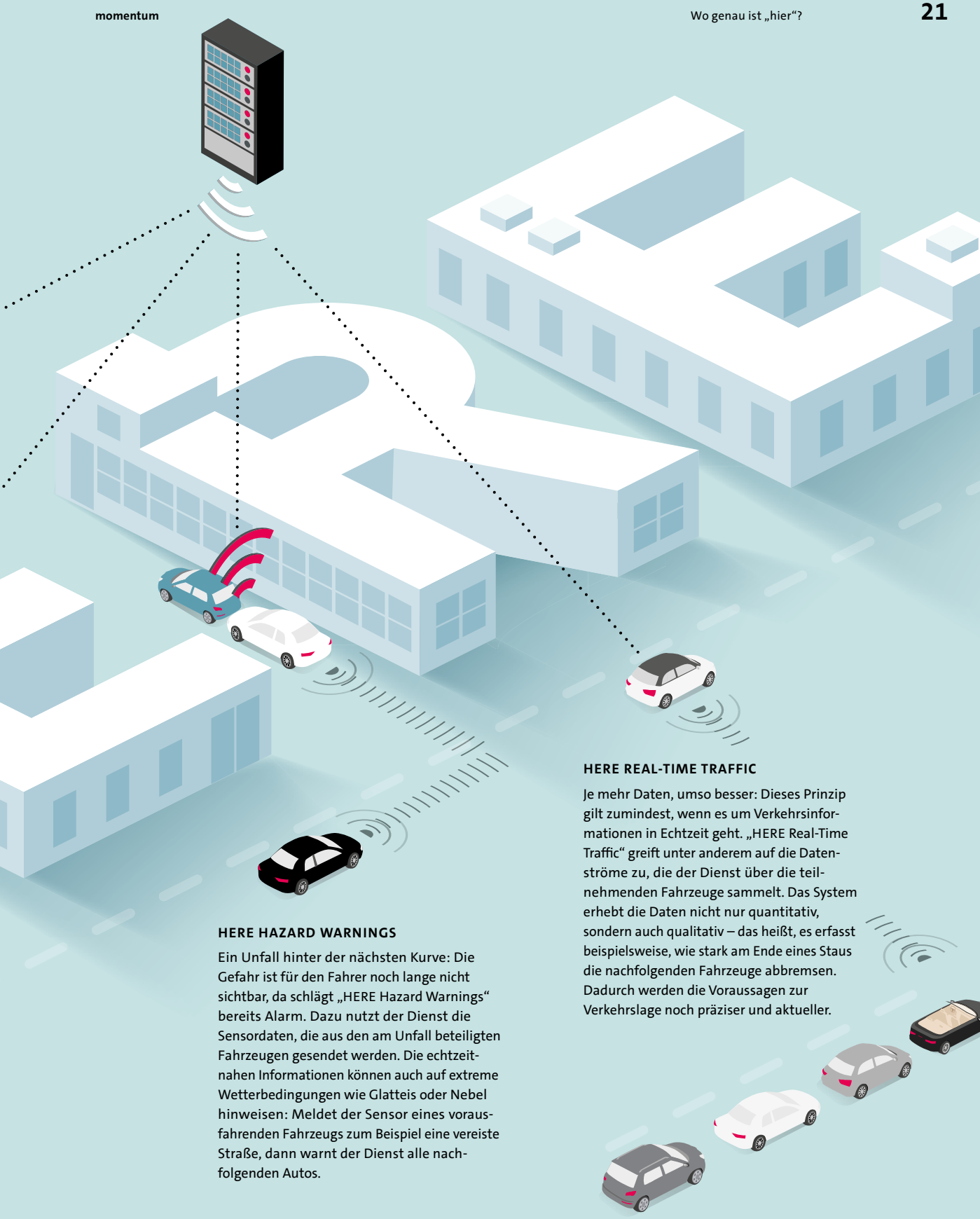
HERE ROAD SIGNS

Digitale Anzeigen, wie man sie häufig an Schilderbrücken findet, erhöhen grundsätzlich den Verkehrsfluss und die Sicherheit. Manchmal aber erschweren sie dem Fahrer die Übersicht – etwa wenn die Geschwindigkeitsbegrenzung in kurzer Zeit häufig wechselt. „HERE Road Signs“ sendet die Schilderdaten ins Auto. Das ist auch für vernetzte Fahrerassistenzsysteme wie den Abstandsregeltempomaten wichtig.



HERE ON-STREET PARKING

Kaum etwas im Leben eines Autofahrers ist so vergänglich wie ein freier Parkplatz. Um die Parksituation möglichst aktuell darzustellen, verbindet „HERE On-Street Parking“ GPS-Daten zum Verkehrsfluss unter anderem mit Sensordaten aus den Fahrzeugen. Auf dieser Basis schätzt das System, wie lange die Parkplatzsuche dauern wird, und informiert den Fahrer über Möglichkeiten, um das Fahrzeug in der Nähe des Ziels zu parken.



HERE HAZARD WARNINGS

Ein Unfall hinter der nächsten Kurve: Die Gefahr ist für den Fahrer noch lange nicht sichtbar, da schlägt „HERE Hazard Warnings“ bereits Alarm. Dazu nutzt der Dienst die Sensordaten, die aus den am Unfall beteiligten Fahrzeugen gesendet werden. Die echtzeitnahen Informationen können auch auf extreme Wetterbedingungen wie Glatteis oder Nebel hinweisen: Meldet der Sensor eines vorausfahrenden Fahrzeugs zum Beispiel eine vereiste Straße, dann warnt der Dienst alle nachfolgenden Autos.

HERE REAL-TIME TRAFFIC

Je mehr Daten, umso besser: Dieses Prinzip gilt zumindest, wenn es um Verkehrsinformationen in Echtzeit geht. „HERE Real-Time Traffic“ greift unter anderem auf die Datenströme zu, die der Dienst über die teilnehmenden Fahrzeuge sammelt. Das System erhebt die Daten nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ – das heißt, es erfasst beispielsweise, wie stark am Ende eines Staus die nachfolgenden Fahrzeuge abbremsen. Dadurch werden die Voraussagen zur Verkehrslage noch präziser und aktueller.

VOLLE KRAFT VORAUS

Mit dem neuen Crafter will Volkswagen Nutzfahrzeuge neue Märkte erobern. Die spezifischen Anforderungen von unterschiedlichsten Gewerbetreibenden spielten daher eine zentrale Rolle bei der Entwicklungsarbeit. Doch die Profis haben auch einen gemeinsamen Wunsch: Qualität. Aus diesem Grund nahmen Handwerker in ganz Europa den Crafter nun besonders unter die Lupe – so auch Anna María Karlsdóttir, Kunsthandwerkerin und Designerin in Island.

Text Laurin Paschek
Fotografie Matthias Haslauer









Zügig geht es voran auf der unbefestigten Schotterpiste. Hin und wieder schleudern die Reifen des Crafter einen der vielen kleinen Lavabrocken, die auf dem Weg liegen, in die Höhe. Eine dünne Schneeschicht bedeckt die Vulkanlandschaft um uns herum. Wir befinden uns direkt auf der Kontinentalspalte, die Island von Norden nach Süden durchzieht. Geologisch betrachtet, befindet sich auf der einen Seite des Weges Amerika, auf der anderen Europa. Der Tatsache, dass hier zwei Kontinentalplatten auseinanderdriften, verdankt Island seine Vulkane – und damit seine Existenz.

Unser Ziel: die Kunsthandwerker-Kooperative „Íshús Hafnarfjarðar“ im Fischerdorf Hafnarfjörður südlich von Islands Hauptstadt Reykjavík gelegen. Hier mietete Anna María Karlsdóttir mit ihrem Mann Ólafur Gunnar Sverrisson, einem ausgebildeten Bootsbauer, im Sommer 2014 eine alte Fischfabrik am Hafen, renovierte das Gebäude, unterteilte es in verschiedene Zonen und richtete zunächst zwölf Arbeitsplätze für Designer und Handwerker ein. „Unsere Idee war, freischaffenden Designern einen eigenen Raum für ihr Handwerk zu bieten – und gleichzeitig die Gemeinschaftsflächen, aber auch zum Beispiel unsere Brennöfen für Keramik und Porzellan, unsere Werkzeuge und den kleinen Fuhrpark gemeinsam zu nutzen.“

Der Erfolg des isländischen Start-up war überwältigend. Anna und Óli haben ihr Angebot auf inzwischen 32 Arbeitsplätze für insgesamt 45 Kunsthandwerker erweitert, darunter Holzschnitzerinnen, Töpferinnen sowie Grafik- und Modedesignerinnen – die meisten ihrer Mieter sind Frauen, aber auch ein griechischer Messerschmied. „Wir verwenden vor allem alte Materialien und bereiten sie auf“, berichtet Anna. So wird aus einer ausrangierten Boje eine Lampe, aus einem Stück Treibholz ein Kunstobjekt und aus einer gewöhnlichen Holzpalette ein edler Tisch. Als Rohmaterial dient hauptsächlich, was die Insel hergibt: gebrauchte Möbel, Holzplatten, Steine, Altmetall. Verkauft werden die Waren aus dem Íshús Hafnarfjarðar dann unter anderem an die Touristen in Reykjavík.





„Unsere Idee war, freischaffenden Künstlern einen Raum für ihr Handwerk zu bieten – und den kleinen Fuhrpark gemeinsam zu nutzen.“

ANNA MARÍA KARLSDÓTTIR,
KUNSTHANDWERKERIN UND DESIGNERIN



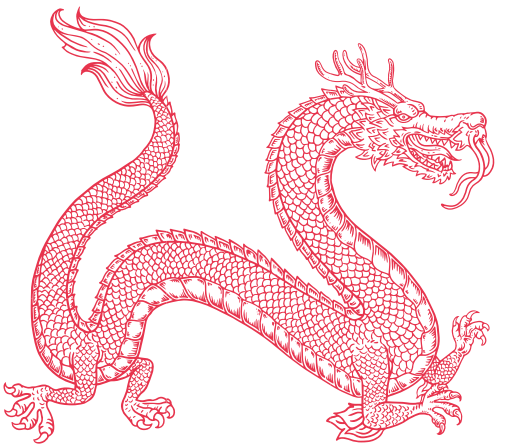
„Um das Rohmaterial zu beschaffen, sind mein Mann und ich viel mit dem Transporter auf der Insel unterwegs“, sagt Anna, während sie den Laderaum des neuen Crafter inspiziert. „Dafür brauchen wir vor allem eins: viel Platz. Der wäre hier ja schon einmal vorhanden“, ergänzt sie mit einem Schmunzeln. Wichtig ist ihr auch die Möglichkeit, einen Allradantrieb zu haben. Denn ohne diesen sind die vielen, teils unbefestigten Straßen auf Island vor allem in der kalten Jahreszeit unpassierbar – und die dauert hier von September bis Mai. „Besonders spannend beim Crafter finde ich außerdem die Möglichkeit, diesen auch mit mehreren Sitzreihen bekommen zu können“, meint die studierte Anthropologin. „Dann könnten wir damit auch unsere vier Kinder ins Schwimmbad fahren oder auch mit der ganzen Familie Freunde besuchen.“

Der Crafter als Allrounder zum Herbeischaffen von Material, zum Ausliefern der veredelten Produkte, als Familien-Van: Vielseitigkeit ist eben angesagt in Annas bunter Künstlerkolonie, an der Schnittstelle zwischen Europa und Amerika.

CRAFTER2CRAFTSMEN

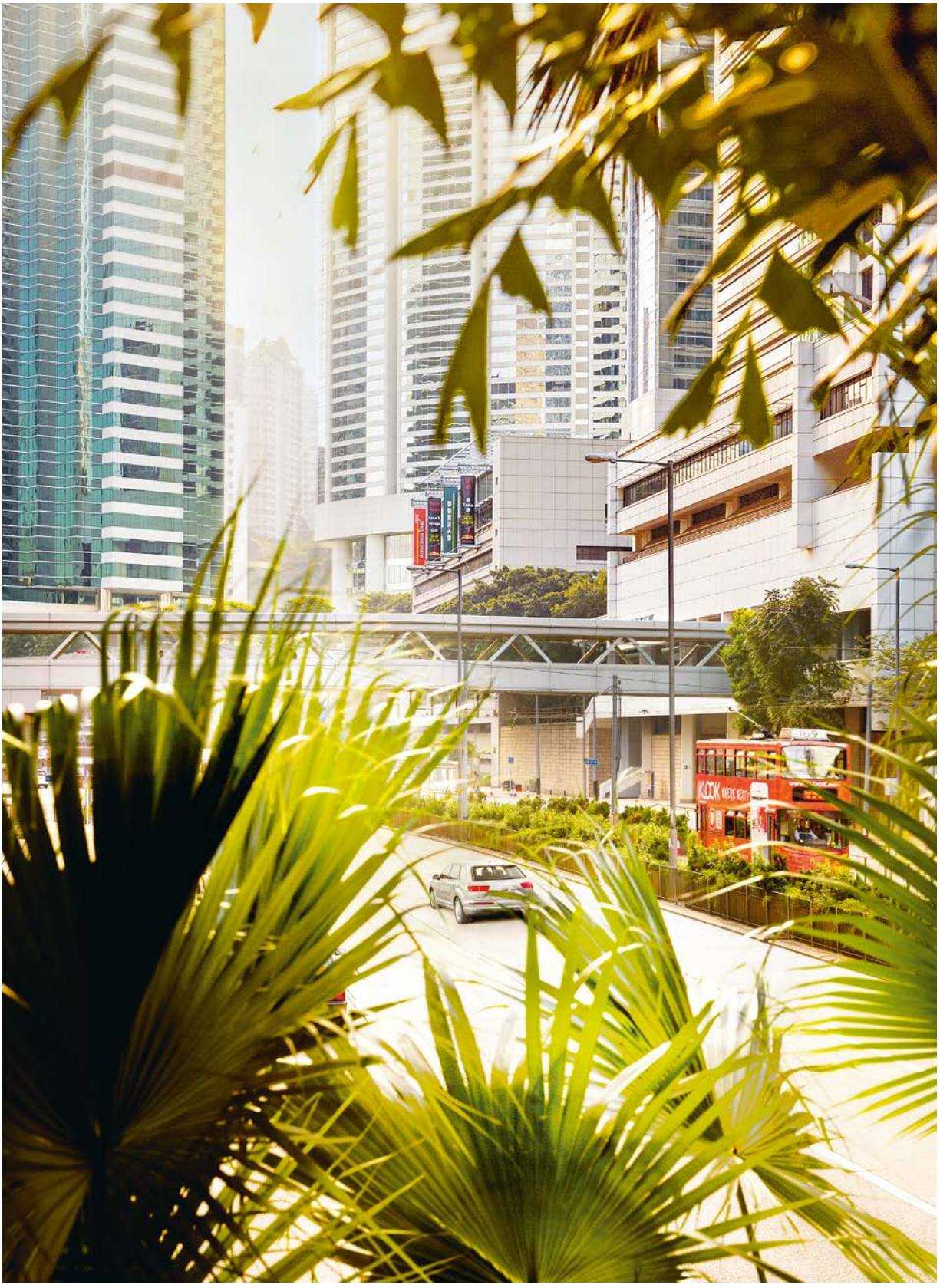
30 Länder, 42.000 Kilometer, vier Monate – Volkswagen Nutzfahrzeuge schickte den neuen Crafter noch vor der Markteinführung auf einen letzten Qualitätscheck zu Handwerkern, vom Nordkap bis nach Marokko, von Island bis ans Schwarze Meer. Überall fanden sich Menschen mit außergewöhnlichen Berufen. Zu den Testnutzern gehörte beispielsweise ein Hersteller von Dudelsäcken, ein Restaurator von Windmühlen, ein Blumenlieferant für den Königshof und ein Axtschmied. Im Härtetest beurteilten sie, wie praktisch, wirtschaftlich und innovativ sie den neuen Crafter finden – und wie er in ihren Betrieb passen würde.

IM REICH DES DRACHEN



Hongkong gehört zu den Metropolen mit der höchsten Bevölkerungsdichte weltweit. Weil Parkplätze in Hongkong Mangelware sind, hat Audi in der Wohnanlage Dragons Range einen Mobilitätsservice gestartet. „Audi at home“ bietet individuelle Fahrzeugnutzung auch ohne eigenen Stellplatz.

Text Christiane Kühl
Fotografie Andreas Mader


KLOOK



„Vor allem hat mich überzeugt, dass ich das Fahrzeug bequem über die App reservieren kann.“

Ken Wong, Bewohner der Dragons Range

Die Straße von den Hochhaustürmen der Dragons Range hinab ins Tal windet sich in engen Kurven durch immergrüne Hänge. Die nächste U-Bahn-Station ist weit entfernt, das nächste Einkaufszentrum noch weiter. Im Dunst sind hinter den Bergen ein paar Hochhäuser einer benachbarten Satellitenstadt zu erkennen. Die Bewohner der Dragons Range wissen die Ruhe zu schätzen. Weil sie aber dennoch flexibel und unabhängig unterwegs sein wollen, bietet sich die neue Wohnanlage als erster Standort für Audi at home in Asien an. Den Bewohnern stehen ein Audi A3 Sportback e-tron[1], ein Audi TT Roadster[2] und ein Audi Q7[3] zur Verfügung, die sie mithilfe einer App buchen können – für ein paar Stunden, einen Tag oder eine ganze Woche.

Etwa 45 Minuten Fahrtzeit trennt die Dragons Range von der Innenstadt. „Es gibt zwar eine Shuttle-Verbindung zur U-Bahn, aber die ist nicht so flexibel“, berichtet Alex Yeung, eine regelmäßige Nutzerin von Audi at home. Die 39-jährige Investmentbankerin holt mit dem A3 e-tron häufig ihre Eltern ab und bringt sie wieder nach Hause.

Oder sie fährt ihren Mann zum Bahnhof, wenn er dienstlich verreisen muss. Das Ehepaar hat ein für Hongkong typisches Problem. „Wir besitzen zwar einen Audi Q7, aber wir haben hier keinen Parkplatz bekommen“, sagt Yeung. „Deswegen steht der Wagen jetzt bei meinen Schwiegereltern.“

In der dicht besiedelten Millionen-Metropole Hongkong gibt es schon seit Jahren nicht genug Parkraum. Auf rund 670.000 gemeldete Fahrzeuge kommen nur etwa 590.000 öffentliche und private Stellplätze. Die Entwickler neuer Wohnanlagen dürfen nur für einen Teil der Appartements Parkplätze bereitstellen. Dadurch will die Regierung die Zahl der Autos in Hongkong begrenzen. In der Dragons Range beispielsweise wurden 970 Wohnungen verkauft – aber nur 500 Parkplätze geschaffen.

„Hongkong braucht dringend neue Mobilitätskonzepte“, sagt René Koneberg, Managing Director von Audi Hongkong. „Gleichzeitig hat die Stadt eine Trendsetter-Funktion für ganz China. Das macht sie zum idealen Ort, um neue Angebote zu erproben.“ 150 Bewohner der Dragons Range sind bereits bei Audi at home registriert. Die Buchung läuft über eine App. Eine Viertelstunde vor Fahrtantritt bekommen die Kunden einen QR-Code aufs Smartphone geschickt und gehen damit zum Concierge der Wohnanlage, der ihnen den Autoschlüssel übergibt. Ken Wong, ein weiterer Bewohner der Anlage, testete das Angebot kürzlich erstmals, um mit dem Q7 aus der Audi Flotte eine befreundete Familie mitsamt Gepäck vom Bahnhof abzuholen. Anschließend fuhren sie gemeinsam zum Einkaufsbummel in die Stadt. „Es war alles ganz einfach“, berichtet der 55-Jährige. „Vor allem hat mich überzeugt, dass ich das Fahrzeug bequem über die App reservieren kann.“

Kraftstoff, Batterieladung und Versicherung sind bei Audi at home im Mietpreis inbegriffen. Für einen gelegentlichen Überraschungseffekt ist ebenfalls gesorgt: Audi ergänzt das Fahrzeugangebot immer wieder vorübergehend um ein sogenanntes „Mystery Car“ – in der Dragons Range war das kürzlich der neue Audi Q2[4], aber auch ein Audi RS6[5] stand schon vor der Tür. Sportwagen sind in Hongkong sehr populär, ebenso wie Elektroautos. „Wir haben auch den Audi A3 e-tron mit Hybridantrieb ins Portfolio genommen, weil die Menschen hier ein wachsendes Umweltbewusstsein haben und sich solche Angebote wünschen“, sagt Koneberg. Da Hongkong flächenmäßig nicht sehr groß ist, kommt man mit einer Batterieladung problemlos von einem Ende der Stadt zum anderen. Und wenn die Strecke doch mal länger ist, springt einfach der Motor des Hybridfahrzeugs an. Der A3 e-tron wird daher in Hongkong häufig gebucht.

15

Minuten vor Fahrtantritt bekommt der Kunde per App einen QR-Code aufs Smartphone. Damit geht er zum Concierge und erhält dort den Schlüssel.



Schon seit Längerem arbeitet Audi an neuen Mobilitätsangeboten für Metropolen. In der Audi Business Innovation GmbH entwickelt das Unternehmen Ideen für die urbane Mobilität der Zukunft. „Wir schauen uns Ballungsräume an und überlegen dann, wie ein intelligentes Mobilitätskonzept dort aussehen könnte“, berichtet Bettina Bernhardt, Managing Director der Audi Business Innovation GmbH. Dazu gehört auch „Audi on demand“: Kurzfristig können Kunden per Internet in München und San Francisco ein Fahrzeug buchen und schon innerhalb weniger Minuten in Empfang nehmen. In Deutschland etabliert sind zudem „Audi shared fleet“, ein innovatives Carsharing-System für Unternehmen, und „Audi select“ als Mietservice, bei dem Kunden innerhalb eines Jahres bis zu drei verschiedene Modelle nutzen können.



„Hongkong hat eine Trendsetter-Funktion für ganz China. Das macht die Stadt zum idealen Ort, um neue Angebote zu erproben.“

René Koneberg, Managing Director, Audi Hongkong

Hongkong ist schon der zweite Standort von Audi at home, nach San Francisco. „Die Zielgruppe unseres neuen Mobilitätsangebots sind Menschen, die in großen Appartementkomplexen wohnen und die es daher gewohnt sind, Angebote zu teilen“, sagt Bernhardt. „Wir wollten herausfinden, ob sie auch Autos gemeinsam nutzen.“ Der erste Test erfolgte in San Francisco. In der lebendigen Start-up-Szene kam das Angebot sehr gut an. „Wer selbst an digitalen Angeboten arbeitet, nutzt sie auch als Kunde schneller“, betont Bernhardt. „Und die Digitalisierung macht es ja erst möglich, dass wir die Fahrzeuge vernetzen und über die App buchen lassen können.“ Viele Erfahrungen sind aus den USA auf Hongkong übertragbar. „Wir haben beispielsweise festgestellt, dass es auch dort innerhalb der Nutzergruppe klar abgegrenzte Profile gibt.“ Manche fahren immer das gleiche Auto, andere probieren die gesamte Palette aus. Der eine bucht ein Auto in hoher Frequenz für Kurzfahrten, der andere nur selten – aber dann vielleicht auch gleich für eine ganze Woche. Bernhardt analysiert diese Verhaltensmuster ganz genau, um das Angebot passend zu gestalten.

Dragons-Range-Bewohner Yan Kuan hat schon einige Audi-at-home-Modelle ausprobiert. Auch das „Mystery Car“ RS6. „Das war verrückt“, berichtet der 26-Jährige mit einem breiten Grinsen. Kuan ist aus dem ostchinesischen Hangzhou für ein Master-Studium nach Hongkong gekommen und arbeitet nebenbei noch bei einer Handelsfirma. Mit seiner Freundin hat er eine Wohnung in der Dragons Range gemietet, weil ihm die Innenstadt zu eng und viel zu hektisch ist. Das neue Angebot von Audi nutzen beide. „Es ist bequemer und flexibler als Bus und Bahn“, berichtet Kuan. „Meistens bekommt man immer auch kurzfristig einen Wagen. Einmal brauchte ich morgens um zwei Uhr noch ein Auto, aber auch das war kein Problem.“

In Zukunft soll es den Service von Audi noch in weiteren Wohnanlagen in Hongkong geben. „Wir sehen, dass es eine große Nachfrage gibt“, sagt Bernhardt. Das Projekt in der Dragons Range, in Reichweite des Drachen, ist erst der Anfang.

1 Audi A3 Sportback e-tron Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,8 bis 1,6; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,0 bis 11,4; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 40 bis 36 Effizienzklasse A+.
2 Audi TT Roadster Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 8,5 bis 4,7; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 194 bis 118. Effizienzklasse von E bis A.
3 Audi Q7 Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 7,6 bis 1,8; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 19,0 bis 18,1; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 199 bis 48. Effizienzklasse von C bis A+.
4 Audi Q2 Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 5,8 bis 4,1; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 134 bis 109. Effizienzklasse A.
5 Audi RS6 Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 9,6; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 223. Effizienzklasse E.



Mehr als sieben Millionen Einwohner, 670.000 gemeldete Fahrzeuge, aber nur 590.000 Stellplätze: Hongkong braucht neue Mobilitätslösungen.

ZEITLOS

Ein Bentley Mulsanne Speed[1], edle Uhren und die Frage, wie sich Tradition, Moderne und Luxus miteinander kombinieren lassen: eine Ausfahrt mit dem Unternehmer George Bamford in den englischen Midlands.

Text Peter Gaide
Fotografie Matthias Haslauer



George Bamford in den englischen Midlands: Kann man eine Region, die weithin als Herz des Landes gilt, stilvoller bereisen?




XII BWD





Die Kunden des „Bamford Watch Department“ können im Bentley Mulsanne Speed ihre personalisierten Luxus-Uhren in Augenschein nehmen.



Eine kurvige Landstraße in den Cotswolds, einer hügeligen, bezaubernden Landschaft unweit von Oxford. Mit einem sonoren Schnurren gleitet ein tiefschwarzer Bentley Mulsanne Speed an mannshohen Mauern und Hecken vorbei. Am Wegesrand salutieren knorrige Bäume und steinerne Landhäuser. Ein Pub taucht neben der Straße auf, daneben eine rote Telefonzelle – England wie aus dem Bilderbuch. Kann man die Region, die weithin als Herz des Landes gilt, stilvoller bereisen? George Bamford lächelt milde, lässt sich aber keine Antwort entlocken. Vielleicht ist ja auch sein Fahrstil die Antwort. Er lässt es gelassen angehen, obwohl – oder gerade weil – sein Auto gewaltige Kraftreserven hat.



George Bamford ist Automobil-Enthusiast und Unternehmer. Seit 13 Jahren betreibt der 36-Jährige das Londoner „Bamford Watch Department“. Es passt Luxus-Uhren an die Wünsche ihrer wohlhabenden Besitzer an. Bamfords Vater, Lord Anthony Bamford, ist Chef eines großen Herstellers von Baumaschinen. Gegründet wurde die Firma vom Großvater.

Bamford steuert den Bentley auf den Hof vor einem langgezogenen Landhaus. Leise knirscht der beige Kies unter den Reifen. Hier verbringt Bamford mit seiner Frau und den drei Kindern die Wochenenden. In mehreren Garagen befindet sich seine Sammlung exklusiver Automobile, täglich umsorgt von einem Mitarbeiter, verborgen unter schwarzen, hauchfeinen Tüchern, auf denen das Emblem „B“ prangt.

Bentley und Bamford: das hat Tradition. „Unsere Familie besitzt einige Fahrzeuge“, sagt Bamford, während das Teewasser kocht. Von einer beinahe zeitlosen Liebesbeziehung zu sprechen, die mit seinem Großvater ihren Anfang nahm, ist nicht übertrieben. „Bentley ist eine Marke, in der Stil, Perfektion und Ingenieurskunst auf einzigartige Weise verschmelzen“, fügt er hinzu. Bamfords schwarzer Mulsanne Speed ist ein Einzelstück, das in enger Zusammenarbeit mit Mulliner – Bentleys Abteilung für individuelle Sonderanfertigungen und Veredelungen – entstand.





„Mein Bentley Mulsanne Speed verkörpert für mich, was echte Luxusprodukte im 21. Jahrhundert leisten müssen, um ihr Klientel zufriedenzustellen und sie zu treuen Kunden zu machen." Dabei gehe es entscheidend darum, mittels Personalisierung eine einmalige, fast schon symbiotische Verbindung zwischen Produkt und Besitzer zu schaffen. Und genau das ist es, was das „Bamford Watch Department" betreibt. Rund 50 Designer, Techniker, Uhrmacher und Marketingexperten in und um London veredeln und vertreiben Luxus-Uhren. Dabei geht es um aufwendige Unikate: Für eine Pferdebesitzerin entwarfen die Designer ein Zifferblatt im Braunton der Hose, mit der ihr Jockey ein bedeutendes Rennen gewonnen hatte. Eine andere Kundin gab eine Anpassung in Auftrag, bei der eine filigrane Mechanik zum Hochzeitstag ein Miniatur-Herz auf das Zifferblatt zauberte. In 48 Filialen auf der ganzen Welt werden die erlesenen Chronometer feilgeboten.

Der Bentley Mulsanne Speed hat in Bamfords Welt einen bestimmten Platz: „Das Auto ist in unserem Unternehmen ein besonders edles ‚Arbeitspferd'". Seine Kunden werden mit ihm vom Flughafen abgeholt, durch London chauffiert und durch den Komfort des Fahrens, das Schwarz-Schwarz des Interieurs und weitere farbliche Akzente auf die Marke „Bamford Watch Department" eingeschworen. Dabei können sie Uhren in Augenschein nehmen, die in einer futuristisch anmutenden Carbon-Kartusche im Fond aufbewahrt werden.

Ein Gefährt, das der Besitzer für sein Geschäft nutzt, weil sich der anspruchsvolle Gast darin rundum wohlfühlt – da kann es schon mal sein, dass der eine oder andere Kunde darüber die Zeit vergisst. Für Bamfords Business ist das durchaus förderlich. Denn zeitlos darf das Design des Mulsanne Speed sein – für alles andere braucht man dann aber doch ein Chronometer.

1 Bentley Mulsanne Speed Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 15,0; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 342. Effizienzklasse G.



LUXUSPRODUKTE MÜSSEN EINE EINMALIGE, FAST SYMBIOTISCHE VERBINDUNG ZU IHREM BESITZER SCHAFFEN.

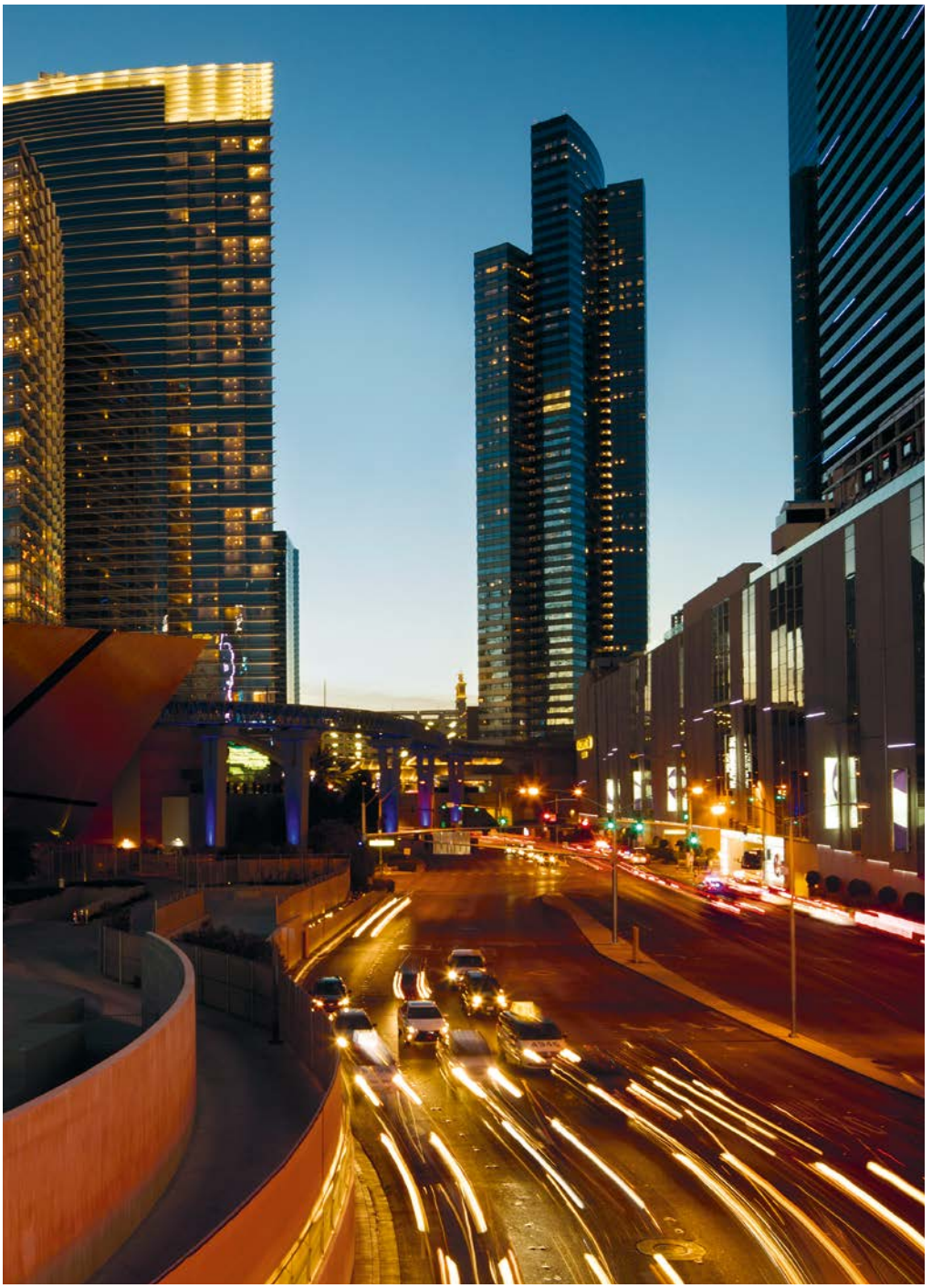
NERDS UNTER SICH

Auf der Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas kommen jedes Jahr 200.000 „Nerds“, also wahrhaft Technikbegeisterte mit entsprechendem Know-how, aus der Auto- und der IT-Branche zusammen. Im Mittelpunkt des Volkswagen Markenauftritts stand 2017 ein Auto, das die digitale Identität seiner Nutzer erkennt: der Volkswagen I.D. Drei Besucher der Fachmesse schildern ihre Eindrücke.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Roderick Aichinger



Einmal registriert, stehen dem Inhaber der Volkswagen User-ID alle Mobilitätswelten offen, welche die Marke bietet. So kann er zukünftig persönliche Fahrzeugeinstellungen und Accounts von anderen Servicediensten von einem Auto mit zum anderen nehmen. Ein gewöhnlicher Mietwagen fühlt sich so gleich viel persönlicher an. Die Sitzeinstellung, die Klimatisierung und auch die eigene Musik sind so beispielsweise sofort nach den eigenen Vorlieben voreingestellt. Zur Identifikation reicht das eigene Smartphone. Volkswagen demonstrierte die User-ID-Vorteile auf der CES 2017: Jeder Besucher konnte sich dort eine User-ID auf sein Smartphone laden und an verschiedenen Exponaten testen.





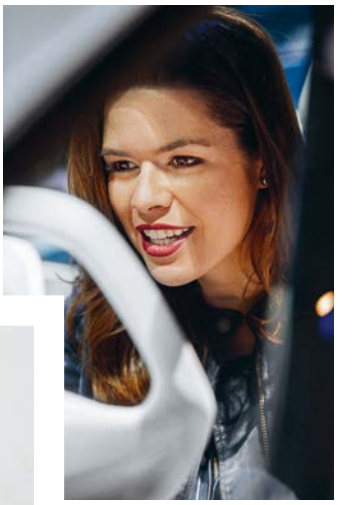
Manuela Midl (32), Elektroingenieurin aus San Francisco

„Ursprünglich komme ich aus Österreich. Nun darf ich für meinen Arbeitgeber, ein Ingenieurbüro aus Wien, drei Jahre lang im Silicon Valley arbeiten. Ich entwickle dort eine Cloud-Lösung für die industrielle Automatisierung. Das Virtual-Reality-Cockpit wollte ich unbedingt ausprobieren, auch wenn ich dafür ganz schön lange in der Schlange stehen musste. Es ist faszinierend, wie schnell neue Technologien unser Leben durchdringen. Die Idee von Volkswagen, Mensch und Auto über eine User-ID zu vernetzen, finde ich überzeugend. Ich will nicht viel Zeit mit Einstellungen vergeuden. Besser ist es, ein Auto zu haben, das schon weiß, was ich will, bevor ich einsteige."



Guoliang Shen (37), Marketingspezialist aus Schanghai

„Ich bin das erste Mal auf der CES. Es ist überwältigend, wie viel Hightech hier zu sehen ist, vom Haushaltsroboter bis zu selbstfahrenden Autos. Vieles davon passt hervorragend zum digitalen Lebensstil, den wir Chinesen lieben. Wir wollen zwar mobil sein, aber gleichzeitig fortlaufend kommunizieren können. Und wir wollen alles so komfortabel wie möglich haben. Bargeld benutzen zu müssen, empfinden wir beispielsweise als lästig. Wenn man über die User-ID von Volkswagen einen Parkplatz buchen und auch gleich bezahlen kann, ist das perfekt. Denn einen Platz zu finden, wo man das Auto abstellen kann, ist in meiner Heimatstadt oft das Schwierigste am Autofahren."





Abby Bollenbacher (28), Schauspielerin aus Los Angeles

„Aufgewachsen bin ich auf einer abgelegenen Farm in Ohio, jetzt arbeite ich in Hollywood an meiner Schauspielkarriere und moderiere auch auf Veranstaltungen. Autos machen mir einfach nur Spaß – und ich gebe zu, dass ich auch gerne schnell fahre. Dabei kommt es mir vor allem auf das Beschleunigungsvermögen an. Und da haben Elektroautos wie der I.D. einen großen Vorteil. Autofahren in Los Angeles bedeutet allerdings leider auch, viel Zeit im Stau zu verbringen. Daher freue ich mich heute schon auf das autonome Fahren. Die Zeit im Auto kann ich dann viel besser nutzen, zum Beispiel um meine Termine zu koordinieren. Was haben wir für ein Glück, in dieser Zeit zu leben und den Durchbruch solcher Technologien zu erleben!“



Urbane Mobilitätslösungen sind nur in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Städten erfolgreich, ist Ole Harms überzeugt.

GROSSE ZIELE

Mobilitätsdienstleistungen, die den Nutzer verzaubern – das ist der Anspruch, den Ole Harms, Leiter der neuen Konzerngesellschaft MOIA, erfüllen will. Auf der Fahrt durch London erläutert er, wie sich MOIA von anderen Mobilitätsangeboten unterscheiden soll und welche Rolle dabei Fahrzeuge spielen, die speziell für solche Angebote entwickelt werden.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Urban Zintel



Ole Harms wirft einen kurzen Blick auf das Display seines Smartphones. „Unser Taxi müsste gleich hier sein", sagt er und strahlt. Sekunden später fährt ein typisches Londoner Taxi vor, natürlich in Schwarz. Auf der Tür prangt das Logo von Gett, dem Fahrtenvermittler, an dem sich Volkswagen 2016 mit 300 Millionen Dollar beteiligt hat. Das Unternehmen ist derzeit in mehr als 100 Städten aktiv, darunter Metropolen wie Moskau oder New York – und eben London. Jedes dritte Taxi in der britischen Hauptstadt nutzt den Dienst bereits, um an neue Fahraufträge zu kommen.

„Der Gett-Deal war für uns nur ein erster Schritt, um den stark wachsenden Markt für Mobilitätsdienstleistungen zu betreten", sagt Harms beim Einsteigen. „Wir wollen in diesem Segment in zehn Jahren weltweit eine führende Rolle spielen." Dafür hat der Volkswagen Konzern eine neue Gesellschaft gegründet: MOIA. Das Wort ist an den Sanskrit-Ausdruck für „magisch" angelehnt. „Wir lieben diese Analogie. Wir wollen das Leben unserer Kunden in den Städten mit unseren Services verbessern", sagt Harms. Diesen hohen Anspruch verfolgt der Volkswagen Manager seit einer Dienstreise nach Jakarta 2014. Von



Fahrzeuge bauen, die speziell auf neue Mobilitätsangebote zugeschnitten sind: Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns bietet eine perfekte Basis dafür.

66,4 %

der Weltbevölkerung werden 2050 in der Stadt leben.



einem Fahrer am Flughafen abgeholt, stand er für eine Strecke von wenigen Kilometern stundenlang im Stau. „Für die Metropolen der Welt brauchen wir neue Mobilitätslösungen“, war seine Schlussfolgerung.

Das Leben besser machen, wie soll das gehen? Und das in einem Markt, in dem bereits viele Anbieter tätig sind? Pooling ist eines der Konzepte, an denen MOIA derzeit mit Hochdruck arbeitet. Beim Ride-Pooling bündelt eine App unterschiedliche Mobilitätsanfragen und weist sie unterschiedlichen verfügbaren Fahrzeugen zu. MOIA plant, dass zunächst Fahrer in eigens dafür entwickelten Sammeltaxis die Personen an unterschiedlichen Punkten einer Route aufnehmen und zu ihren jeweiligen Zielen bringen. In einem späteren Entwicklungsschritt sollen autonom-elektrische Fahrzeuge diese Aufgabe übernehmen. Ein Schlüssel zum Erfolg ist für Harms die Fähigkeit der Marken des Volkswagen Konzerns, ganz unterschiedliche Fahrzeuge zu bauen, die speziell auf die neuen Mobilitätsangebote zugeschnitten sind. Elektrisch, in naher Zukunft autonom fahrend, mit einem Innenraum, der ganz auf die Bedürfnisse der urbanen Zielgruppe passt. Viel Platz und perfekte Anbindung an das Internet: Das sind für Harms Merkmale dieser Fahrzeuge. Es soll die Lücke zwischen öffentlichem Personennahverkehr und den bestehenden Taxidiensten schließen. Denn Bus und Bahn sind an feste Strecken und Zeiten gebunden und können nicht alle Mobilitätsbedürfnisse abdecken. Taxis hingegen sind vielen Menschen zu teuer. „Die Fahrt muss auf einem vergleichbaren Kostenniveau wie der öffentliche Nahverkehr liegen“, so Harms. „Damit erschließen wir uns neue Zielgruppen.“

MOIA könnte darüber hinaus weitere Mobilitätsservices anbieten – ein weltweites Einheitsangebot schließt Harms allerdings aus. „Urbane Mobilitätslösungen kann man nur in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Städten gestalten. Da hat jede Stadt ihre eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse.“ Die Verhandlungen mit potenziellen Partnerstädten laufen bereits, mit Hamburg ist eine erste Metropole gefunden, die neue Lösungen mit dem Volkswagen Konzern testen will. Die bereits existierenden Mobilitätsangebote einzelner Marken der Volkswagen Gruppe soll MOIA nicht ersetzen, sondern ergänzen. „Es gibt hier viele mögliche Ansätze für die Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns“, erklärt Harms und nennt beispielhaft das Händlernetz. Denn wenn eines Tages spezielle Fahrzeuge für MOIA gebaut werden, müssen diese auch gewartet werden – oder schlicht über Nacht geparkt und aufgeladen.

Im Minutentakt blinkt das Smartphone von Harms und meldet das Eintreffen neuer Nachrichten. „Mit der Präsentation von MOIA haben wir international viel Aufmerksamkeit erregt und erhalten jetzt sehr viele Anfragen zu Kooperationen“, sagt Harms. Den Launch der Gesellschaft



Fahrtende an der Copper Box: Die App übernimmt den Zahlvorgang vollautomatisch. „Es sind oft kleine Dinge, die das Leben leichter machen."

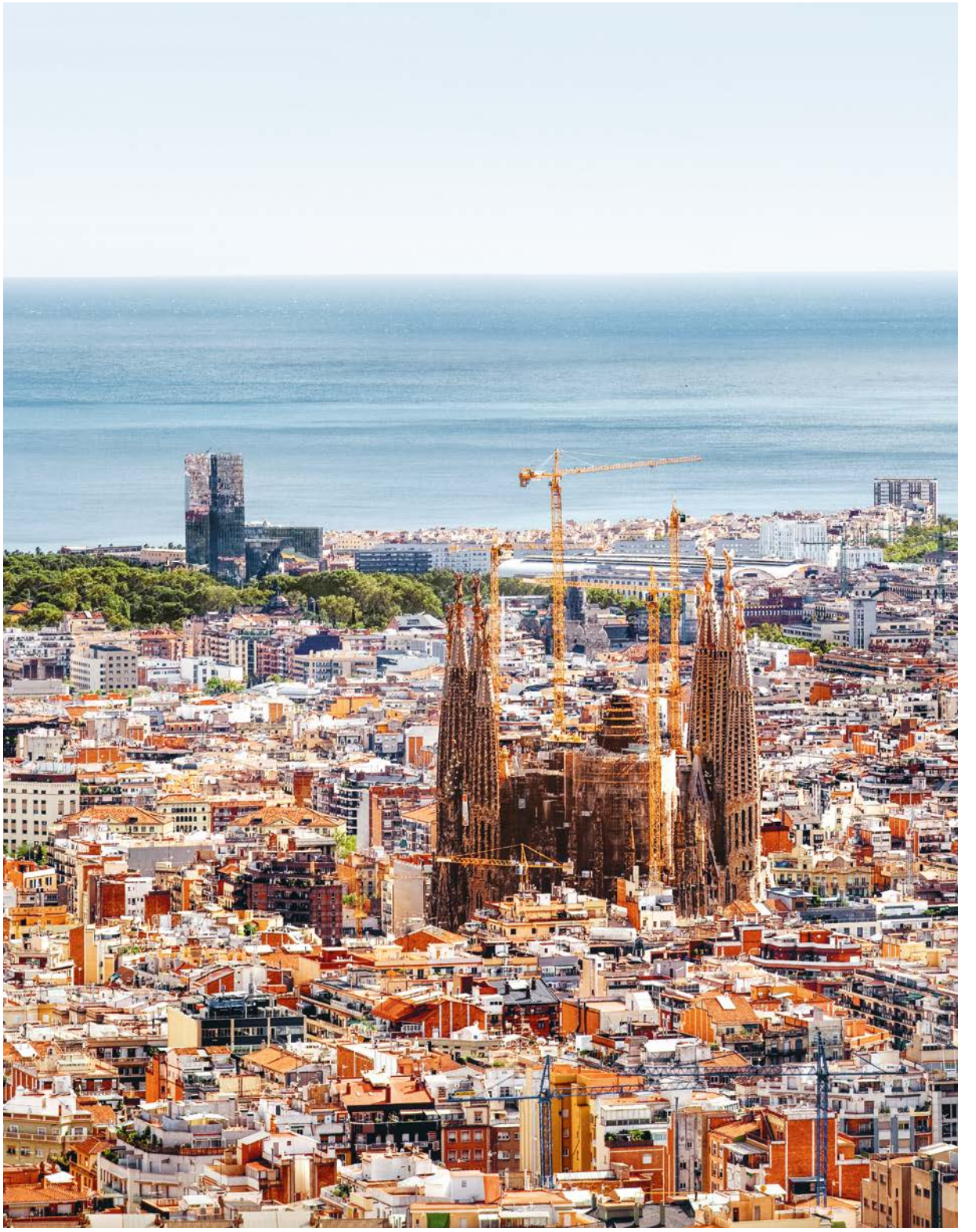
hatte Harms nach London verlegt, auch wenn MOIA von Berlin aus geführt wird. London mit seinen mehr als achteinhalb Millionen Einwohnern war schon immer Vorreiter für neue Mobilitätslösungen. Als die Stadt im 19. Jahrhundert von einer auf fünf Millionen Einwohner wuchs, bauten die Stadtväter die weltweit erste U-Bahn: Die „Tube" nahm bereits 1863 ihren Betrieb auf. Als erste Megacity führte London 2003 ein Mautsystem ein, das Befahren stark belasteter Innenstadtbereiche mit privaten Pkw wurde kostenpflichtig – ein Modell, dem viele Städte weltweit mittlerweile nacheifern.

Bei aller Begeisterungsfähigkeit: Ein Träumer ist Ole Harms nicht. Der ehemalige Unternehmensberater weiß, dass sich neue Mobilitätsangebote langfristig nur durchsetzen können, wenn diese auch profitabel sind. „Jetzt steht erst einmal der Aufbau im Vordergrund, aber im kommenden Jahrzehnt müssen wir auf Stückzahlen kommen." Auch wenn MOIA zunächst im europäischen Heimatmarkt startet, blickt Harms bereits auf China, das durch ein boomendes und extrem schnelles Umfeld für neue Geschäftsmodelle und Mobilitätsangebote punktet. Dafür braucht MOIA lokale Partner. „Wir führen auch dort bereits Gespräche", bestätigt Harms. Um die kapitalintensive Aufbauphase zu stemmen, setzt er nicht nur auf die Kraft des Volkswagen Konzerns. „Wir sind perspektivisch auch für Investoren außerhalb des Konzerns offen."

Fahrtende an der „Copper Box" im aufblühenden Londoner Stadtteil Stratford, einst ein Zentrum der Eisenbahnindustrie. Das Bezahlen mit Bargeld entfällt, das übernimmt die App vollautomatisch. „Es sind oft kleine Dinge, die das Leben leichter machen", so Harms.

London ist aber nicht nur Vorreiter in Sachen urbane Mobilität, sondern auch eines der wichtigsten Zentren der internationalen Start-up-Szene. Die trifft sich regelmäßig auf der „TechCrunch", in der für die Olympischen Spiele 2012 errichteten Sporthalle Copper Box, um Ideen auszutauschen und frisches Kapital einzusammeln. Mit Strickjacke, Jeans und Sneakers fällt Harms unter den Teilnehmern nicht auf. In der Ausstellung sieht es aus, wie bei der Präsentation an einer Universität: Die Stände sind winzig, gewöhnliche Tische dienen der Präsentation neuer Technologien, von denen auffallend viele aus dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz stammen. Es zählen Ideen, nicht aufwendiger Messebau. Genau deshalb beginnt hier im Dezember 2016 mit dem Launch von MOIA ein neues Kapitel in der Geschichte von Volkswagen.


Euston
68
LS59 YLW
LTZ 1678
OUT THE COMMUTE
today not?



MOBILE METROPOLE

In Barcelona, der Smart-City-Vorreiterstadt, arbeitet SEAT an der Zukunft der vernetzten Mobilität. Partner sind Universitäten wie die Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) und die Volkswagen Konzernforschung. Erste Projekte des Netzwerks zielen auf neue Carsharing-Konzepte und die intelligente Nutzung des knappen Parkraums ab.

Text Laurin Paschek
Illustration Anje Jager

Der Flug geht über tiefblauen Ozean, entlang der Küstenlinie, Stadthafen und Sandstrände, dahinter breiten sich die Häuserblocks im Schachbrettmuster aus. Beim Anflug auf Barcelona zeigt sich die katalanische Hauptstadt von ihrer schönsten Seite. Die Lage am Meer ist aber auch eine Herausforderung für die Metropole: Die am zweitdichtesten besiedelte Millionenstadt Europas kann sich kaum ausdehnen. Ihre Bevölkerung wuchs jedoch seit der Jahrtausendwende um mehr als 100.000 Einwohner auf gut 1,6 Millionen an. Die Zahl der Touristen verdoppelte sich im gleichen Zeitraum auf rund neun Millionen pro Jahr.

Immer mehr Menschen, das bedeutet auch immer dichteren Verkehr. Die Stadtverwaltung hat daher die „Barcelona iCity-Plattform“ ins Leben gerufen, auf der unter anderem Daten zum Verkehrsfluss zusammengetragen werden.



„Im CARNET-Forschungsnetzwerk entwickeln wir Technologien, die auf die Herausforderungen der Metropole antworten – und die zugleich die Mobilität ihrer Bewohner verbessern.“

Fabian Simmer, Digital Officer, SEAT



Nie mehr einen Parkplatz suchen: Sensoren in der Fahrbahn und vorbeifahrende Autos erfassen **freie Stellplätze,** das Navigationssystem leitet den Fahrer direkt dorthin.



Zum Nutzen aller: **Carsharing** und **Ridesharing** lasten Fahrzeuge besser aus – zum finanziellen Vorteil des Fahrzeugbesitzers.

Auf dieser Basis wird an zukunftsorientierten Verkehrslösungen gearbeitet. „Für uns ist diese Stadt das ideale Umfeld, um digitale Mobilitätskonzepte zu entwickeln", sagt SEAT Digital Officer Fabian Simmer. Er leitet in Barcelona die Forschung zur digitalen und mobilen Zukunft. Für die Arbeit an diesem Thema hat sich SEAT mit der Volkswagen Konzernforschung und mehreren Universitäten wie der UPC zum „Cooperative Automotive Research Network", kurz „CARNET", zusammengeschlossen.

Wichtigstes Ziel der Netzwerkpartner ist es, mit digitalen Angeboten die Lebensqualität in der Stadt und die Mobilität ihrer Bewohner zu verbessern. Ein erstes Projekt dieser Art ist eine App, mit der registrierte Nutzer das eigene Fahrzeug kurzfristig mit anderen teilen können. Für das sogenannte „Peer-to-Peer-Sharing" hat SEAT zusammen mit CARNET ein Fahrzeug der Baureihe Ateca[1] vernetzt und mit einem Display an der Außenseite der B-Säule ausgestattet. Nähert sich ein potenzieller Interessent dem Auto, dann wird auf dessen Smartphone eine App aufgerufen, auf der er die Leihkosten sieht und eine Nutzungsanfrage für das Fahrzeug versenden kann. Erteilt der Besitzer die Freigabe, dann erhält der Interessent einen digitalen Zugangsschlüssel. Das Display am Auto erläutert alle Schritte der Übergabe. Mit der App kann der Fahrzeugbesitzer auch „Ridesharing" anbieten: Er informiert andere Teilnehmer, wenn er auf einer bestimmten Strecke unterwegs ist, und lädt sie zum Mitfahren ein. Noch in diesem Jahr soll das Pilotprojekt mit SEAT Mitarbeitern starten.

Die direkte Kommunikation zwischen Fahrzeug und Smartphone ist dabei von zentraler Bedeutung. „Wichtig



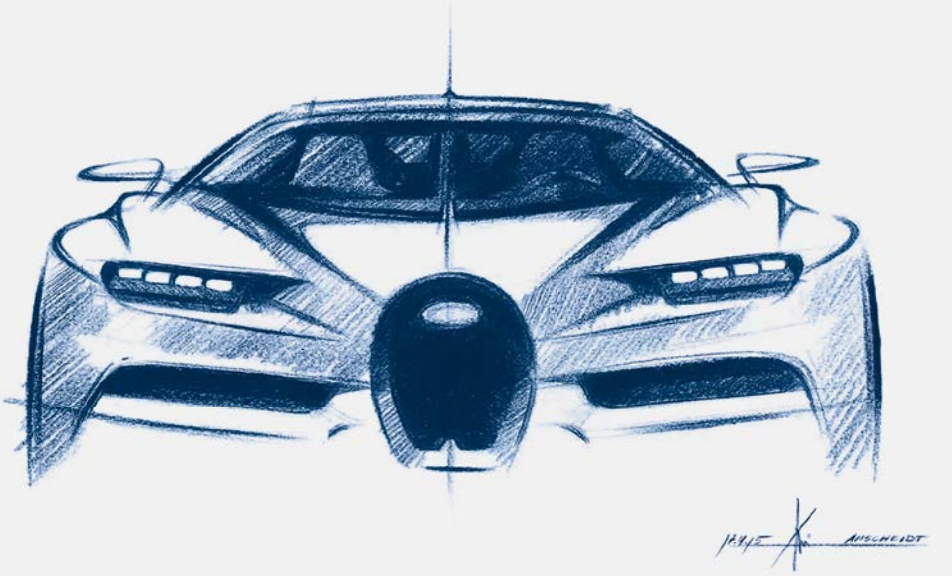
Planstadt: Als Barcelona ab 1850 über die Stadtmauer hinaus wuchs, schuf Stadtplaner Ildefons Cerdà die Erweiterung in einem charakteristischen Schachbrettmuster.

für die Akzeptanz solcher digitalen Angebote ist, dass sie so einfach wie nur möglich genutzt werden können", erläutert Simmer. Damit die Bewohner einer Stadt ihre Autos teilen und diese so besser auslasten können, benötigen sie aber auch einen Parkplatz in Wohnortnähe. Deswegen arbeitet das Forschungsnetzwerk im Stadtbezirk „Les Corts" westlich der Altstadt von Barcelona am Projekt „Smart City Parking". Zum einen erfassen dort Sensoren in der Fahrbahn freie Parkplätze, zum anderen sollen entsprechend ausgerüstete SEAT Fahrzeuge beim Vorbeifahren freie Plätze erkennen. Die Daten werden in Echtzeit an die iCity-Plattform der Stadt übermittelt und die freien Parkplätze in einer aktuellen Karte auf dem Display des Autos für alle Nutzer des Services angezeigt. Das Navigationssystem leitet den Fahrer dann direkt zum nächsten freien Parkplatz.

„Mit unseren Projekten wollen wir zeigen, was technisch möglich ist", sagt Simmer. Derzeit laufen mehr als 20 Forschungsprojekte im CARNET-Verbund. „Besonders spannend wird es, wenn die Fahrzeuge wichtige Daten in die Smart-City-Plattform einer Stadt liefern, wie wir das mit der eigenen iCity-Plattform von Barcelona tun wollen." Dadurch können völlig neue Kooperationsmodelle zwischen Städten und Automobilherstellern entstehen.

1 SEAT Ateca Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 6,1 bis 4,3; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 141 bis 113. Effizienzklasse von C bis A.

DIE SYMBIOSE



Ein gewaltiger 16-Zylinder-8-Liter-Mittelmotor mit 1.500 PS Leistung und 1.600 Newtonmeter Drehmoment: Wer einen Supersportwagen mit einem solchen Ausnahme-Aggregat in klassischer Ästhetik erschaffen will, der muss einer klaren Linie folgen. Für die Designer des Bugatti Chiron[1] heißt sie „Form follows Performance".

Text Laurin Paschek
Fotografie Hartmut Nägele



„‚Form follows Performance‘ ist unsere Antwort auf die extremen technischen Anforderungen und Imperativ für das Design des neuen Bugatti Chiron“, sagt Achim Anscheidt, Direktor Design von Bugatti (vorne im Bild).

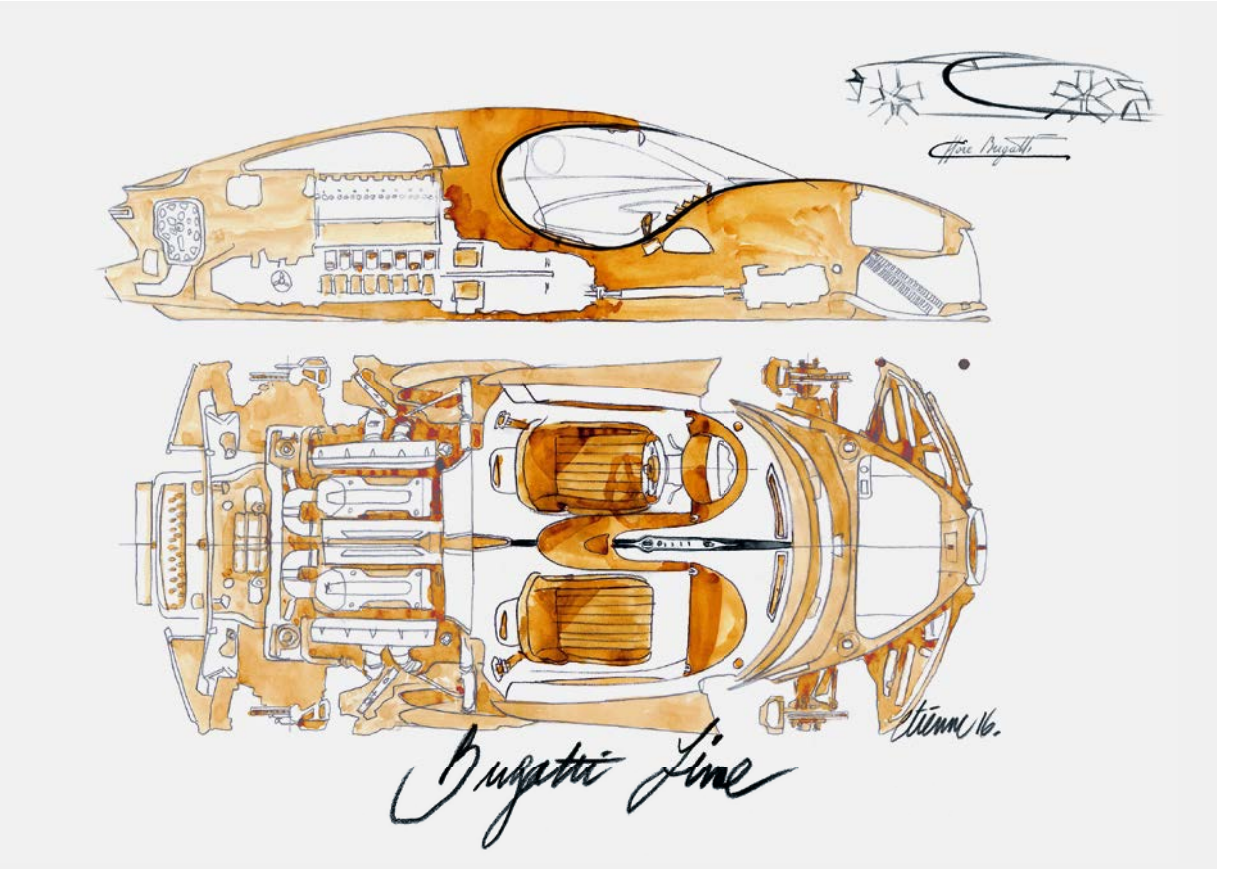
Die wichtigsten Vorgaben für diesen Leitgedanken: die brachiale Kraft des Motors in ein souveränes Fahrerlebnis zu überführen und gleichzeitig das unverwechselbare Design in legendärer Bugatti Tradition neu zu definieren. Bestes Beispiel dafür ist die in C-Form weit geschwungene Bugatti Linie an der Fahrzeugseite. Sie verfügt über breite Lufteinlässe und fängt vor allem die hinter der A-Säule auf Höhe der Fenster eng am Fahrzeug anströmende Luft ein. So erhält das 16-Zylinder-Aggregat des Chiron die notwendige Kühlung, die – verglichen mit seinem Vorgänger, dem Veyron 16.4 Super Sport[2] – um 25 Prozent gesteigert wurde.

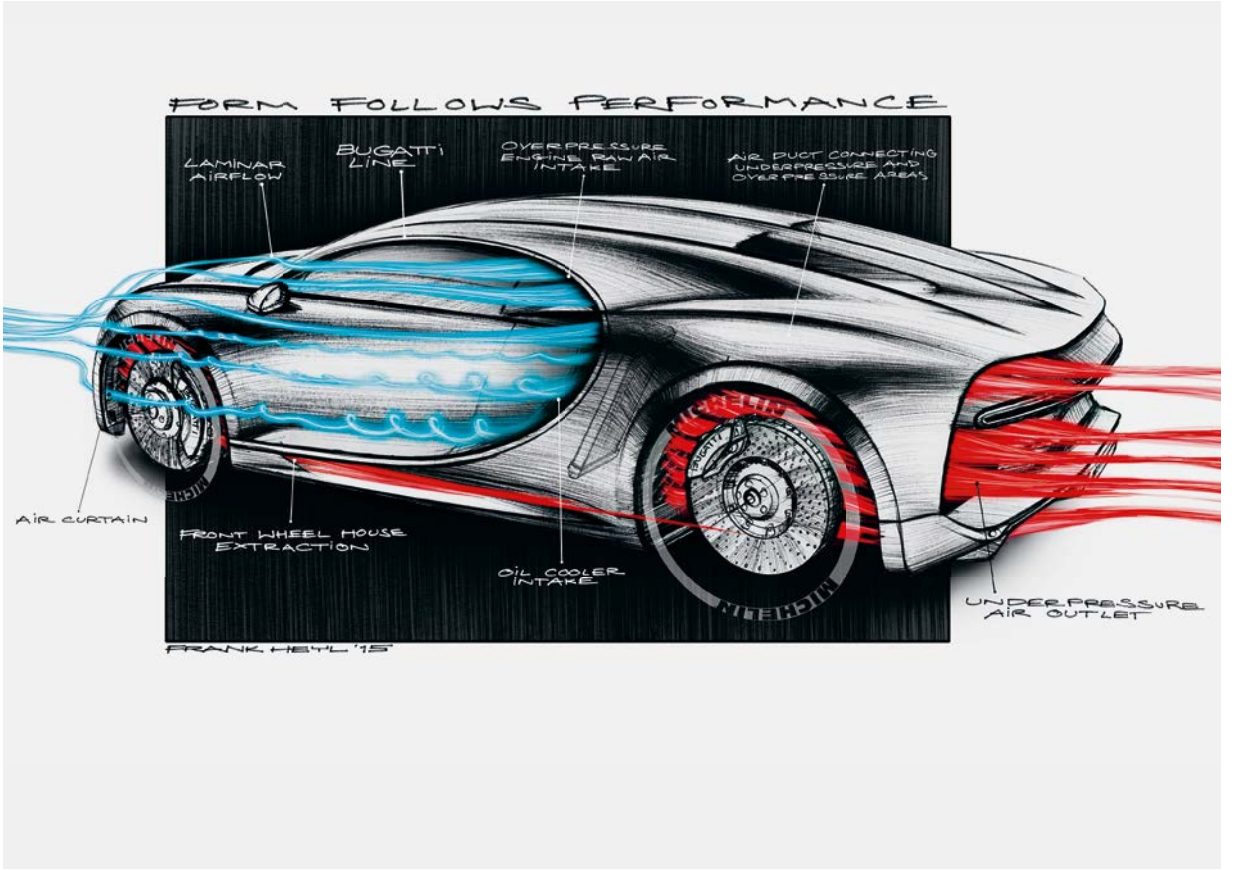
„Performance drückt sich nicht nur in Fahrleistung aus. Sondern auch darin, dass der Fahrer alle Bedienelemente intuitiv zur rechten Zeit findet.“

ETIENNE SALOMÉ, LEITER INTERIEUR DESIGN, BUGATTI



Das Interieur des Chiron greift die Dynamik des Exterieurs auf, etwa durch die Bugatti Linie: Wie ein Zitat schwingt sie sich als C-förmige Spange auch durch die Mitte des symmetrisch angeordneten Innenraums. „Form follows Performance“ heißt dort aber vor allem, dass die Kontrollelemente konsequent zum Fahrer hin geführt sind. Von seiner Sitzposition im Cockpit aus kann er alle Systeme intuitiv bedienen, etwa mit den Multifunktionstasten des neu gestalteten Lenkrads. Zentraler Blickfang ist ein analoger Tacho, dessen Skala bis zur magischen Zahl von 500 km/h reicht – auch wenn der Chiron für Straßenfahrten bei 420 km/h abgeriegelt ist.


Bugatti Line


FORM FOLLOWS PERFORMANCE
LAMINAR AIRFLOW
BUGATTI LINE
OVERPRESSURE ENGINE& RAM AIR INTAKE
AIR DUCT CONNECTING UNDERPRESSURE AND OVERPRESSURE AREAS
AIR CURTAIN
FRONT WHEEL HOUSE EXTRACTION
OIL COOLER INTAKE
UNDER-PRESSURE AIR OUTLET
FRANK HEYL '15

Die schiere Größe des 16-Zylinder-Motors erfordert eine bestimmte Fahrzeugarchitektur, um die Gewichtsverteilung auszubalancieren. Die extreme Höchstgeschwindigkeit stellt ultimative Anforderungen an die Aerodynamik des Chiron. Das Fahrzeugdesign entwickelte sich deswegen ausgehend von diesen beiden Aspekten in vielen Schritten, in denen immer wieder technische und ästhetische Anforderungen im Zusammenspiel von Designern und Ingenieuren abgewogen und in Lösungen umgesetzt wurden. Man könnte auch sagen, dass der Chiron genau so aussieht, wie er aussieht, weil er exakt diesen 16-Zylinder-Motor hat. Eine einzigartige Symbiose aus Technik und Ästhetik hat ihm seine Form verliehen.

1 Bugatti Chiron Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 22,5; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 516. Effizienzklasse G.

2 Bugatti Veyron 16.4 Super Sport, Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 23,1; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 539. Effizienzklasse G.



„Ein Fahrzeug wie der Chiron ist nur möglich, wenn Designer und Ingenieure in allen Belangen Hand in Hand arbeiten."

FRANK HEYL, LEITER EXTERIEUR DESIGN SERIENENTWICKLUNG, BUGATTI



ELEKTRISCHES HERZ

Nirgends auf der Welt gibt es, gemessen an der Einwohnerzahl, mehr Elektroautos als in Norwegen. Die Hauptstadt Oslo erweist sich als idealer Ausgangspunkt für eine Fahrt im neuen e-Golf[1], dessen Reichweite um über 50 Prozent gegenüber seinem Vorgängermodell gestiegen ist.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Matthias Haslauer

Null Grad Außentemperatur. Es ist noch ziemlich dunkel, Anfang Dezember geht die Sonne in Oslo erst kurz vor neun Uhr auf. Dr. Florian Hofemeier ist am frühen Morgen trotzdem hellwach und gut gelaunt. Der junge Ingenieur, der bei Volkswagen für das Energiemanagement elektrifizierter Fahrzeuge verantwortlich ist, setzt sich ans Steuer des neuen e-Golf. Der empfängt Fahrer und Passagiere mit wohliger Wärme. „Ich habe schon mal vorgeheizt", erklärt Hofemeier. Per App hat er die elektrische Standheizung bereits am Vorabend programmiert. „Für meine Frau übrigens eines der wichtigsten Ausstattungsmerkmale unseres e-Golf", sagt Hofemeier. Doch nicht nur ihr zuliebe kümmert er sich um den Komfort an Bord. Es ist sein Job, dafür zu sorgen, dass Elektroautos von Volkswagen besonders sparsam mit dem wertvollen Batteriestrom umgehen. Das Wärmemanagement spielt dabei eine wesentliche Rolle: Normalerweise sinkt die Reichweite von Elektrofahrzeugen im Winter deutlich, weil der Strom

Ladezeit

60 min

In einer Stunde ist die Batterie an einer Schnellladesäule zu 80 Prozent wieder aufgeladen.



auch genutzt werden muss, um den Innenraum zu heizen. Im e-Golf dagegen wird dafür eine effiziente Wärmepumpe verwendet – eine Miniaturausgabe der Technik, die mittlerweile auch schon in vielen Wohnhäusern für angenehme Temperaturen sorgt. Das ausgefeilte System nutzt sogar die Abwärme, die während der Fahrt im Elektroantrieb entsteht. „In Abhängigkeit der Außentemperatur ist es so möglich, aus einer Kilowattstunde elektrischer Energie bis zu drei Kilowattstunden Wärme zu erzeugen“, sagt Hofemeier stolz.

300 Kilometer beträgt die nominale – im offiziellen „Neuen Europäischen Fahrzyklus“ (NEFZ) – gemessene Reichweite des neuen e-Golf, das sind über 100 Kilometer oder 50 Prozent mehr als bei seinem Vorgänger von 2014. „Viel wichtiger aber ist, dass die Kunden jetzt unter realen Einsatzbedingungen trotz Nutzung von Heizung oder Klimaanlage im Jahresmittel 200 Kilometer fahren können“, erläutert Hofemeier, der den Schalthebel des Automatikwagens von P nach B bewegt. Nimmt man bei dieser Fahroption den Fuß vom Gas, verzögert der Elektromotor relativ stark und lädt den Akku mit dem dabei gewonnenen Strom wieder auf.

Doch mit Bremsenergie-Rückgewinnung und Wärmepumpe war auch der e-Golf der ersten Generation ausgestattet. Woher kommt also die über 50 Prozent höhere Reichweite? Die wichtigste Maßnahme: Ohne die Anzahl der Batteriezellen zu erhöhen, steigt der Energieinhalt des Akkus von 24,2 auf 35,8 Kilowattstunden. „Es ist uns gelungen, deutlich mehr elektrisch aktives Material im gleichen Bauraum unterzubringen“, erklärt Hofemeier. „Die Batterietechnik macht derzeit große Fortschritte, und die nutzen wir konsequent.“ Mehr aktives Material, das bedeutet aber auch ein höheres Fahrzeuggewicht, und damit einen potenziell höheren Energiebedarf. Durch weitere Maßnahmen am Auto konnte Hofemeiers Team diesen Nachteil überkompensieren. So erhält zum Beispiel



Max. Drehmoment

290 Nm

Ein gesteigertes Drehmoment gleicht das etwas höhere Gewicht der Batterie bei der Fahrdynamik aus.

Batteriekapazität

35,8 kWh

Deutlich mehr elektrisch aktives Material konnte im gleichen Bauraum untergebracht werden.

das Getriebe im neuen e-Golf ein neues, effizienteres Lagerkonzept und eine längere Übersetzung. Normalerweise würde dadurch das Anfahrmoment sinken, das für den bulligen Antritt des e-Golf sorgt. Doch weil das Drehmoment des elektrischen Motors gleichzeitig gesteigert wurde, ebenfalls bei gleichen Außenabmessungen, stimmt die Bilanz aus Fahrspaß und Energieverbrauch. „Das ist mir wichtig", sagt Hofemeier. „Ich will dazu beitragen, dass individuelle Mobilität und Klimaschutz miteinander vereinbar sind."

Deshalb freut sich der Ingenieur über die vielen Autos auf den Straßen Oslos, die durch ihr E-Kennzeichen auf ihren elektrischen Antrieb verweisen. Rund 15 Prozent beträgt der Marktanteil von Elektroautos in Norwegen und ist damit höher als in jedem anderen Land. Bei Volkswagen ist er sogar deutlich höher: Ein Drittel aller in Norwegen neu zugelassenen Golf Modelle entfallen auf den e-Golf, ein weiteres Drittel auf den Golf GTE[2] mit Plug-in-Hybridantrieb. Ein Grund dafür: In Norwegen wird Elektromobilität seit 15 Jahren staatlich gefördert. Der Käufer eines Elektrofahrzeugs spart nicht nur die Mehrwertsteuer, die hierzulande 25 Prozent beträgt, sondern auch die nach Leistung und Emissionen gestaffelte Kfz-Anschaffungssteuer. Zudem ist die Nutzung von Maut-Straßen und von Fähren kostenlos – Letzteres ist vor allem im von Fjorden zerklüfteten Westen des Landes ein starkes Argument. Elektrofahrzeuge dürfen außerdem im Osloer Berufsverkehr die Busspuren nutzen, sofern das Auto mit mindestens zwei Personen besetzt ist.

Ein Elektroauto zu fahren – das ist für mehr als 100.000 der fünf Millionen Einwohner Norwegens mittlerweile Normalität. So wie für Magne Bjella, Manager für neue Medien an der Oper Oslo und begeisterter Fahrer eines e-Golf der ersten Generation. Er empfängt uns im Foyer des Opernhauses, das sich, einem Eisberg nachempfunden, im Hafen erhebt – wie ein Sinnbild des Landes, das sich seit einigen Jahren in spürbarer Aufbruchstimmung befindet. Bjella gesteht: „Eigentlich wollte ich einen herkömmlichen Golf, das Auto passt zu mir." Dann überredete ihn sein Autohändler zu einer Probefahrt im e-Golf. Dabei stellte er fest: „Der fährt, wie ein Golf fahren muss. Nur besser." Hofemeier hört zu, lächelt und sagt schließlich: „Genau das muss ein Elektroauto bieten: alltagstaugliche Mobilität und Fahrspaß." Weiter geht's, die nahe Küste lockt mit malerischen Orten und kleinen Inseln, auf denen viele Hauptstadtbewohner Wochenendhäuser haben. Solange es eine Straße oder eine Fähre zu den Inseln gibt, sind sie für den e-Golf in Reichweite.

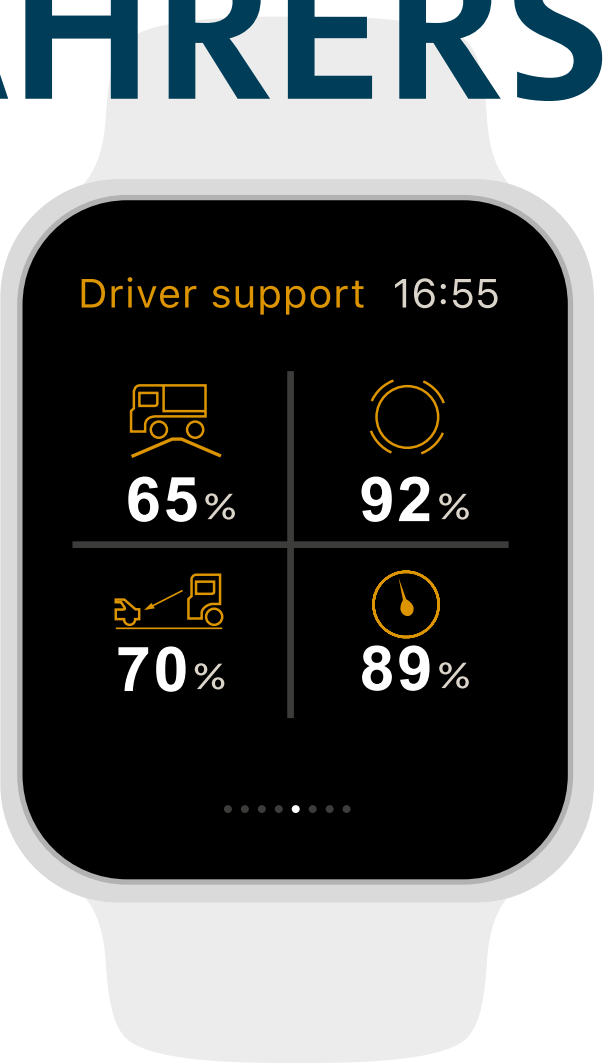
1 Volkswagen e-Golf Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 12,7; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 0. Effizienzklasse A+.
2 Volkswagen Golf GTE Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,8 bis 1,6; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,0 bis 11,4; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 40 bis 36. Effizienzklasse A+.



Energie-Manager Florian Hofemeier (links) testet einen e-Golf der zweiten, Opern-Manager Magne Bjella (oben rechts) besitzt den e-Golf der ersten Generation.

AM PULS DES FAHRERS

Ein Scania S 500 auf dem Weg von Kopenhagen ins schwedische Södertälje: Die Scania Apple Watch zeigt dem Fahrer am Handgelenk wichtige Daten an. So errechnet der Mini-Computer während der Tour Kennzahlen, die seine Arbeit noch sicherer und seine Fahrweise noch effizienter machen.





Von Rekord zu Rekord

Den eigenen Rekord übertreffen: Dazu dienen vier Messwerte des Scania Driver Support. Geht der Fahrer vor Bergkuppen rechtzeitig vom Gas und bremst er richtig? Fährt er vorausschauend und wählt er die Gänge zur rechten Zeit? Je besser seine Performance, umso höher der angezeigte Wert. Mit nur einem Blick auf die Scania Apple Watch weiß der Fahrer, wo genau er sich noch verbessern kann.

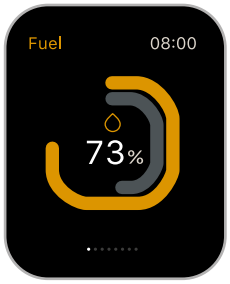


2. Kaffeepause: Ljungby
227km —— 2h55

15-Minuten-Pause

Regen voraus!

Damit die vom Gesetzgeber erforderlichen 15 Minuten Ruhezeit korrekt eingehalten werden, aktiviert der Fahrer die Scania Apple Watch. Während der Kaffeepause meldet sie, dass es in den nächsten 20 Minuten anfangen wird zu regnen. Das hatte sich abgezeichnet! Der Fahrer ist jetzt vorgewarnt und setzt nach der kurzen Pause seine Fahrt mit der notwendigen Vorsicht fort.



1. Start: Kopenhagen
0km —— 0h

Bereit zur Abfahrt

Alles im Blick

Über das Flottenmanagement-System sendet der 40-Tonner den aktuellen Füllstand von Kraftstoff und AdBlue an die Scania Apple Watch. Die Werte sind in Ordnung, es kann losgehen. Über die App kann der Fahrer auch Statistiken zu seiner Schlafzeit in den Ruhephasen abrufen: sieben Stunden und 48 Minuten in der vergangenen Nacht. Der Schlaf in Kopenhagen war ungestört.



1. Kopenhagen



2. Ljungby

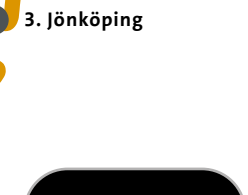


3. Mittagspause: Jönköping
336km —— 4h30

Essen und Fitness

Aktiv erholen

Um die Mittagspause optimal zu nutzen, unternimmt der Fahrer nach dem Essen noch einen kurzen Spaziergang. 15 Minuten sollen reichen. Die Scania Apple Watch zeigt dabei nicht nur die Zeit an, sondern misst mithilfe von Sensoren auch ständig den Puls des Fahrers, sodass er seine Laufgeschwindigkeit danach richten kann. Gut erholt geht die Fahrt weiter.



3. Jönköping



4. Ziel: Södertälje
624km —— 8h55

Abladen der Fracht

Die Bilanz

Bevor es am Ende der Tour ans Abladen geht, liefert die Scania Apple Watch dem Fahrer einen Durchschnittswert zum Kraftstoffverbrauch. So kann er direkt überprüfen, ob er insgesamt spritsparend gefahren ist. Anhand der aktuellen Kennwerte aus dem Scania Driver Support sieht er außerdem auf einen Blick, ob er auf dieser Route einen seiner Werte verbessert hat.



4. Södertälje

AILA und ich



Die Forschung an intelligenten, autonomen Systemen wie der Roboter-Dame AILA ist wichtig, um fahrerlose Autos auf die Straße zu bringen. Deshalb hat sich Volkswagen am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) beteiligt. Dort arbeitet Prof. Dr. Frank Kirchner an Maschinen, die das Lernen lernen.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Evelyn Dragan

Wann wird es Maschinen geben, die von einem Menschen nicht mehr zu unterscheiden sind?

Der Brite Alan Turing, der vermutlich begabteste Mathematiker des 20. Jahrhunderts, hat dafür einen Test vorgeschlagen, den bis heute keine Maschine bestanden hat: Intelligent ist eine Maschine demnach erst, wenn ein Mensch bei einem Gespräch ohne Sichtkontakt nicht merkt, ob er mit einem Menschen oder einer Maschine spricht. Von solchen Maschinen sind wir noch sehr weit entfernt, denn das menschliche Gehirn ist ihnen bislang noch weit überlegen, weil es sich im Laufe der Evolution enorm weiterentwickelt hat. Es enthält, grob geschätzt, eine Billion Nervenzellen, die miteinander verknüpft werden können. Die Anzahl der möglichen Schaltungen im Gehirn eines einzelnen Menschen übertrifft vermutlich die Anzahl der Himmelskörper im gesamten Universum. Hinzu kommt: Der Mensch ist nicht auf Rechenleistung und Speicherfähigkeit reduziert, sondern er kann auch lernen und zudem sehr komplexe Bewegungen ausführen.

An künstlicher Intelligenz wird seit den Fünfzigerjahren des 20. Jahrhunderts geforscht. Wie beurteilen Sie den erreichten Stand?

Wir erleben derzeit den „zweiten Sommer“ der künstlichen Intelligenz. Der „erste Sommer“ begann in den Achtzigerjahren mit sogenannten Expertensystemen. Die Idee dahinter besteht darin, Maschinen mit sehr viel Wissen zu füttern und daraus neues Wissen zu generieren. Das funktioniert gut, aber es war eine Fehlannahme zu glauben, daraus entstünde bereits Intelligenz. Seit einigen Jahren kommen zwei Dinge zusammen, die unserer Forschung neuen Schub verleihen: Einerseits stehen mittlerweile Rechenverfahren zur Verfügung, die Strategien der Problemlösung aus der Natur nachempfunden sind, weil sie zum

Beispiel unscharfe Lösungen erlauben: Das Ergebnis einer Berechnung kann durchaus „zwischen eins und zwei“ lauten statt „1,65“. Andererseits gibt es leistungsstarke Rechner, die es erlauben, solche Rechenverfahren dezentral anzuwenden.

Welche Rolle spielt die Roboter-Dame AILA für Sie?

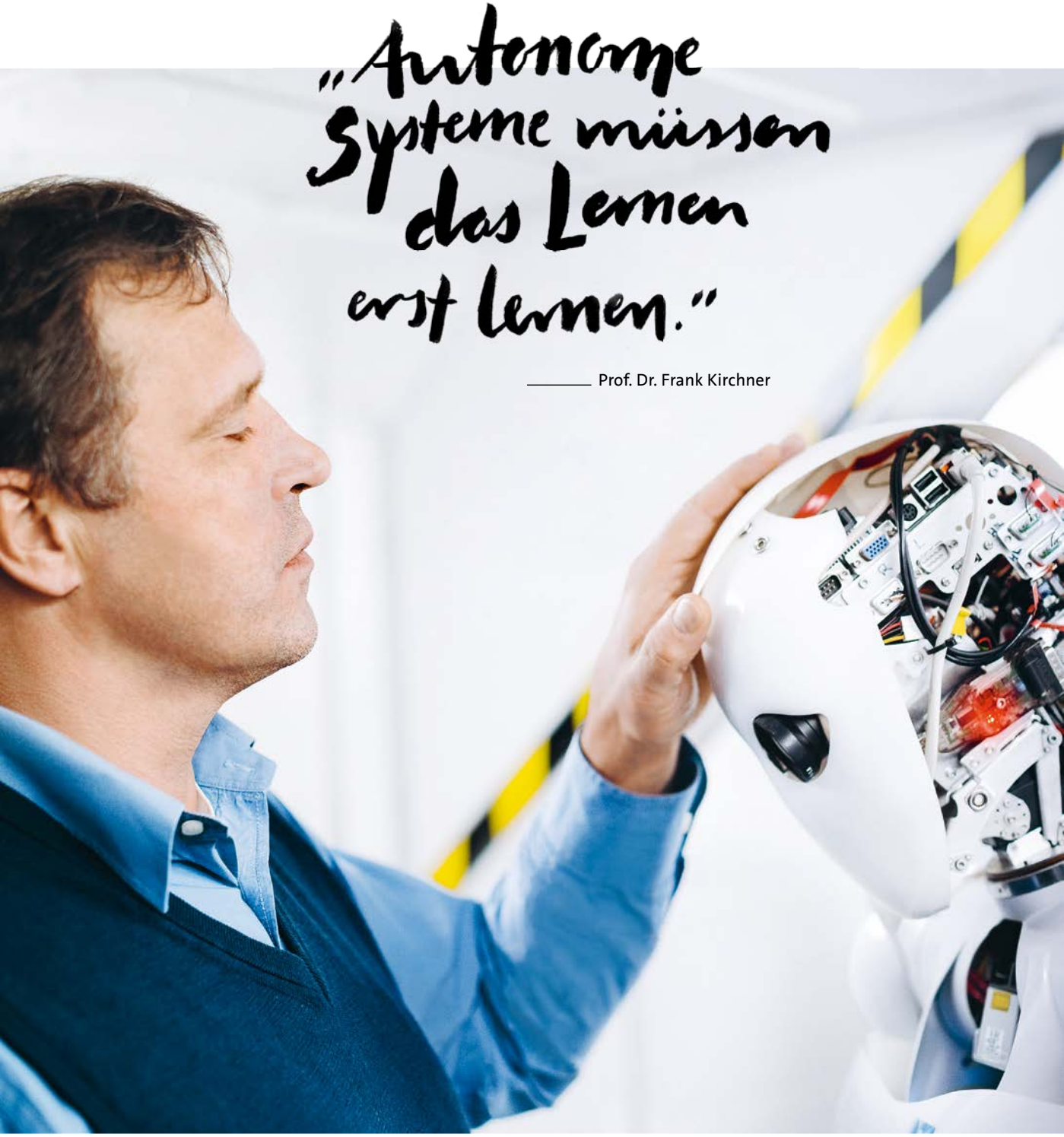
Wenn sich Roboter in einem für den Menschen gemachten Umfeld bewegen sollen, etwa in einer Fabrik oder in einer Raumstation, bietet es sich an, menschenähnliche Roboter einzusetzen. Deshalb haben wir vor fünf Jahren AILA entwickelt. Sie hat beispielsweise Arme, die mehr Gewicht heben können, als sie selbst wiegt; normalerweise ist das bei Robotern umgekehrt. Dafür sind wir neue Wege gegangen, zum Beispiel sind viele der Sensoren direkt in die Roboter-Struktur integriert, so wie beim Menschen die Sinneszellen ja auch Bestandteil des Körpers sind. Auf diesem Weg erhöhen wir Schritt für Schritt die Komplexität von Robotern. Wir müssen vor allem lernen, wie man aus den vorhandenen technischen und mathematischen Möglichkeiten Systeme baut, die sich über lange Zeit autonom verhalten.

Dazu gehört, dass sich Roboter in völlig unbekanntem Terrain zurechtfinden?

Ja. Deshalb müssen autonome Maschinen das Lernen lernen. Nehmen wir ein „Roboter-Auto“, das sich ohne Fahrer durch eine Innenstadt bewegt: Es ist völlig unmöglich, alle Situationen, die auftauchen könnten, fest zu programmieren. Das würde unendlich lange dauern. Zudem weist jedes physische System mit der Zeit Abnutzungsspuren auf, die berücksichtigt werden müssen. Die generelle Lösung muss darin bestehen, dass ein Roboter-Auto wie ein erfahrener Autofahrer stets im Vorhinein abschätzt, was als Nächstes passieren könnte. Dabei muss es in komplexen Situationen unendlich viele Lösungsmöglichkeiten berücksichtigen. Um trotzdem sehr schnell Entscheidungen treffen zu können, muss ein Roboter-Auto mit Restunsicherheiten umgehen können.

Werden eines Tages völlig autonome Autos auf unseren Straßen fahren?

Davon bin ich fest überzeugt. Fahrerlose Autos werden eines Tages zu unserem Straßenbild gehören. Das wird aber nur gelingen, wenn wir gleichzeitig mit der Fahrzeugtechnik eine intelligente Infrastruktur entwickeln, beispielsweise Ampeln, die eine Kreuzung überwachen und Informationen an sämtliche Autos in der Umgebung weitergeben. Bei aller Faszination für das menschliche Gehirn haben vernetzte Maschinen doch einen entscheidenden Vorteil: Sie können große Informationsmengen in Millisekunden verarbeiten und in Echtzeit miteinander austauschen.



Der Informatiker Prof. Dr. Frank Kirchner, Jahrgang 1963, leitet das Robotics Innovation Center in Bremen, das Teil des DFKI ist. Seine Leidenschaft für das Programmieren entdeckte Kirchner bereits als junger Gitarrist, als er nach einem Umzug ohne Band dastand und deswegen seinen Synthesizer an einen „Commodore 64"-Computer anschloss.



MEIN MOTOR

Mehr als 100 Innovationen sorgen dafür, dass Mensch und Maschine im neuen Porsche Motorenwerk in Stuttgart-Zuffenhausen perfekt zusammenarbeiten. Volkan Atas, seit 15 Jahren bei Porsche im Motorenbau als Facharbeiter tätig, führt durch die Montage der neuen Achtzylinder-Motoren.

Text Johannes Winterhagen
Fotografie Evelyn Dragan


PORSCHE



Mit der Ergonomie fängt alles an

Am Beginn des Motorlebens steht ein intelligenter Werkstückträger, der den Motor während der kommenden rund sechs Stunden durch die Montagelinie transportiert. Er ist nicht nur höhenverstellbar, sondern kann den Motor auch um 360 Grad drehen, sodass Volkan Atas alle Arbeiten jeweils in einer ergonomisch günstigen Position durchführen kann.

RUND

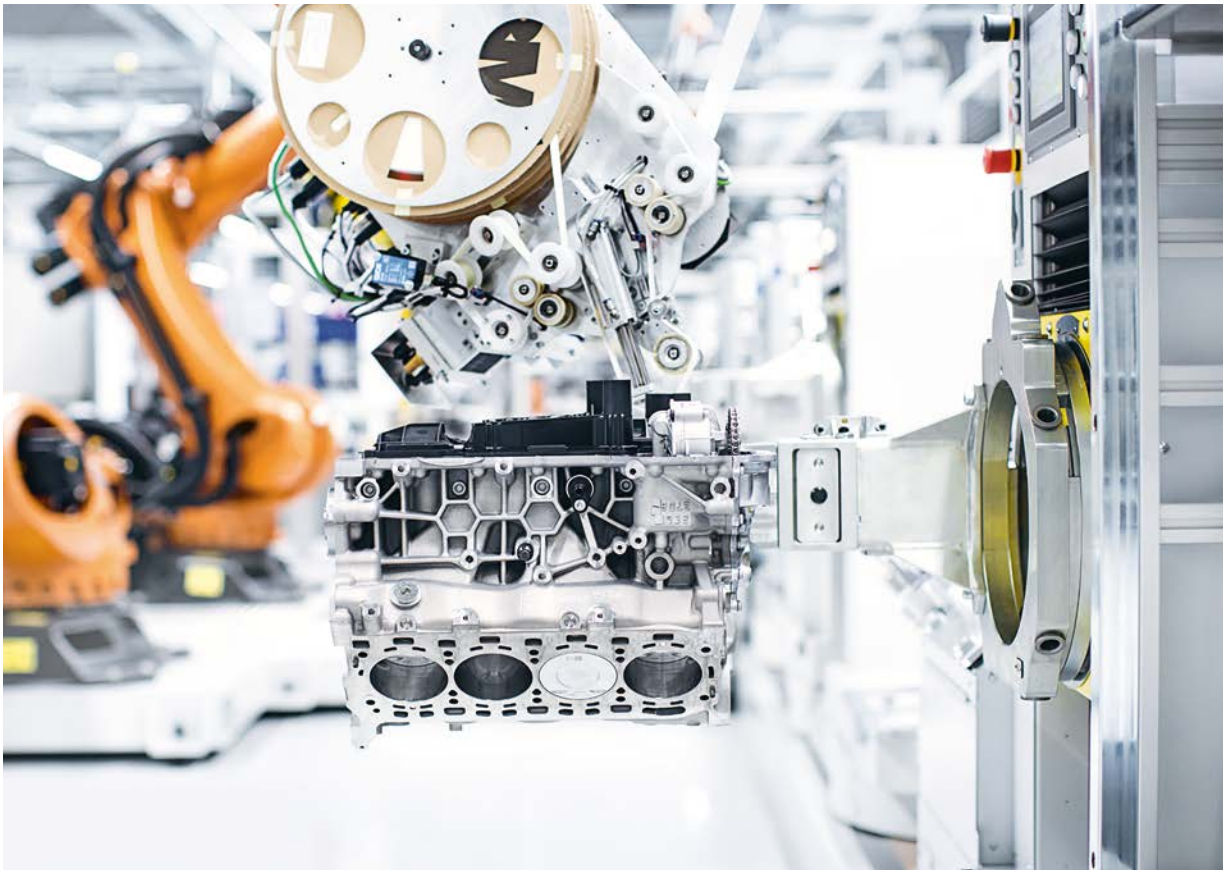
200

ACHTZYLINDER-MOTOREN KÖNNEN BEI VOLLER AUSLASTUNG TÄGLICH IM NEUEN MOTORENWERK PRODUZIERT WERDEN.



Mensch und Maschine

Die Montage der Kolbengruppe gehört zu den sensibelsten Arbeitsschritten – von ihr hängt die Funktion und Lebensdauer des Kurbeltriebs ab. Daher hat sich Porsche dazu entschlossen, Pleuel, Pleuellager, Kolben und Kolbenbolzen vollautomatisiert in einem vor Schmutz geschützten Bereich zusammenzubauen. Die Baugruppe anschließend in den Zylinderblock einzuführen, erfordert jedoch nach wie vor die geschickte Hand des Menschen. Nach und nach montiert Atas insgesamt acht Kolben. Ein kleiner Wagen mit den bereitliegenden Teilen wird dafür kurzfristig an den Werkstückträger gekoppelt – so bleiben die Hände frei.



Putzhilfe

Hohe Genauigkeit bei Arbeitsgängen, die sich ständig wiederholen – das ist eine Stärke der Industrieroboter. Genutzt wird sie zum Beispiel bei der Abdichtung der Ölwanne. Sie sorgt dafür, dass das Öl garantiert im Motor bleibt und er seine optimale Leistung bringen kann. Wichtig ist bei diesem Arbeitsschritt, dass die Dichtstelle fett- und schmutzfrei ist. Deshalb fährt ein Roboter die Oberfläche zunächst mit einem Reinigungsband ab – einem mit Haftgrund benetzten Mikrofasertuch, an dem Partikel hängen bleiben. Anschließend trägt ein zweiter Roboter das flüssige Dichtmittel auf. Auch sonst herrscht im neuen Motorenwerk höchstes Sauberkeitsgebot. Die komplette Montage befindet sich in einem eigenen Stockwerk, getrennt von den Logistikflächen.

NAHEZU

80

MILLIONEN EURO INVESTIERTE PORSCHE IN DIE ERSTE AUSBAUSTUFE DES NEUEN MOTORENWERKS.



Intelligenter schrauben

Die Zylinderköpfe – zwei für jeden Verbrennungsmotor – werden in einem eigenen Bereich außerhalb der Linie vormontiert. Bei der anschließenden Montage am Motor müssen die Schrauben mit einem genau definierten Drehmomentverlauf angezogen werden. Diesen kennen die Werkzeuge im Porsche Motorenwerk exakt und dokumentieren dabei die Einhaltung vorgegebener Grenzen, sogar dann, wenn man sie an eine andere Arbeitsstation mitnimmt. Bei größeren Drehmomenten wird grundsätzlich mit Drehmomentstützen gearbeitet, um die physische Belastung der Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. Zudem ist die Führung, mit der die Werkzeuge über Kopf befestigt sind, so ausgelegt, dass diese sich in zwei Richtungen bewegen lassen – auch das erleichtert das ergonomische und präzise Arbeiten.



Der digitale Zwilling

Nicht nur jeder Motor trägt eine eingeprägte Nummer. Auch alle wichtigen Bauteile sind mit einem sogenannten Data-Matrix-Code versehen, den Volkan Atas während der Montage einscannt. Nur wenn die Komponente wirklich zur aktuellen Motorvariante passt, wird sie für die Montage freigegeben. So entsteht durch die Speicherung aller Bauteildaten ein digitaler Zwilling des realen Motors. Ebenfalls werden sämtliche Prüfdaten gesichert. Über die Auswertung dieser Daten ist eine permanente Prozess- und Qualitätsoptimierung möglich.

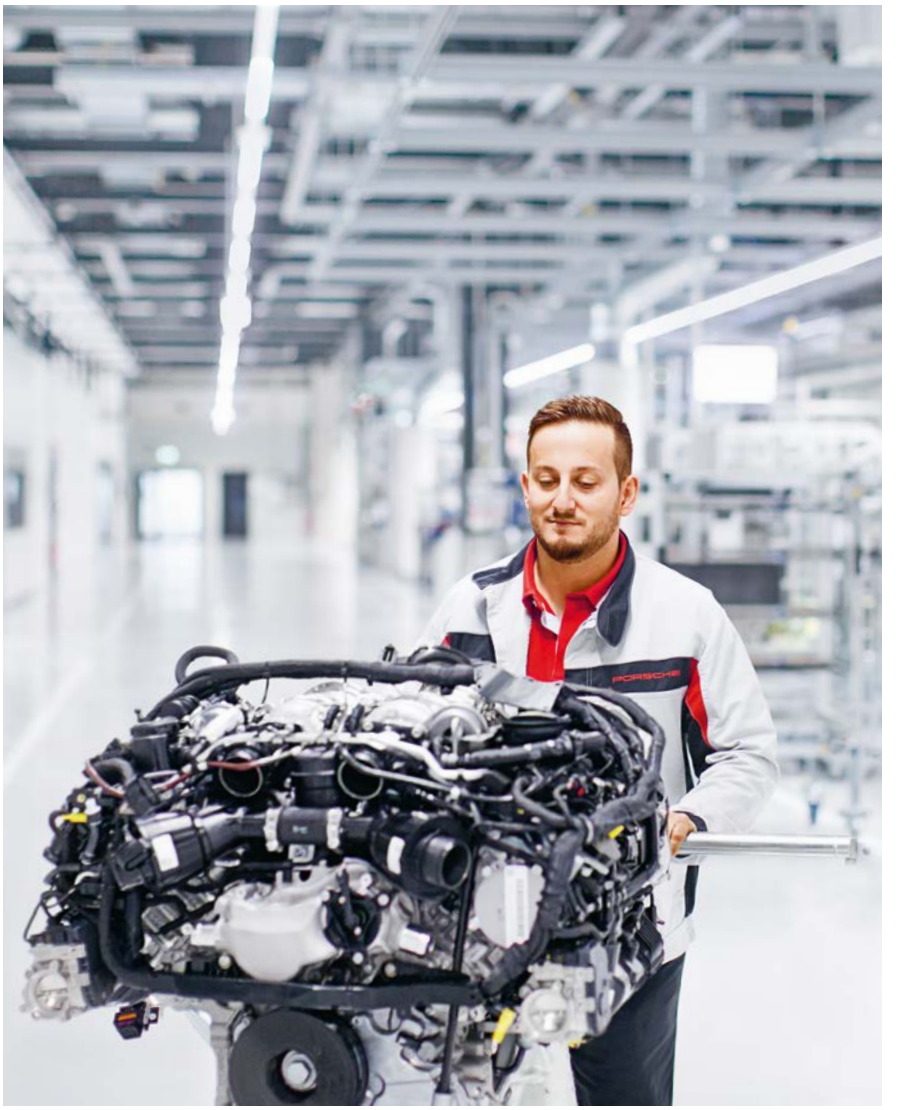
ETWA

6

STUNDEN DAUERT DIE MONTAGE EINES KOMPLETTEN ACHTZYLINDER-MOTORS.

„Ein fertiger Motor erfüllt mich immer wieder mit Stolz. Und ich freue mich sehr darauf, dass wir hier bald auch Motoren für andere Konzernmarken bauen.“

VOLKAN ATAS, FACHARBEITER, PORSCHE

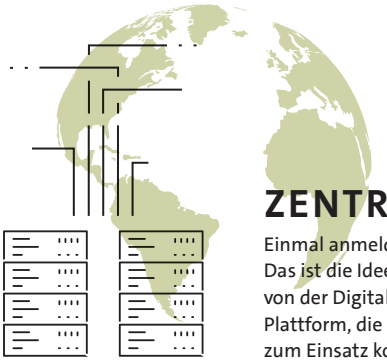


Heiß und kalt

Hinter jedem Handarbeitsbereich genauso wie hinter jeder Automatikstation wird geprüft, ob alles richtig verbaut wurde. Erst wenn Atas eine grüne Taste drückt, fährt der Werkstückträger weiter. Trotzdem wird am Ende des Montagebands jeder Motor noch einmal einem sogenannten „Kalttest“ unterzogen, bei dem alle elektrischen und mechanischen Funktionen geprüft werden. Stichprobenartig durchlaufen einige Motoren pro Tag einen „Heißtest“. Dafür kommt das Aggregat auf einen separaten Prüfstand, wo es mit Kraftstoff betrieben wird.

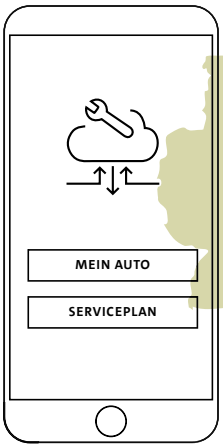
IMMER UND ÜBERALL

Ein internationales Expertenteam von Volkswagen Financial Services arbeitet als „Digital Unit“ in der Start-up-Metropole Berlin an neuen digitalen Angeboten. Künftig können die Kunden der Volkswagen Gruppe ihre Fahrzeugfinanzierung, -versicherung und -wartung in einem durchgängigen Prozess per Computer oder Smartphone auf einer zentralen Service-Plattform bestellen und verwalten. Drei Beispiele.



ZENTRALE PAYMENT SERVICES

Einmal anmelden – alles nutzen. Das ist die Idee hinter einer neuen, von der Digital Unit entwickelten Plattform, die markenübergreifend zum Einsatz kommen soll.



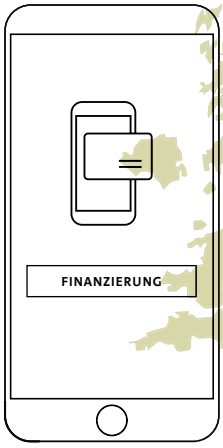
GUT GEPLANT

Wer sein Auto liebt, pflegt sein Scheckheft. Oder das Online-Profil seines Autos. Denn die Marke Volkswagen bietet seit August 2016 einen völlig neuen Service, der auf einer Flatrate basiert: Für einen festen Monatsbetrag kann der Fahrzeughalter alle Wartungen und Inspektionen gemäß Serviceplan in Anspruch nehmen. Nur wenige Eingaben und ein paar Klicks sind notwendig – ein Angebot, das künftig auch für weitere Konzernmarken zur Verfügung stehen soll.



FACILISSIMO

In Italien beträgt die landestypische Laufzeit einer Haftpflichtversicherung für Personenkraftwagen nur zwölf Monate ab Zulassung. Um den Vertrag zu verlängern, mussten italienische Kunden bislang telefonieren oder Briefe schreiben. Auf einer neuen Online-Plattform können Kunden aller Konzernmarken die Versicherung nun nicht nur digital abschließen, sondern auch ihre Fortführung beantragen. Wer eine persönliche Beratung bevorzugt, kann außerdem einen Video-Chat nutzen.



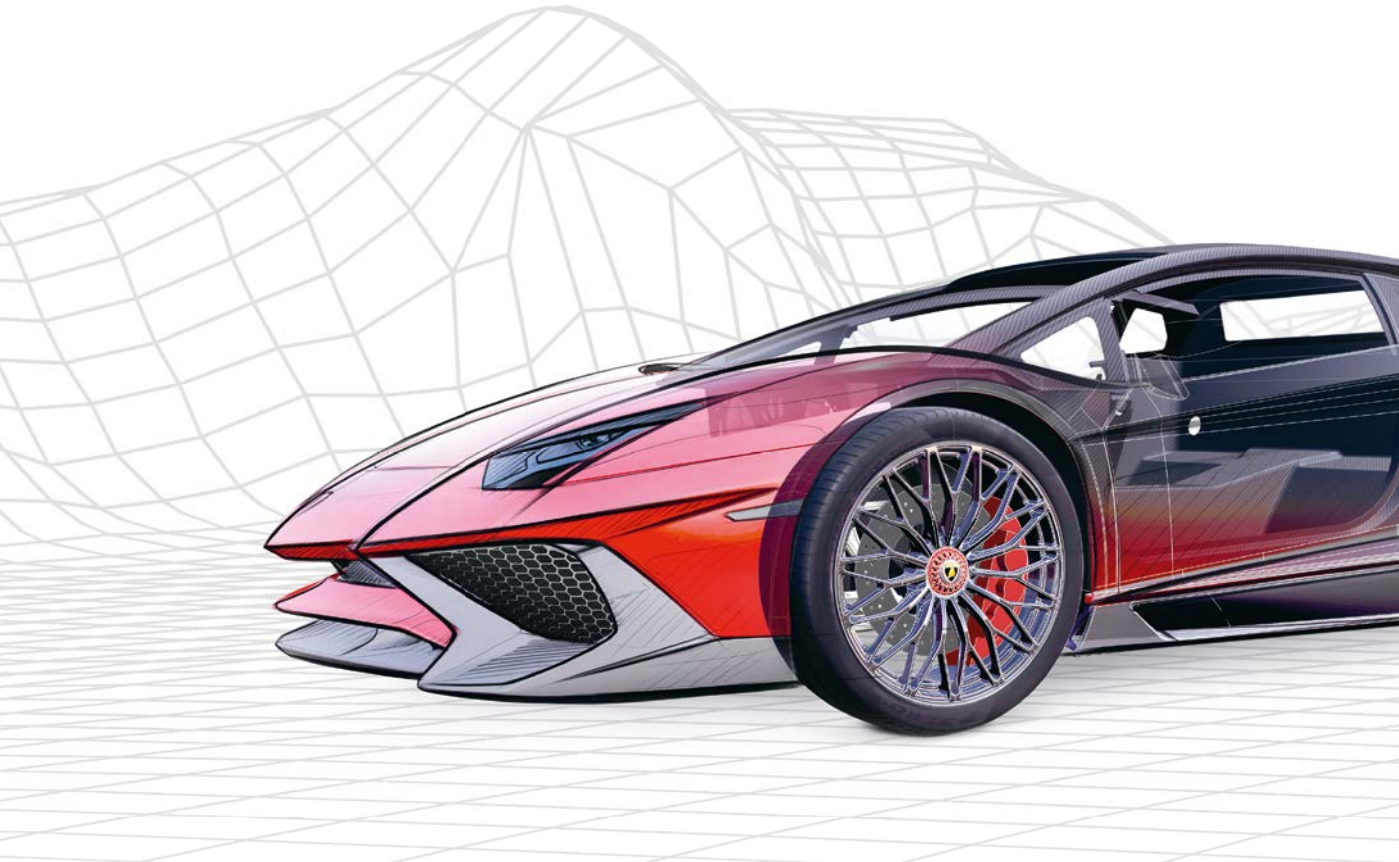
SHOPPING CARS

26 Millionen Menschen besuchen jedes Jahr das schicke Einkaufszentrum „Intu Lakeside“ in London. Dort hat SEAT erstmals einen Marken-Store eingerichtet, in dem ausgewählte Fahrzeuge zu einer festen Monatsrate angeboten werden. Wer sich dann für eines der Modelle entscheidet, kann die gesamte Finanzierung diskret am Tablet oder am heimischen Computer abwickeln – nur zum Unterschreiben der Finanzierungsvereinbarung muss er noch einmal wiederkommen. Was sich als Pilotprojekt bei SEAT bereits bewährt hat, soll bald auch für Audi Kunden im Vereinigten Königreich möglich sein, egal bei welchem Händler sie ihren Vertrag abschließen.

VIRTUELLE REALITÄTEN

Fahrzeuge entstehen in der Volkswagen Gruppe zunächst im virtuellen Raum: Entwickler berechnen und simulieren am Computer Materialeigenschaften, vergleichen Design-Alternativen und legen Fahreigenschaften fest. In späteren Entwicklungsstadien überprüfen sie die Ergebnisse dann anhand realer Bauteile und Prototypen.

Text Laurin Paschek
Fotografie Hartmut Nägele



LAMBORGHINI AVENTADOR SUPERVELOCE COUPÉ

Carbon ist nicht nur extrem leicht, sondern schützt die Insassen auch besonders gut – wenn der innovative Werkstoff richtig eingesetzt wird. Dafür entwickeln Spezialisten bei Lamborghini ihre digitalen Werkzeuge permanent weiter.

Einerseits perfekte Fahrleistungen, andererseits kompromisslose Sicherheit – die Entwicklung eines Supersportwagens wie des Lamborghini Aventador Superveloce Coupé[1] gleicht einem Spagat. Bei der Karosserie bedeutet das: Sie muss nicht nur leicht sein, sondern auch äußerst fest und stabil. Bei einem Crash soll sie möglichst viel Energie absorbieren. Der Werkstoff, der diese Anforderungen am besten erfüllt, ist Carbon. Das gesamte Fahrgestell des Aventador Superveloce Coupé besteht aus Kohlenstoff-Fasern.

Carbon-Fasern lassen sich flexibel in verschiedenen Stärken und Formen verwenden. Allerdings verändern sich dabei die spezifischen Materialeigenschaften des Verbundwerkstoffs. Das macht die Simulation von Carbon sehr schwierig. Die Ingenieure von Lamborghini haben ein mehrstufiges Verfahren entwickelt, das die Berechnung und die Simulation immer wieder durch Tests an realen Bauteilen überprüft und das Rechenverfahren laufend optimiert. So ist nach und nach ein Monocoque entstanden – ein einteiliges Fahrgestell –, das so leicht wie möglich, aber gleichzeitig so stabil wie nötig ist.



2,03 kg pro PS

beträgt das Leistungsgewicht des Aventador Superveloce Coupé. Der Zwölfzylinder leistet 750 PS, das Fahrzeuggewicht liegt bei nur 1.525 kg.





In einem 3D-Panorama sehen die Entwickler die Geometrien virtuell berechneter Bauteile. Radoslav Horák, Koordinator aus der Technischen Entwicklung, nutzt einen sogenannten „3D-Cave“, um das Fahrzeug-Cockpit zu optimieren.

18 cm

Sieben Personen kann der Kodiaq, der neue SUV von ŠKODA, transportieren. Dafür lässt sich die mittlere Sitzbank um bis zu 18 Zentimeter vor- und zurückbewegen.

ŠKODA KODIAQ

Außen kompakt, innen viel Platz auf allen Sitzen – so lautet der Anspruch an einen modernen SUV. Deshalb setzen die Entwickler des neuen ŠKODA Kodiaq² virtuelle Testpersonen in einen simulierten Innenraum.

Mit dem neuen Kodiaq bedient ŠKODA erstmals das Segment der großen SUVs. Das Entwicklungsziel für den Innenraum war dabei, dass alle Mitfahrer, unabhängig von ihrer Statur, vorbildlichen Bedien- und Sitzkomfort genießen. Eine besondere Rolle in puncto Komfort spielt die dritte Sitzreihe, die der Kodiaq anbietet: Sie soll auch für große Passagiere leicht zugänglich sein, kleinere Fahrgäste sollen nach wie vor ebenfalls bequem alle wichtigen Bedienelemente erreichen können.

Mit dreidimensionalen Konstruktionsprogrammen errechneten die ŠKODA Ingenieure verschiedene Modellvarianten des Innenraums und simulierten mit virtuellen Personen die Erreichbarkeit von Bedienelementen und den Zustieg zur dritten Sitzreihe. Projektionen in einem sogenannten „3D-Cave“ dienten dazu, beispielsweise die Position des Infotainment-Displays zu optimieren und bei virtuellen Fahrten zu testen, ob störende Reflexionen auftreten. Reale Prototypen dienten später dazu, die Simulationsergebnisse zu überprüfen.

DUCATI SUPERSPORT

„Fare una bella figura“ ist in Italien ein geflügeltes Wort – es kann mit „gut aussehen“ oder mit „eine tolle Leistung bringen“ übersetzt werden. Für eine Ducati ist beides Pflicht.

Motorräder mit unverwechselbarem Design und sportlichem Anspruch – in dieser Ducati Tradition steht auch die neue SuperSport. Doch sie soll noch mehr sein: ein leichtes, kompaktes Straßenmotorrad mit ausgewogenen Komforteigenschaften. Die wichtigste Aufgabe der Konstrukteure der SuperSport war, alle Komponenten auf diese Ziele hin abzustimmen. Die Designer mussten zudem berücksichtigen, dass die meisten Bauteile eines Motorrads nicht unter einer Karosserie versteckt, sondern offen sichtbar sind.

Für sämtliche Karosseriekomponenten und Anbauteile nutzten die Entwickler daher innovative virtuelle Berechnungsmethoden. Ihr Ziel war, die Performance einzelner Varianten zu simulieren und die besten Lösungen zu finden. So konnten sie zum Beispiel die Schalldämpfer so kompakt wie möglich auslegen, die Funktionsanforderungen des Rahmens mit der gewünschten Ästhetik verbinden und wichtige Komfortmerkmale in die Designvorgaben mit aufnehmen. Weniger Gewicht war der Schlüssel für optimales Handling und Performance. So erreicht die neue SuperSport eine hohe Fahrdynamik in vielen unterschiedlichen Situationen.

1 Lamborghini Aventador Superveloce Coupé Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 16,0; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert 370. Effizienzklasse G.
2 ŠKODA Kodiaq Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 9,1 bis 4,7; CO_2-Emissionen in g/km kombiniert von 170 bis 139. Effizienzklasse von C bis A.

Mit

80 kg

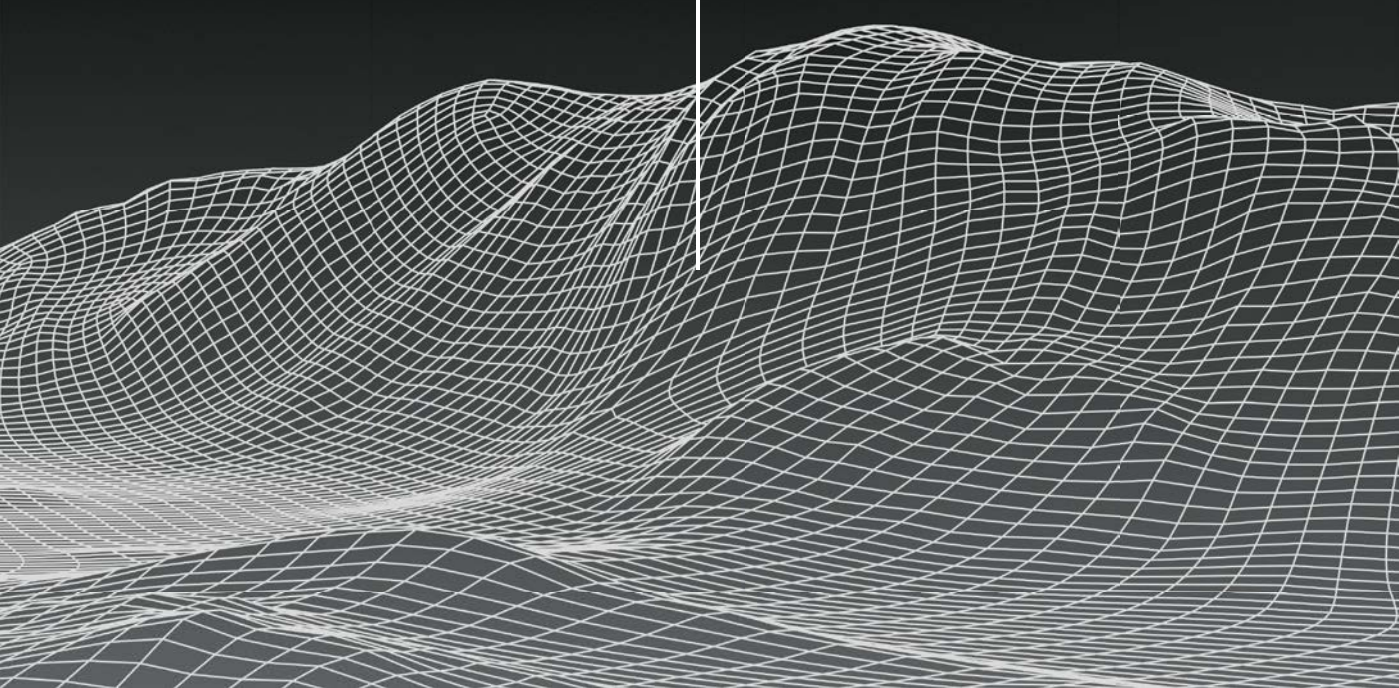
setzen Ingenieure das Durchschnittsgewicht eines Motorradfahrers an. Bei einem Eigengewicht der SuperSport

von rund

200 kg

ist dieses 2,5-mal höher als das Durchschnittsgewicht des Motorradfahrers.





ENTLANG DER



VERSENDER — SPEDITION

LOADFOX

Im Güterverkehr bleiben heute noch 35 Prozent der Laderaumkapazitäten ungenutzt. Das Partnernetzwerk „LoadFox“ will das ändern: Abhängig von der Nachfrage anderer Versender entlang einer Tour können Lkw, die nur teilweise beladen sind, unterwegs zusätzliche Ladung aufnehmen. Dazu kombiniert die Software die auf einer Strecke verfügbaren Teilladungen und macht Vorschläge für profitable Touren. Umgekehrt können die Netzwerkpartner eigene Teile ihrer Fracht an andere Transportunternehmer abgeben, wenn sie dafür aktuell keine eigenen Kapazitäten haben.

LIEFERKETTE



Die Lieferkette durchgängig digital zu vernetzen: Dieses Ziel verfolgt die Nutzfahrzeugsparte Volkswagen Truck & Bus mit der neuen, offenen Plattform RIO für die gesamte Transportbranche. Die cloudbasierte Logistiklösung geht aus einer Initiative von MAN hervor und liefert vom Standort München heraus Lösungen für den Mischflottenbetreiber genauso wie für den Versender oder die Werkstatt. Durch das Zusammenführen von Informationen über Zugmaschine, Trailer, Aufbau, Fahrer und Auftrag etwa in Verbindung mit Verkehrs-, Wetter- oder Navigationsdaten liefert RIO konkrete Empfehlungen, um Transport- und Logistikprozesse deutlich zu verbessern. So können beispielsweise Fahrzeuge vorausschauend gewartet, Laderaumkapazitäten besser ausgenutzt und die Fahrer auf optimalem Weg zum Abladeplatz geleitet werden.

Das Prinzip dabei: Wer seine Daten teilt, kann an der vernetzten Lieferkette mitwirken – und profitiert letztlich selbst davon. Mit der Hilfe intelligenter Algorithmen verbindet RIO die unterschiedlichen Datenquellen, führt Big-Data-Analysen durch und übermittelt die Ergebnisse etwa an Transportunternehmen, Werkstätten, Fahrer und Auftraggeber.

Schon 2017 werden alle neuen MAN Lkw serienmäßig mit der RIO Konnektivität ausgestattet, zudem kann sich jeder Scania Kunde mit RIO verbinden. Über die Schnittstelle zum Flotten-Management-System lässt sich außerdem jedes andere Fahrzeug mit der RIO Box nachrüsten und in das Netzwerk integrieren – unabhängig von der Marke.

VERLADER — DISPONENT — FAHRER → **EMPFÄNGER**

RIO GEO

Alles im Blick: „RIO Geo“ bietet den Betreibern von Flotten zur Logistikplanung eine aktuelle Straßenkarte mit der exakten Position ihrer Fahrzeuge. Dazu senden die Lkw im Minutentakt eine Information über ihren Standort an das System. Die Flottenmanager können für bestimmte Fahrzeuge auch Gebiete – sogenannte Geofences – eingrenzen, innerhalb derer sie sich bewegen dürfen. Das System hilft außerdem mit einer europaweiten Mautberechnung und einer intelligenten Reichweitenanalyse bei der Flottenplanung.

RIO CONNECT

Der Fahrer im Mittelpunkt: Maximale Unterstützung im Arbeitsalltag bietet „RIO Connect“. Über eine Chat-Funktion kann sich der Fahrer zunächst mit dem Disponenten abstimmen und bekommt dann direkt im System Touren und Aufträge zugewiesen. Vor der Abfahrt kontrolliert er anhand des Dienstes, ob beispielsweise Beleuchtung, Reifen und Bremsanlage richtig funktionieren, und startet mit einem Klick die Navigation direkt zur Abladestelle beim Kunden. Unterwegs erinnert RIO Connect den Fahrer an die notwendigen Ruhepausen und zeigt die maximal zulässigen Restlenkzeiten an.

WIE GELINGT VERÄNDERUNG?

Matthias Müller, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, über Veränderungen und Wandel im Unternehmen.

„Vor Kurzem war ich auf der Abschiedsfeier eines Freundes. Er geht für einige Jahre ins Ausland und wollte vor der Abreise nochmal Zeit mit vertrauten Menschen verbringen. An diesem Abend wurde mir bewusst, wie sehr wir das Gefühl der Gebundenheit brauchen, wenn wir auf dem Sprung zu etwas Neuem sind. Jede Veränderung bringt Unsicherheit und Risiken. Es ist aber ein menschliches Bedürfnis, nach Gewohnheiten zu handeln und sich mit Vertrautem zu umgeben. Das schafft Stabilität und Sicherheit in einer Welt, die sich rasant wandelt.

Als Unternehmen, das von einem Auslieferungsrekord zum nächsten geeilt ist, fehlte uns lange Zeit der Antrieb, uns konsequent für Neues zu öffnen. Der Erfolg gab uns scheinbar recht. Wir entwickelten uns weiter, arbeiteten daran, unsere Fahrzeuge immer sicherer, effizienter und komfortabler zu machen. Letztlich war es aber erst der Ausbruch der Diesel-Krise, der bewirkte, dass wir nicht mehr nur über Veränderungen redeten, sondern anfingen, sie auch umzusetzen. Volkswagen muss sich wandeln. Nicht weil bislang alles schlecht war, sondern weil sich die Bedürfnisse unserer Kunden und damit unsere Industrie in den nächsten zehn Jahren tiefgreifender verändern werden als in den letzten hundert. Die Weiterentwicklung traditioneller Kompetenzen wird nicht ausreichen, um diesen epochalen Umbruch zu bewältigen.

Doch wie kann eine so tiefgreifende Transformation vom Autohersteller zum globalen Anbieter von Mobilität gelingen? Dazu braucht es andere Strukturen, eine tragfähige Strategie, das nötige Finanzpolster, das Investitionen in die Zukunft erlaubt. Aber das allein reicht nicht: Es geht vor allem darum, dass wir unsere Denkweise, unsere Haltung erneuern. Wir müssen schneller entscheiden und agiler werden. Wir brauchen noch mehr unternehmerisches Denken bei Volkswagen. Wir müssen uns öffnen für Partnerschaften und Beteiligungen. Und es geht auch darum, mutig zu sein und Dinge einfach mal auszuprobieren, statt nur die Risiken wahrzunehmen.

Das klingt leicht, ist aber schwer. So ein Transformationsprozess braucht Zeit und Geduld. Dieses Magazin zeigt, dass wir es nicht bei Ankündigungen belassen, sondern die Zukunftsthemen kraftvoll angehen. Zur Wahrheit gehört allerdings auch: Veränderung geht nicht ohne Schmerzen. Wir müssen Ängsten entgegentreten, Widerstände überwinden, die Kunden und Mitarbeiter vom neuen Volkswagen überzeugen.

Halt gibt uns dabei das, was seit jeher das Herzstück unseres Unternehmens ist: die Leidenschaft, mit der wir Fahrzeuge für unsere Kunden entwickeln, bauen und vermarkten. Ich bin überzeugt: Wenn uns der Brückenschlag zwischen der „alten“ und der „neuen“ Mobilitätswelt gelingt, können wir die Veränderung als das begreifen, was sie ist: ein Kraftakt, von dem letztlich alle profitieren.

Mein Freund hat mir letztens eine Mail geschickt. Er schreibt, dass die ersten Wochen in der neuen Heimat schwer waren. Dass es noch etwas Zeit braucht, bis er sich an das neue Umfeld gewöhnt haben wird. Aber er ist jetzt schon froh, den Schritt der Veränderung gewagt zu haben. Ich kann ihn gut verstehen.“

„Volkswagen muss sich wandeln. Nicht weil bislang alles schlecht war, sondern weil sich die Bedürfnisse unserer Kunden und damit unsere Industrie in den nächsten zehn Jahren tiefgreifender verändern werden als in den letzten hundert.“

MATTHIAS MÜLLER



Wesentliche Zahlen

GESCHÄFTSJAHR 2016

VOLKSWAGEN KONZERN

Mengendaten[1]	2016	2015	%
Absatz (Automobile)	10.391.113	10.009.605	+3,8
Produktion (Automobile)	10.405.092	10.017.191	+3,9
Belegschaft am 31.12.	626.715	610.076	+2,7

Finanzdaten nach IFRS in Mio. €	2016	2015	%
Umsatzerlöse	217.267	213.292	+1,9
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	14.623	12.824	+14,0
in % vom Umsatz	6,7	6,0	
Sondereinflüsse	– 7.520	–16.893	–55,5
Operatives Ergebnis	7.103	–4.069	X
in % vom Umsatz	3,3	–1,9	
Ergebnis vor Steuern	7.292	–1.301	X
Ergebnis nach Steuern	5.379	–1.361	X
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	5.144	–1.582	X
Cash-flow laufendes Geschäft	9.430	13.679	–31,1
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	16.797	15.523	+8,2
Konzernbereich Automobile[2]			
EBITDA[3]	18.999	7.212	X
Cash-flow laufendes Geschäft	20.271	23.796	–14,8
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft[4]	15.941	14.909	+6,9
davon: Sachinvestitionen	12.795	12.738	+0,4
in % der Umsatzerlöse	6,9	6,9	
Entwicklungskosten (aktiviert)	5.750	5.021	+14,5
in % der Umsatzerlöse	3,1	2,7	
Netto-Cash-flow	4.330	8.887	–51,3
Netto-Liquidität am 31.12.	27.180	24.522	+10,8

Renditen in %	2016	2015	
Umsatzrendite vor Steuern	3,4	–0,6	
Kapitalrendite (RoI) im Automobilbereich	8,2	–0,2	
Eigenkapitalrendite vor Steuern (Finanzdienstleistungsbereich)[5]	10,8	12,2	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
4 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 18.224 (17.270) Mio. €.
5 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

VOLKSWAGEN AG

Mengendaten	2016	2015	%
Absatz (Automobile)	2.632.144	2.676.629	–1,7
Produktion (Automobile)	1.241.217	1.255.771	–1,2
Belegschaft am 31.12.	113.928	114.066	–0,1

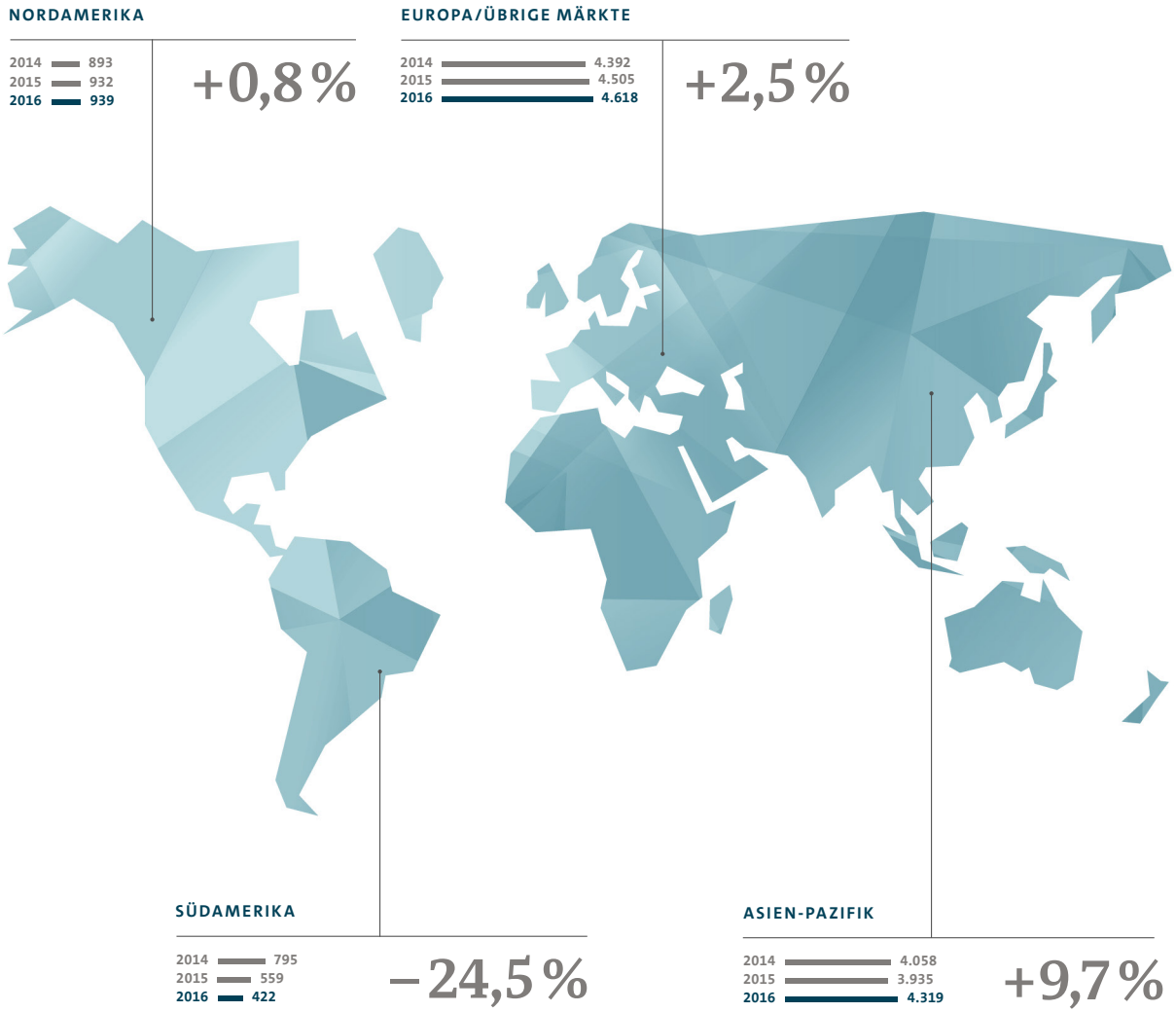
Finanzdaten nach HGB in Mio. €	2016	2015	%
Umsatzerlöse	75.310	73.510	+2,4
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	2.799	–5.515	X
Dividende (€)			
je Stammaktie	2,00	0,11	
je Vorzugsaktie	2,06	0,17	

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

Mobilität weltweit

GESCHÄFTSJAHR 2016

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS – IN TSD. FAHRZEUGEN



IMPRESSUM

Herausgeber Volkswagen AG / Konzernkommunikation / Brieffach 1970 / 38436 Wolfsburg / Deutschland / Telefon +49 (0) 5361 9-0 / Fax +49 (0) 5361 9-28282 / www.volkswagenag.com **Konzept, Design und Realisation** 3st kommunikation, Mainz **Redaktion, Text** delta eta – Laurin Paschek & Johannes Winterhagen, Frankfurt am Main **Lektorat** Textpertise Heike Virchow, Hamburg **Druck** Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen / Printed in Germany **Papier** Everprint Premium, Geese **Fotografie, Illustration, Bildnachweis** Roderick Aichinger (S. 38–41) / Evelyn Dragan (S. 66–75) / Matthias Haslauer (S. 22–25, 32–37, 58–63) / Anje Jager (S. 49) / Volker Kreidler (S. 13), Andreas Mader (S. 27–31) / Hartmut Nägele (S. 53–54, 57, 80, 87) / Urban Zintel (S. 8–19, 42–47) / Volkswagen AG (S. 48, 50, 52, 55–56, 64–65, 78–79, 83–85) / 3st (S. 17, 20–21, 76–77) / Getty Images (S. 1, 51)

Magazin zum Geschäftsbericht 2016 der Volkswagen Aktiengesellschaft
http://geschaeftsbericht2016.volkswagenag.com

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C011291
www.fsc.org

klimaneutral
natureOffice.com | DE-149-814500
gedruckt



www.volkswagenag.com