

3

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

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

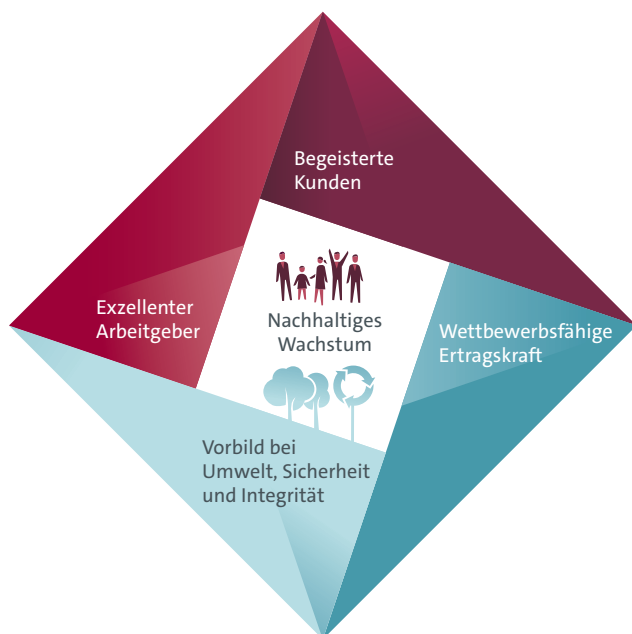
Ziele und Strategien

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

Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunfts-

programm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.

ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



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

Der im Zuge des Zukunftsprogramms erarbeitete Kodex der Zusammenarbeit bildet das Fundament der Konzernstrategie. Er beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander.

VIER ECKPFEILER DES ZUKUNFTSPROGRAMMS

„TOGETHER – STRATEGIE 2025“

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

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

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

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

Der Weg zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfordert hohe Investitionen. Sie sollen vor

allem durch Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktentstehung über den Einkauf und die Produktion bis hin zum Vertrieb sowie in den zentral unterstützenden Bereichen – finanziert werden. Zusätzliche Mittel für Zukunftsinvestitionen können auch durch eine Optimierung des bestehenden Marken- und Beteiligungsportfolios generiert werden. Durch den vierten Eckpfeiler der Konzernstrategie sichern wir die Finanzierung des Volkswagen Konzerns und stellen ihn auf eine solide Basis.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

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

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

ECKPFEILER UND STRATEGISCHE KONZERNINITIATIVEN



KERNGESCHÄFT TRANSFORMIEREN

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



GESCHÄFTSFELD MOBILITÄTSLÖSUNGEN AUFBAUEN

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



FINANZIERUNG SICHERN

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



INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

- Digitale Transformation vorantreiben
- Organisation 4.0 schaffen

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

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind im Konzern einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der Konzernstrategie an. Über die bereits definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir in den Kapiteln „Corporate-Governance-Bericht“ und „Nachhaltige Wertsteigerung“.

Zieldimension: Begeisterte Kunden

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

Die strategischen Kennzahlen umfassen den Net Promoter Score, die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zur Loyalität, Kundenzufriedenheit und zur Qualität.

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

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

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

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Dies spiegelt sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen wider.

Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und

eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

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

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

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

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

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

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

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

STRATEGISCHE KENNZAHLEN: WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

	2015	2025
Operative Rendite ¹	6,0%	7 bis 8%
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4%	~6%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9%	~6%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	Positiv, ermöglicht eine 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. Mit der Konzerninitiative Operative Exzellenz wollen wir diese in allen Bereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern.

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

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Die Konzerninitiative „Strategie- und Planungsprozess integrieren“ hat die Durchgängigkeit und noch engere Verzahnung von Konzern- und Markenstrategien und operativer Planung im Fokus. Dies sorgt für eine verbesserte Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen. Die einmal im Jahr und grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte operative Planung wird als wesentliches Steuerungselement des Konzerns in die strategische Planung eingebettet.

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

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

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

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

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

SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

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

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

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

Die Umsatzerlöse, in denen die Geschäftsentwicklung unserer at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures nicht enthalten ist, sind das finanzielle Abbild unseres Markterfolgs. Nach Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes ist das Operative Ergebnis Ausdruck der originären Unternehmenstätigkeit und zeigt den wirtschaftlichen Erfolg des Kerngeschäfts. Die operative Rendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu Umsatzerlösen.

Die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile setzt die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten in Relation zu den Umsatzerlösen. Die Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen die Aufwendungen von der Zukunftsforschung bis zur marktreifen Entwicklung unserer Produkte. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der umweltfreundlichen Ausrich-

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

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

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

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

Struktur und Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel erläutern wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns und beschreiben die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich im Jahr 2017.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

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

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

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

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

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

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

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

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

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

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

Die Volkswagen AG und der Volkswagen Konzern werden vom Vorstand der Volkswagen AG auf Grundlage der Satzung der Volkswagen AG und der durch den Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagen AG geleitet.

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

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

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

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

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

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ unterstützt außerdem die Konzerninitiative Organisation 4.0 die Transformation des Unternehmens und macht die Organisation des Konzerns bereit für die Zukunft. Diese Initiative hat das Ziel, Aktivitäten geschäftsbereichsübergreifend zu vernetzen, neue Organisationsansätze zu

initiiieren und diese nachhaltig im Unternehmen zu verankern. So sollen ganzheitliche Impulse für Innovationen, Unternehmertum und Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gefördert werden, und es soll sichergestellt werden, dass der Konzern auch in Zukunft agil und wettbewerbsfähig bleibt.

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

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

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

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

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

Mit der Konzerninitiative „Geschäftsfeld-Portfolio optimieren“ will der Vorstand die Wettbewerbsfähigkeit und finanzielle Leistungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns als zukunftsorientierter Mobilitätsdienstleister sicherstellen,

indem sich der Konzern auf sein Kerngeschäft fokussiert und sein Kapital optimal einsetzt. Hierzu überwachen und analysieren wir unser Portfolio fortlaufend und können rechtzeitig durch notwendige Zu- oder Verkäufe reagieren.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

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

 ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

Corporate-Governance-Bericht

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

DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

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

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1. Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 05. Mai 2015 (‚DCGK‘) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechens-

erklärung vom 18. November 2016 bis zum Inkrafttreten der geänderten Kodexfassung vom 07. Februar 2017 am 24. April 2017 mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt.

› b) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)

Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende ‚unabhängig‘ im Sinne der Nummer 5.3.2 Satz 3 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende ‚Unabhängigkeit‘ könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Ausnahme erklärt.

› c) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex‘ unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Vorstand und Aufsichtsrat erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abweichung

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

➤ d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

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

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

➤ a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

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

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

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

➤ d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

Die Vergütung des Aufsichtsrats war bis zu der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 beschlossenen und am 01. Juni 2017 wirksam gewordenen Satzungsänderung durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u. a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gingen insoweit zwar von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung‘ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK 2017 aus. Da aber nicht auszuschließen war, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wurde vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex‘ erklärt. Durch die am 01. Juni 2017 wirksam gewordene Änderung der Satzung wurde rückwirkend zum 01. Januar 2017 eine Festvergütung eingeführt, so dass der Empfehlung jedenfalls seit dem 01. Juni 2017 entsprochen wurde und wird.

➤ e) 4.2.3 Abs. 2 Satz 3 (variable Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen)

Die Empfehlung, dass bei variablen Vergütungsbestandteilen mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage diese im Wesentlichen zukunftsbezogen sein sollen, wurde neu in den Kodex aufgenommen. Die entsprechenden Vergütungsbestandteile für die Mitglieder des Vorstands waren nach dem bisherigen System im Wesentlichen auf die Ergebnisse der vergangenen Geschäftsjahre bezogen und wurden dieser Empfehlung daher nicht gerecht. Im Februar 2017 hat der Aufsichtsrat ein neues System für die Vorstandsvergütung beschlossen, bei dem die mehrjährigen variablen Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen sind. Das neue Vergütungssystem ist rückwirkend zum 01. Januar 2017 vollständig umgesetzt.

➤ f) 5.4.1 Abs. 2 Satz 1 (Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats; Kompetenzprofil)

Diese Empfehlung hinsichtlich der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurde mit Inkrafttreten des DCGK 2017 dahingehend ergänzt, dass der Aufsichtsrat neben den Zielen für seine Zusammensetzung auch ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten soll. Für die Zeit vom Inkrafttreten der geänderten Fassung der Empfehlung bis heute ist dieser Empfehlung hinsichtlich der Ergänzung aufgrund der Neuheit nicht entsprochen worden. Nach entsprechenden Beratungen und Festlegung durch den Aufsichtsrat wird dieser Empfehlung ab heute vollumfänglich entsprochen.

➤ g) 5.4.1 Abs. 5 Satz 2 (Lebenslauf der Mitglieder des Aufsichtsrats)

Die Empfehlung, Lebensläufe aller Mitglieder des Aufsichtsrats samt einer Übersicht über die wesentlichen Nebentätigkeiten auf der Webseite des Unternehmens jährlich aktualisiert zu veröffentlichen, ist neu in den DCGK 2017 aufgenommen worden. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats samt Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat wurden am 01. August 2017 veröffentlicht. Seitdem wurde und wird der Empfehlung gefolgt.“

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

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

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

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

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

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

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

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

i ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE
www.corporate.man.eu

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

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

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

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

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten.

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

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

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

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

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

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

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

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

VERGÜTUNGSBERICHT

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

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

i KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
www.volkswagenag.com/ir

COMPLIANCE

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

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

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

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

Stärkung der Compliance-Organisation

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

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

Vernetzung wurde im Berichtsjahr durch regelmäßige Treffen und Teamkonferenzen intensiviert.

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

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

Compliance-Managementsystem

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

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

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

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

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

Code of Conduct und Leitfäden

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

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

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

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

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

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

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

Hinweisgebersystem

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

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

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und der Volkswagen Truck & Bus GmbH. Diese Gesellschaften betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein Aufklärungs-Büro.

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

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

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

Kommunikation, Schulung und Beratung

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

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

HINWEISGEBERSYSTEM

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

E-Mail: io@volkswagen.de

CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code_of_Conduct_2017_VW_Konzern_deutsch.pdf

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

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

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

Compliance-Kennzahlen

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

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

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

Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäschrichtlinie wurden neue Anforderungen an die Volkswagen AG als sogenannte Verpflichtete nach dem GWG (Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten) gestellt.

Eine im Entwurf vorliegende Konzernrichtlinie wird den von allen Konzerngesellschaften umzusetzenden Mindeststandard zukünftig definieren.

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

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

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

Wirksamkeitsprüfung

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

INTEGRITÄT

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

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

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

UNABHÄNGIGER MONITOR

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

RISIKOMANAGEMENT, ABSCHLUSSPRÜFUNG

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

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung sowie der Compliance befasst. Darüber hinaus legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers

vor, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich dabei mit der Jahresprüfungsplanung, Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

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

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

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

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

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

Vergütungsbericht

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

GRUNDSÄTZE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

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

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

BESTANDTEILE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

Überblick über das neue Vergütungssystem

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

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

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

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

Fixe Vergütung

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

Die Grundvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Variable Vergütung

Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI) in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit (Komponente mit

langfristiger Anreizwirkung) und virtuellen Vorzugsaktien. Die Komponenten der variablen Vergütung tragen sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung.

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

Jahresbonus

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

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

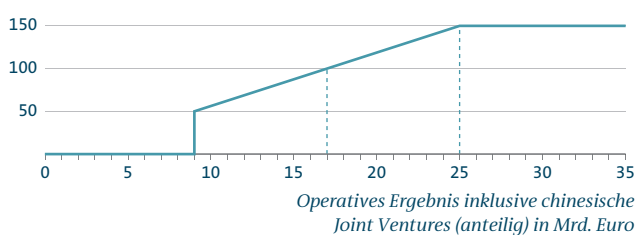
Der Auszahlungsbetrag für den Jahresbonus ist auf 180% des Zielbetrags für den Jahresbonus begrenzt (Cap). Der Cap ergibt sich aus 150% maximaler finanzieller Zielerreichung und einem Leistungsfaktor von maximal 1,2.

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS DES JAHRESBONUS

ZIELWERT	×	ZIELERREICHUNG	=	JAHRESBONUS
		Unternehmensbonus Operative KPIs (0 – 150% Zielerreichung)	×	Leistungsfaktor Multiplikator (0,8 – 1,2)
				Auszahlungsbetrag

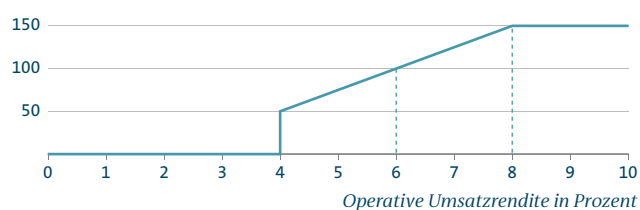
50 PROZENT KOMPONENTE 1

Zielerreichung in Prozent



50 PROZENT KOMPONENTE 2

Zielerreichung in Prozent



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

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

KOMPONENTE 2: OPERATIVE UMSATZRENDITE

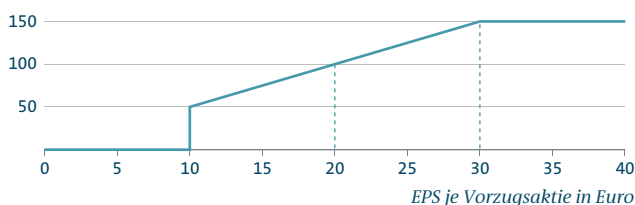
%	2017
Oberer Schwellenwert	8,0
Zielwert 100%-Niveau	6,0
Unterer Schwellenwert	4,0
Ist-Wert	6,0
Zielerreichung (in %)	100

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

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

EPS-ERFOLGSMESSUNG

Zielerreichung in Prozent



PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019

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

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

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

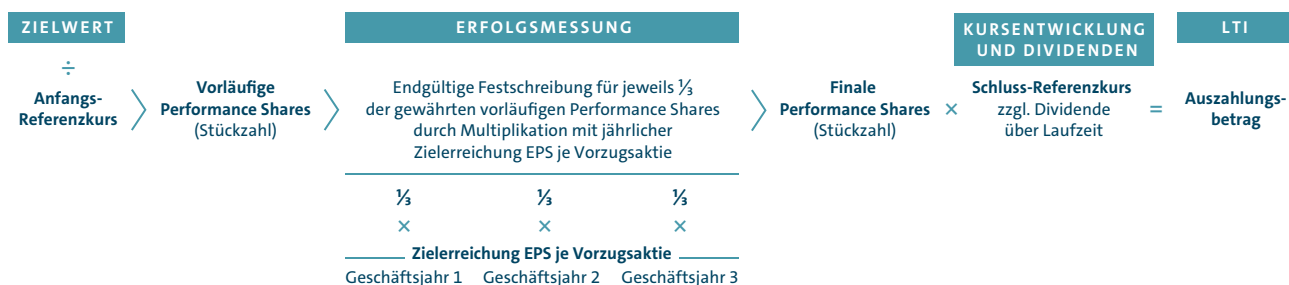
1. Wird am Ende der Performance-Periode ermittelt.

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

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

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

BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS AUS DEM PERFORMANCE-SHARE-PLAN



ANGABEN ZU DEN PERFORMANCE SHARES

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

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

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

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

Virtuelle Vorzugsaktien

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

Gesamtvergütungs-Cap

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

Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

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

Sonstige Vereinbarungen

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

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

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

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

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

Zur Bestimmung des Auszahlungsbetrags wird der durchschnittliche Aktienkurs der 30 Handelstage vor dem letzten Tag der Haltedauer, also dem 22. April 2019, beziehungsweise dem Tag des Ausscheidens ermittelt (Schluss-Referenzkurs). Die Differenz zwischen dem Ziel-Referenzkurs und dem Anfangs-Referenzkurs wird vom Schluss-Referenzkurs in Abzug gebracht, und die während der Haltedauer auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie ausgeschütteten Dividenden (Dividendenäquivalent) werden dem Schluss-Referenzkurs hinzugerechnet. Der sich so ergebende Wert wird mit der Anzahl virtueller Vorzugsaktien multipliziert, um den Auszahlungsbetrag für jedes Vorstandsmitglied zu errechnen.

Hierdurch wird erreicht, dass – ohne Berücksichtigung der gegebenenfalls angefallenen Dividendenäquivalente – nur dann der zurückbehaltene Betrag zu 100 % zur Auszahlung kommt, sofern der Anfangs-Referenzkurs der Vorzugsaktie um mindestens 25 % gestiegen ist. Anderenfalls reduziert sich der Betrag entsprechend auf bis zu 0 €. Der Auszahlungsbetrag darf das Zweifache des ursprünglich zurückbehaltenen Betrags nicht überschreiten. Scheiden Vorstandsmitglieder vor Ablauf der Haltedauer aus ihrem Dienstverhältnis aus, wird der Auszahlungsbetrag bezogen auf den Zeitpunkt der Beendigung des Dienstverhältnisses berechnet und ausbezahlt.

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

ANGABEN 2017 ZU DEN VIRTUELLEN VORZUGSAKTIEEN

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

1 In 2016 Ertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS HGB

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

1 Aus Sicht des Einzelabschlusses 2016 der Volkswagen AG beliefen sich die Gesamtbezüge auf 6.420.151 €.

2 Zur Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielt Frau Hohmann-Dennhardt 6,3 Mio. € im Jahr 2016.

3 Enthält im Jahr 2016 Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS DCGK

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

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

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

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

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

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

KARLHEINZ BLESSING						
Personal und Organisation						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2017	2016	2016	2017	2017 (Minimum)	2017 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.056.000	1.056.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	260.515	347.440	347.440	260.515	260.515	260.515
Summe	1.610.515	1.403.440	1.403.440	1.610.515	1.610.515	1.610.515
Einjährige variable Vergütung	1.557.579	250.500	492.800	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.681.000	2.732.000	2.025.408	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	1.440.000	–	–	2.025.408	0	3.600.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	501.000	1.232.000	–	–	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.180.000	1.500.000	–	–	–
Summe¹	4.608.094	3.334.940	4.628.240	4.985.923	3.760.515	7.640.515
Versorgungsaufwand	686.413	742.542	742.542	686.413	686.413	686.413
Gesamtvergütung	5.294.507	4.077.482	5.370.782	5.672.336	4.446.928	8.326.928

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

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

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

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

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

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

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

1. Das Vorjahr enthält eine Kompensation von verloren gegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 6,3 Mio. €.

2. Enthält im Vorjahr Aufstockungsbetrag auf Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €; Festlegung der variablen Vergütung durch Aufhebungsvertrag.

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

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

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

VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

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

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

LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

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

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

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

Frau Hohmann-Dennhardt, Frau Werner sowie die Herren Blessing, Diess und Witter haben eine beitragsorientierte Leistungszusage erhalten, die sich grundsätzlich nach einer auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung richtet und Alters-, Erwerbsminderungs- sowie Hinterbliebenenleistungen umfasst. Für jedes

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

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

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

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

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

LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

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

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

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

PENSIONEN DES VORSTANDS 2017 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)

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

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

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

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

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

- › Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten je Geschäftsjahr eine feste Vergütung von 100.000€.
- › Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine feste Vergütung von 300.000€, sein Stellvertreter erhält eine Vergütung von 200.000€.

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

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

VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS

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

1 Sitzungsgelder, weitere Konzernmandate (erfolgsunabhängig: 257.000 €; erfolgsabhängig: 270.450 €).

2 Diese Arbeitnehmervertreter haben erklärt, ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen.

3 Diese Aufsichtsratsmitglieder sind gemäß § 5 Abs. 3 Niedersächsisches Ministergesetz verpflichtet, die für ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat gezahlten Vergütungen an das Land Niedersachsen abzuführen, sobald und soweit sie 6.200 € im Jahr übersteigen. Vergütungen in diesem Sinne sind: Aufsichtsratsvergütungen sowie Sitzungsgelder, soweit sie den Betrag von 200 € übersteigen.

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016 zeigt die Beträge, die sich nach dem alten System der Aufsichtsratsvergütung ergaben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben gegenüber dem Vorstand erklärt, auf denjenigen Teil ihrer Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 zu verzichten, der über den Betrag hinausgeht, der sich bei der Umsetzung der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 rückwirkend zum 1. Januar 2017 beschlossenen Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung für das Geschäftsjahr 2016 ergeben hätte. Der Gesamtbetrag dieses Verzichts der Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 beläuft

sich auf 1.188.190 €. Herr Pötsch verzichtete zusätzlich auf einen Betrag von 115.700,00 € seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 und vollständig auf seine Vergütung für das Geschäftsjahr 2017. Hintergrund dieses Verzichts ist die im Zusammenhang mit dem Wechsel von Herrn Pötsch vom Vorstand in den Aufsichtsrat zum 8. Oktober 2015 getroffene Vereinbarung, die bis zum 31. Dezember 2017 erhaltenen Aufsichtsratsvergütungen auf seine Ausgleichszahlung für die für den Zeitraum vom 8. Oktober 2015 bis zum 31. Dezember 2017 an sich zustehende Vorstandsvergütung anzurechnen.

Organe

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

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

MATTHIAS MÜLLER (64)

Vorsitzender (seit 26.09.2015)

01.03.2015¹

Mitglied des Vorstands der
Porsche Automobil Holding SE
13.10.2010¹

DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (60)

Personal und Organisation

01.01.2016¹

Mandate:

○ Wolfsburg AG, Wolfsburg

DR.-ING. HERBERT DIESS (59)

Vorsitzender des Markenvorstands

Volkswagen Pkw

01.07.2015¹

Mandate:

○ Infineon Technologies AG, Neubiberg

DR. RER. POL. H.C.

FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ (60)

Beschaffung

01.07.2001¹

Mandate:

○ Hochtief AG, Essen

⊙ Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

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

JOCHEM HEIZMANN (65)

China

11.01.2007¹

Mandate:

○ Lufthansa Technik AG, Hamburg

DR. JUR. CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT (67)

Integrität und Recht

01.01.2016 – 31.01.2017¹

Mandate (am 31.01.2017):

⊙ Messe Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

ANDREAS RENSCHLER (59)

Nutzfahrzeuge

01.02.2015¹

Mandate:

○ Deutsche Messe AG, Hannover

PROF. RUPERT STADLER (54)

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

01.01.2010¹

Mandate:

○ FC Bayern München AG, München

HILTRUD DOROTHEA WERNER (51)

Integrität und Recht

01.02.2017¹

FRANK WITTER (58)

Finanzen und Controlling

07.10.2015¹

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

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

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

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

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

HANS DIETER PÖTSCH (66)

Vorsitzender (seit 07.10.2015)

Vorsitzender des Vorstands und

Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE
07.10.2015¹

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Autostadt GmbH, Wolfsburg (Vorsitz)
- Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Retail GmbH, Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg (stv. Vorsitz)
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

JÖRG HOFMANN (62)

Stv. Vorsitzender (seit 20.11.2015)

1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall
20.11.2015¹

Mandate:

- Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. JUR. KLAUS LIESEN (86)

02.07.1987 – 03.05.2006¹

Ehrevorsitzender des Aufsichtsrats der
Volkswagen AG (03.05.2006 – 30.03.2017)
Herr Dr. Liesen verstarb am 30.03.2017.

DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (60)

Minister of State

22.04.2010¹

Mandate:

- ⊙ Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait
- ⊙ Kirnaf Finance, Riad (Vorsitz)
- ⊙ Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
- ⊙ Qatar Holding, Doha
- ⊙ Qatar Investment Authority, Doha

DR. HESSA SULTAN AL-JABER (58)

Minister of State

22.06.2016¹

Mandate:

- ⊙ Droobi Health Technology, Doha
- ⊙ Malomatia, Doha
- ⊙ Qatar Satellite Company, Doha
- ⊙ Trio Investment, Doha

DR. BERND ALTHUSMANN (51)

Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit,
Verkehr und Digitalisierung

14.12.2017¹

Mandate:

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

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

BIRGIT DIETZE (44)

Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der IG Metall

01.06.2016¹

ANNIKA FALKENGREN (55)

Managing Partner der

Compagnie Lombard Odier SCmA

03.05.2011 – 05.02.2018¹

Mandate (am 05.02.2018):

- ⊙ FAM AB, Stockholm

DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (58)

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen
Management Association

01.01.2013¹

Mandate:

- ⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

UWE FRITSCH (61)

Vorsitzender des Betriebsrats Werk Braunschweig
der Volkswagen AG

19.04.2012 – 10.05.2017¹

Mandate (am 10.05.2017):

- ⊙ Eintracht Braunschweig GmbH & Co KGaA, Braunschweig
- ⊙ Basketball Löwen Braunschweig GmbH, Braunschweig

MARIANNE HEISS (45)

Chief Financial Officer der BBDO Group
Germany GmbH, Düsseldorf

14.02.2018¹

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

UWE HÜCK (55)

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats
der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
01.07.2015¹

Mandate:

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

JOHAN JÄRVKLO (44)

Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB
22.11.2015¹

Mandate:

- ⊙ Scania CV AB, Södertälje
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

ULRIKE JAKOB (57)

Stv. Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG
Werk Kassel
10.05.2017¹

DR. LOUISE KIESLING (60)

Designerin und Unternehmerin
30.04.2015¹

OLAF LIES (50)

19.02.2013 – 14.12.2017¹

Mandate (am 14.12.2017):

- Deutsche Messe AG, Hannover
- ⊙ Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
- ⊙ Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft GmbH, Hannover (Vorsitz)
- ⊙ JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven
- ⊙ JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven

PETER MOSCH (45)

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG
18.01.2006¹

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Audi Pensionskasse – Altersversorgung der AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt

BERTINA MURKOVIC (60)

Vorsitzende des Betriebsrats Volkswagen
Nutzfahrzeuge
10.05.2017¹

BERND OSTERLOH (61)

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats
der Volkswagen AG
01.01.2005¹

Mandate:

- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Allianz für die Region GmbH, Braunschweig
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ SEAT, S.A., Martorell
- ⊙ ŠKODA Auto a.s., Mladá Boleslav
- ⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- ⊙ Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. JUR. HANS MICHEL PIÉCH (75)

Selbstständiger Rechtsanwalt
07.08.2009¹

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (stv. Vorsitz)
- ⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
- ⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
- ⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
- ⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See
- ⊙ Volksoper Wien GmbH, Wien

DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (56)

Vorstand der Familie Porsche AG
Beteiligungsgesellschaft
07.08.2009¹

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (74)

Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Porsche Automobil Holding SE;
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
24.04.2008¹

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (Vorsitz)
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (Vorsitz)
- ⊙ Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft, Salzburg (Vorsitz)
- ⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
- ⊙ Porsche Cars North America Inc., Atlanta
- ⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- ⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
- ⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
- ⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

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

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

ATHANASIOS STIMONIARIS (46)

Vorsitzender des Betriebsrats und des
Gesamtbetriebsrats der MAN Truck & Bus AG sowie
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE
und des SE-Betriebsrats
10.05.2017¹

Mandate:

- MAN SE, München
- MAN Truck & Bus AG, München (stv. Vorsitz)
- Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH,
München
- ⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

STEPHAN WEIL (59)

Niedersächsischer Ministerpräsident
19.02.2013¹

STEPHAN WOLF (51)

01.01.2013 – 10.05.2017¹

Mandate (am 10.05.2017):

- Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- ⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

THOMAS ZWIEBLER (52)

15.05.2010 – 10.05.2017¹

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS**STAND 31. DEZEMBER 2017****Mitglieder des Präsidiums**

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

Mitglieder des Vermittlungsausschusses gemäß**§ 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz**

Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)
Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)
Bernd Osterloh
Stephan Weil

Mitglieder des Prüfungsausschusses

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

Mitglieder des Nominierungsausschusses

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

Sonderausschuss Dieselmotoren

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

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

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

Übernahmerechtliche Angaben

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

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2017 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56€.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

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

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 61 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 85 bis 87 dieses Geschäftsberichts.

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

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

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

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

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

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

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

Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses auf Seite 256 dargestellt.

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

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

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

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

Dieselthematik

Im Geschäftsjahr haben wir umfangreiche Vergleichsvereinbarungen in den USA erzielt. Die technischen Maßnahmen für alle betroffenen Fahrzeuge des Motortyps EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos freigegeben und überwiegend durchgeführt.

Zudem haben wir die Aufklärung der Dieselthematik fortgesetzt. Im Geschäftsjahr waren weitere Sondereinflüsse in Höhe von 3,2 Mrd. € zu berücksichtigen.

UNREGELMÄßIGKEITEN BEI NO_x-EMISSIONEN

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2,0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs V6 mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

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

EINLEITUNG UMFANGREICHER UNTERSUCHUNGEN DURCH DIE VOLKSWAGEN AG

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

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

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

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

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

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

Die Dieselthematik hatte ihren Ursprung in einer – nach Rechtsauffassung der Volkswagen AG nur nach US-amerikanischem Recht unzulässigen – Veränderung von Teilen der betreffenden Motorsteuerungssoftware für das seinerzeit von der Volkswagen AG entwickelte Diesellaggregat EA 189. Die Entscheidung zur Entwicklung und zur Installation dieser Softwarefunktion wurde Ende 2006 unterhalb der Vorstandsebene getroffen. Kein Vorstandsmitglied hatte zu diesem Zeitpunkt und nachfolgend über mehrere Jahre hinweg Kenntnis von der Entwicklung und Implementierung dieser Softwarefunktion in der betreffenden Motorsteuerungseinheit der EA 189-Dieselmotoren.

In den Monaten nach der Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen intern durch die Volkswagen AG wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten 2,0 l Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA bestätigt. Dieses Ergebnis wurde dem California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – mitgeteilt, und es wurde gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin in den USA geplanten Servicemaßnahme eine Rekalibrierung der Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde vom Ausschuss für Produktsicherheit (APS) bewertet und beschlossen. Der APS veranlasst erforderliche und zweckmäßige Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und Konformität der in Verkehr gebrachten Produkte der Volkswagen AG. Es gibt keine Erkenntnisse, dass dem APS oder den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der Auffälligkeiten offengelegt wurde. Vielmehr war die Erwartung der für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014, dass die Thematik im Rahmen einer Feldmaßnahme mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei.

Im Laufe des Sommers 2015 wurde für einzelne Mitglieder des Vorstands der Volkswagen AG sukzessive erkennbar, dass die Auffälligkeiten in den USA durch eine Veränderung von Teilen der Motorsteuerungssoftware verursacht wurde, die später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ gegenüber der EPA und der CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Volkswagen Konzern (Rückrufrkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte

unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch bei der AUDI AG wurden umfangreiche Untersuchungen im Hinblick auf den etwaigen Einsatz von nach US-Recht unzulässigen „Defeat Devices“ in V6 3,0 l Dieselmotoren durchgeführt. Die im Auftrag der Volkswagen AG durchgeführte Untersuchung von Jones Day deckte diese Thematik mit ab.

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

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Typ EA 189, und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechszylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel 3,0 l Dieselmotoren des Typs V6.

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

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

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

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

Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO₂-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Die Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung auch weiterhin die gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen.

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

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

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

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

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

WEITERE NACHRÜSTPROGRAMME FÜR V6/V8 MOTOREN

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

BETROFFENE FAHRZEUGE IN DEN USA/KANADA

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

Die EPA und die CARB haben für die Mehrzahl der betroffenen Fahrzeuge mit 2,0 l TDI-Motor emissions-

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

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

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

RECHTSRISIKEN

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

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

OPERATIVES ERGEBNIS

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

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

UNABHÄNGIGER MONITOR

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

AN UNSERE STAKEHOLDER

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

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

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

Geschäftsverlauf

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

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

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

Europa/Übrige Märkte

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

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

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

Deutschland

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

Nordamerika

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

Südamerika

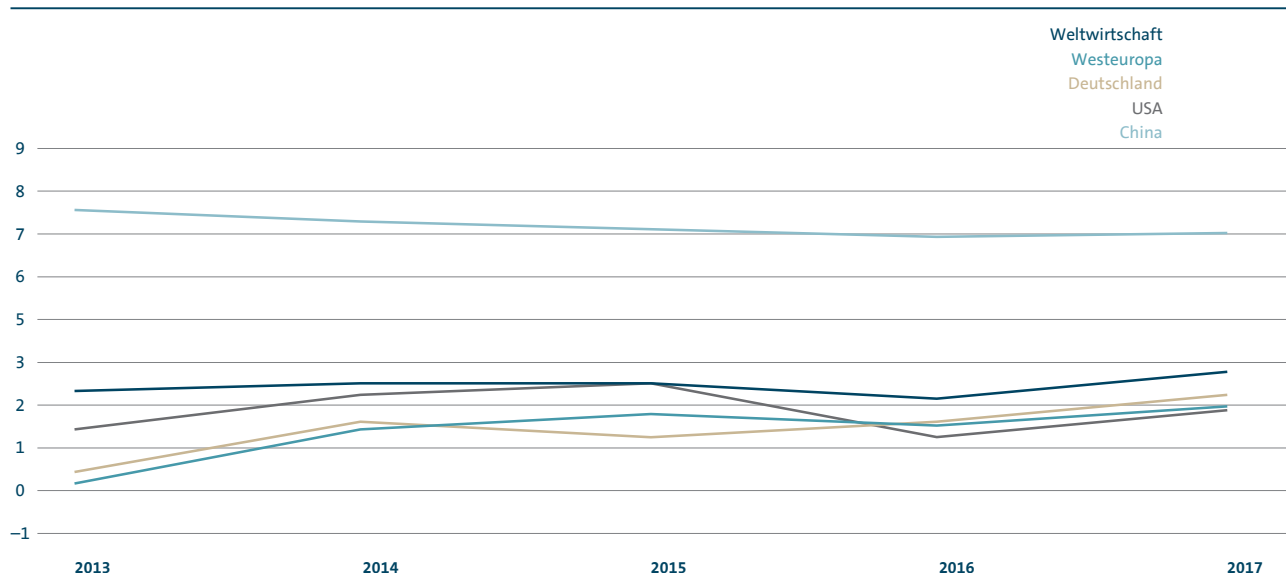
Brasilien konnte im Berichtsjahr die konjunkturelle Talsohle hinter sich lassen: Die Wirtschaftsleistung erhöhte sich um 1,0 (–3,5)%. Die Lage in Südamerikas größter Volkswirtschaft blieb unter anderem aufgrund politischer Unsicherheiten dennoch angespannt. Argentinien's BIP stieg um 2,8 (–2,2)%, trotz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

Asien-Pazifik

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

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent

**ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW**

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

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

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

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

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa stieg die Zahl der Pkw-Neuzulassungen um 2,5% auf 14,3 Mio. Fahrzeuge und erreichte damit das höchste Niveau der vergangenen zehn Jahre. Die positive Entwicklung wurde vor allem durch das gute gesamtwirtschaftliche Umfeld, die vorteilhafte Konsumentenstimmung sowie nied-

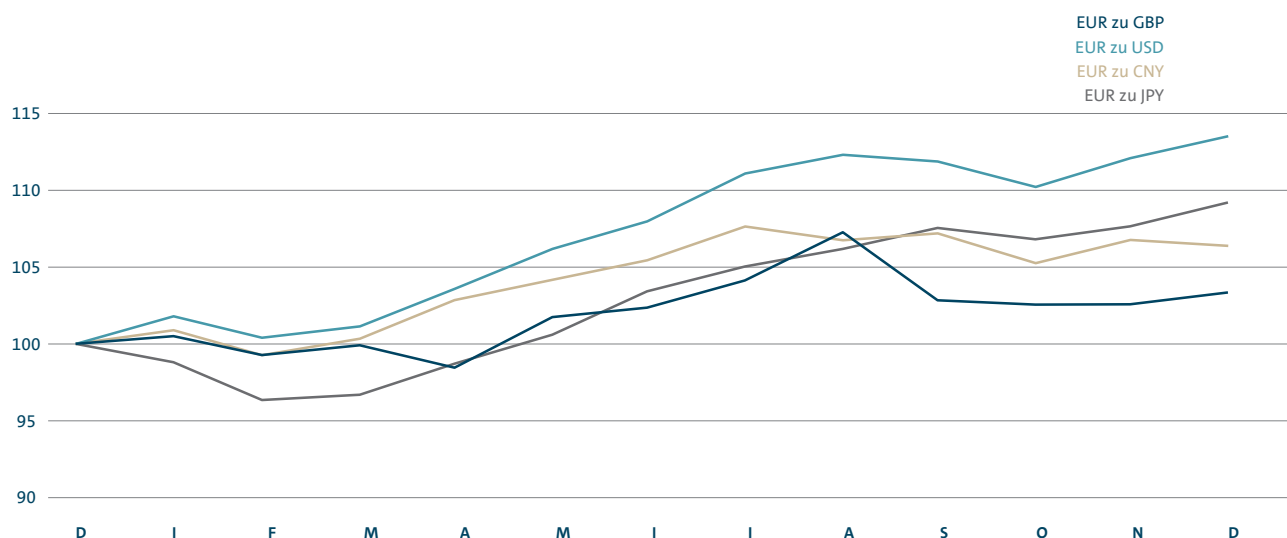
rige Zinsen begünstigt. In Italien (+8,1%) und Spanien (+7,7%) profitierte die Nachfrage vom Ersatzbedarf und insbesondere von einer deutlichen Ausweitung der Verkäufe an gewerbliche Kunden. Die Wachstumsrate des französischen Pkw-Marktes fiel im Vergleich dazu mit 4,8% geringer aus. In Großbritannien verfehlte das Nachfragevolumen das Rekordniveau aus dem Vorjahr um 5,7% – unter anderem bedingt durch die Änderung der Kfz-Steuer zum 1. April 2017. Der Anteil der Dieselfahrzeuge (Pkw) in Westeuropa ging im Berichtsjahr auf 44,4 (49,5)% zurück.

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

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

DEISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2016 BIS DEZEMBER 2017

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2016 = 100



Deutschland

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

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

Nordamerika

Mit 20,8 Mio. Fahrzeugen (–1,4%) lagen die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) in der Region Nordamerika im Geschäftsjahr 2017 leicht unter dem Rekordwert des Vorjahres. Auf dem US-Markt verringerte sich die Nachfrage gegenüber dem hohen Niveau aus dem Jahr 2016 um 1,8% auf 17,2 Mio. Einheiten. Die gute Beschäftigungslage, das hohe Verbrauchervertrauen sowie großzügige Kaufanreizprogramme der Hersteller konnten die Abwärtstendenz

nicht aufhalten. Der Nachfragetrend hin zu SUV- und Pickup-Modellen (+5,7%) bei einem gleichzeitigen Rückgang der Verkaufszahlen von klassischen Pkw (–10,9%) hielt an.

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

Südamerika

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

Asien-Pazifik

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

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

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

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

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

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

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

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

In der Region Asien-Pazifik sank das Zulassungsvolumen bei den leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr auf 6,0 Mio. Einheiten (–3,1%). In China, dem dominierenden Markt der Region, lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 3,4 Mio. Einheiten um 8,2% signifikant unter dem Wert des Vorjahres. Dieser Rückgang ist vor allem auf die Veränderung

der Nachfrage nach Micro Vans hin zu preisgünstigeren MPV und SUV zurückzuführen. Aufgrund des anhaltenden Wirtschaftswachstums in Indien wurden deutlich mehr Fahrzeuge zugelassen als 2016; dort beliefen sich die Neuregistrierungen auf 560 (510) Tsd. Einheiten. In Japan ging das Marktvolumen infolge der anhaltend schwachen Wirtschaftsentwicklung zurück (–5,0%).

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

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

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

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

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

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

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

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

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

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

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

jahreszeitraum. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ist unvermindert hoch.

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

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

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

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

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

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

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

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

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

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

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2017

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

Die Marke Volkswagen Pkw startete 2017 ihre weltweite Produktoffensive: Den Auftakt machte der neue Golf. Der überarbeitete Bestseller bietet nicht nur ein geschärftes Design und neue Motoren, sondern auch eine Vielzahl an neuen, digitalen Fahrerassistenzsystemen und ein innova-tives Infotainmentsystem. Beim rein elektrischen e-Golf wurde die Reichweite auf 300 km gesteigert. Mit dem Arteon hat die neue Top-Limousine der Marke ihre Weltpremiere gefeiert. Elegant und dynamisch zugleich, bietet der Fünf-türer mit den Proportionen eines Gran Turismo und einer coupéhaften Linie beeindruckend viel Platz und Komfort. Der neue Polo, der nun auch auf dem Modularen Querbaukasten (MQB) basiert, bringt technologische Innovationen in das Kleinwagensegment, die bisher nur in höheren Fahrzeugklas-sen verfügbar waren. In Brasilien läutet der Polo eine neue

Ära ein: Er setzt dort neue Maßstäbe bei Qualität, Fahrdyna-mik und digitalen Innovationen. Im SUV-Segment baute Volkswagen Pkw sein Angebot 2017 deutlich aus. Der neue T-Roc ist ein junges, sportliches Crossover-Modell, mit dem die Marke neue Kundengruppen für sich begeistern will. Zudem ist eine Langversion des erfolgreichen Kompakt-SUV Tiguan auf den Markt gekommen. Er ist in Europa als Tiguan Allspace sowie in China und den USA erhältlich. Bei den großen SUV sind der Teramont in China und der Atlas für die USA hinzugekommen. Damit ist die Marke in den USA in vier der fünf größten Fahrzeugsegmente vertreten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2017 mit weltweit 10.741.455 an Kunden ausgelieferten Fahrzeugen den Vorjahreswert um 4,3% übertroffen und erneut eine Bestmarke erreicht. Die Grafik auf der nächsten Seite veranschaulicht die Entwicklung der Auslieferungen in den Einzelmonaten und stellt einen Vergleich zum jeweiligen Vorjahresmonat her. Nachfolgend beschreiben wir die Entwicklung unserer Auslieferungen getrennt nach Pkw und Nutzfahrzeugen.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS¹

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

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

AUSLIEFERUNGEN VON PKW WELTWEIT

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

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

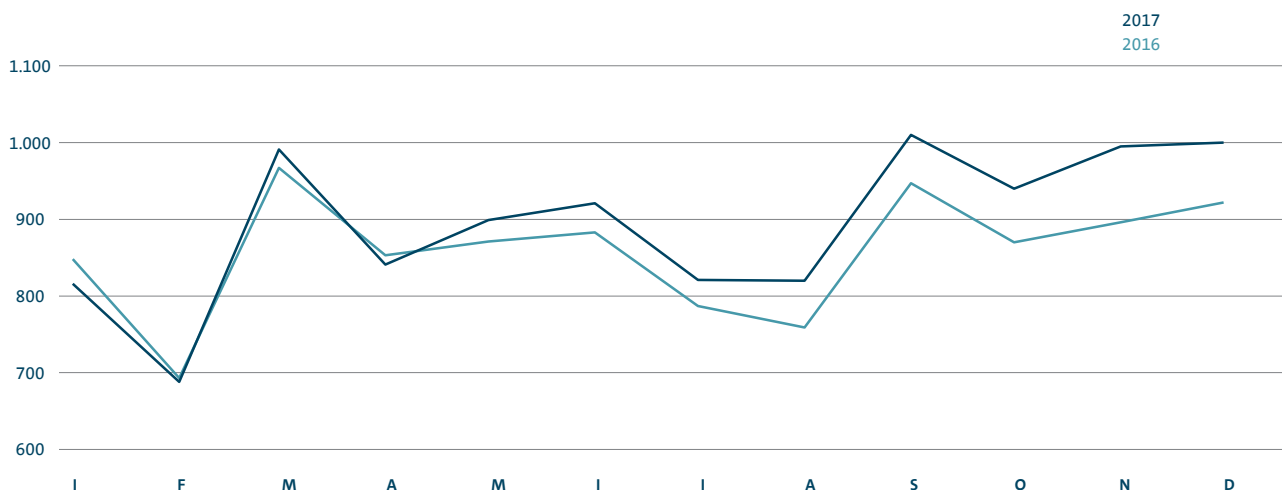
Die Tabelle auf Seite 104 gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

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

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN

in Tsd. Fahrzeuge



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

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

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

Auslieferungen in Deutschland

Im Geschäftsjahr 2017 setzte der deutsche Pkw-Markt sein Wachstum mit einem Plus von 2,7% fort. Auf seinem Heimatmarkt lieferte der Volkswagen Konzern 1.131.414 Pkw an Kunden aus und lag damit leicht unter dem Niveau des Vorjahres (-0,5%). Dies war insbesondere auf das infolge der Dieselthematik noch nicht vollständig wiederhergestellte Kundenvertrauen sowie auf die Verunsicherung der Kunden

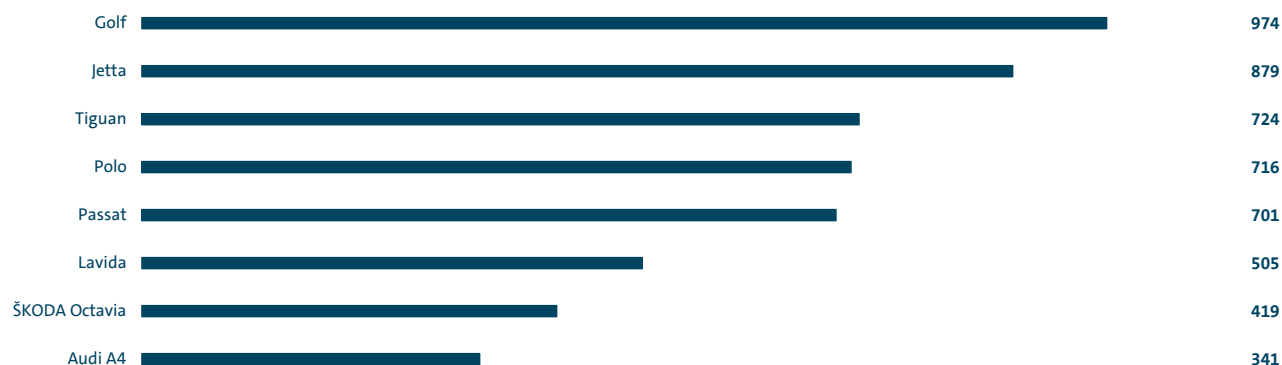
aufgrund der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge zurückzuführen. Die größten Nachfragezuwächse verzeichneten die Modelle Tiguan, Audi Q2, Audi A4 Avant, Audi A5 Sportback und SEAT Ateca. Sehr gefragt waren zudem die neuen Modelle T-Roc, Tiguan Allspace und Arteon der Marke Volkswagen Pkw, die neuen ŠKODA Modelle Karoq und Kodiaq, die neuen Modelle Arona und Ibiza von SEAT sowie der Porsche Macan. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes standen am Jahresende 2017 sieben Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: up!, Polo, Golf, Tiguan, Touran, Passat und Porsche 911. Der Golf führte weiter die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an.

Auslieferungen in Nordamerika

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

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

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



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

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

Auslieferungen in Südamerika

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

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

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

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik erreichten auch im Jahr 2017 den weltweit größten absoluten Zuwachs. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern stieg in

dieser Region im Vorjahresvergleich um 4,2% auf 4.462.387 Einheiten. Der Marktanteil in dieser Region lag unverändert bei 12,1 (12,1)%.

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

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

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

AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

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

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

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN

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

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

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

Auf den Übrigen Märkten sanken die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volkswagen Konzerns um 5,3% auf ins-

gesamt 67.155 Fahrzeuge: 46.678 leichte Nutzfahrzeuge, 17.050 Lkw und 3.427 Busse.

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

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

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

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

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

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

AUSLIEFERUNGEN IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Hauptumsatzträger des Segments Power Engineering waren Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery, die zusammen gut zwei Drittel der gesamten Umsatzerlöse erzielten.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

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

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

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

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

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Im Jahr 2017 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 3,7 (3,3) Mrd.€. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery rund zwei Drittel des Auftragsvolumens. Das Kraftwerksgeschäft entwickelte sich positiv. Ein türkisches Energieunternehmen bestellte zum Beispiel 38 Motoren mit einer Gesamtleistung von 754 MW

für seine schwimmenden Kraftwerke; diese gleichen drängende Energieengpässe flexibel aus. Auch auf dem indonesischen Markt war das Unternehmen erfolgreich und akquirierte Aufträge für 25 Motoren mit einer Gesamtleistung von 314 MW.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

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

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

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

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

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

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

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

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

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

PRODUKTION

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

LAGERBESTÄNDE

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

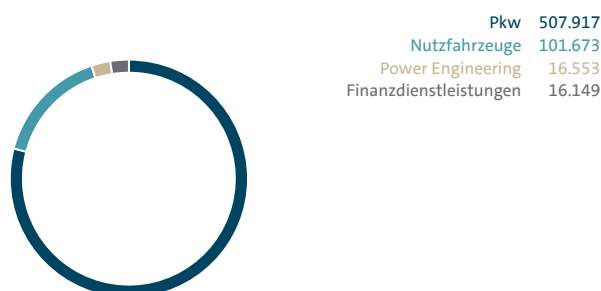
BELEGSCHAFT

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

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

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2017



Aktie und Anleihen

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

AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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

Die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG übertrafen im Jahr 2017 bei hoher Volatilität das steigende Marktumfeld. Positive Impulse lieferten Vergleichsvereinbarungen in den USA zur Dieseldiagnostik, gute Unternehmenszahlen, ein starker Cash-flow und die erfolgreiche Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw. Belastet wurden die Kurse durch die im Zusammenhang mit der

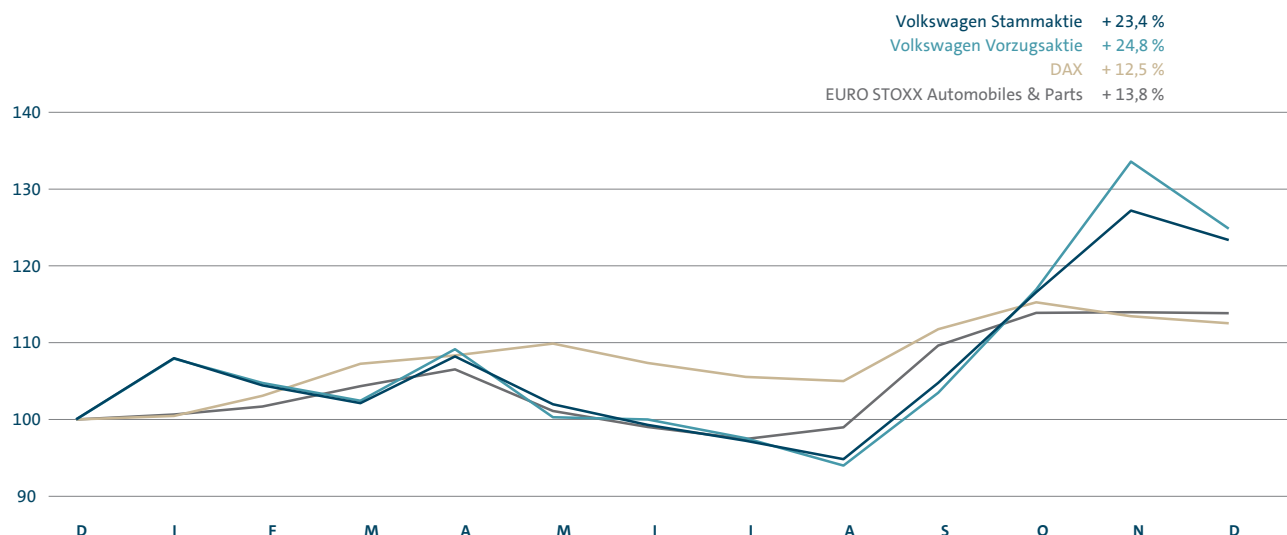
Dieseldiagnostik zu bildenden Vorsorgen sowie Unsicherheiten bezüglich weiterer Rechtsrisiken aus der Dieseldiagnostik, des Kartellverdachts gegen deutsche Automobilunternehmen und der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen für Diesel- und Elektrofahrzeuge.

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

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

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2016 BIS DEZEMBER 2017

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2016 = 100



DIVIDENDENPOLITIK

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

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

DIVIDENDENRENDITE

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

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

ERGEBNIS JE AKTIE

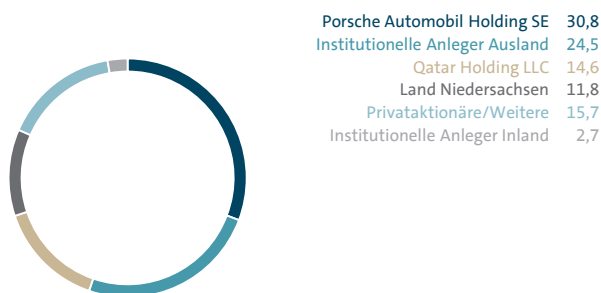
Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2017 lag bei 22,63 (10,24)€. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 22,69 (10,30)€. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Berichtsjahres in Umlauf befindenden Stamm- beziehungsweise Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte Ergebnis je Aktie dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

Zur Ermittlung des Ergebnisses je Aktie siehe auch die Anhangangabe 11 im Volkswagen Konzernabschluss.

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

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2017

in Prozent des Gezeichneten Kapitals

**AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2017**

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahres 1.283.315.873,28€. Eine grafische Darstellung der Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2017 finden Sie auf dieser Seite.

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

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

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

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

BÜRO LONDON
 Telefon + 44 20 3705 2045

BÜRO PEKING
 Telefon + 86 106 531 4132

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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

INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

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

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

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

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

DIVIDENDENENTWICKLUNG		2017	2016	2015	2014	2013
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	206.205	206.205	180.641	170.148
Dividende ¹						
je Stammaktie	€	3,90	2,00	0,11	4,80	4,00
je Vorzugsaktie	€	3,96	2,06	0,17	4,86	4,06
Dividendenausschüttung ¹	Mio. €	1.967	1.015	68	2.294	1.871
auf Stammaktien	Mio. €	1.151	590	32	1.416	1.180
auf Vorzugsaktien	Mio. €	817	425	35	878	691
WERTENTWICKLUNG DER AKTIEN ²		2017	2016	2015	2014	2013
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	168,70	136,75	142,30	180,10	196,90
Kursentwicklung	%	+23,4	-3,9	-21,0	-8,5	+21,0
Jahreshöchstwert	€	173,95	144,20	247,55	197,35	196,90
Jahrestiefstwert	€	128,70	108,95	101,15	150,70	132,60
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	166,45	133,35	133,75	184,65	204,15
Kursentwicklung	%	+24,8	-0,3	-27,6	-9,6	+18,6
Jahreshöchstwert	€	178,10	138,80	255,20	203,35	204,15
Jahrestiefstwert	€	125,35	94,00	92,36	150,25	138,50
Beta-Faktor ³	Faktor	1,12	1,22	1,28	1,38	1,32
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	84,1	67,9	69,6	86,5	92,8
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	108,8	92,7	88,1	90,0	87,7
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,77	0,73	0,79	0,96	1,06
KENNZAHLEN JE AKTIE		2017	2016	2015	2014	2013
Ergebnis je Stammaktie ⁴						
unverwässert	€	22,63	10,24	-3,20	21,82	18,61
verwässert	€	22,63	10,24	-3,20	21,82	18,61
Eigenkapital ⁵	€	217,13	184,90	175,67	189,16	188,58
Kurs-Gewinn-Verhältnis ⁶						
Stammaktie	Faktor	7,5	13,4	x	8,2	10,6
Vorzugsaktie	Faktor	7,3	13,0	x	8,4	10,9
Dividendenrendite ⁷						
Stammaktie	%	2,3	1,5	0,1	2,7	2,0
Vorzugsaktie	%	2,4	1,5	0,1	2,6	2,0
BÖRSENUMSÄTZE ⁸		2017	2016	2015	2014	2013
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd. €	3,5	3,3	6,9	3,2	3,5
	Mio. Stück	23,6	25,4	45,4	17,8	21,4
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd. €	45,1	41,1	72,4	45,1	43,0
	Mio. Stück	312,3	347,0	444,4	248,3	252,8
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	5,4	5,0	7,1	5,4	5,7

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2013 bis 2016 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2017 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Seite 127.

4 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie.

5 Auf Basis der gesamten Stamm- und Vorzugsaktien am 31.12. (ohne potenzielle Aktien aus der Pflichtwandelanleihe).

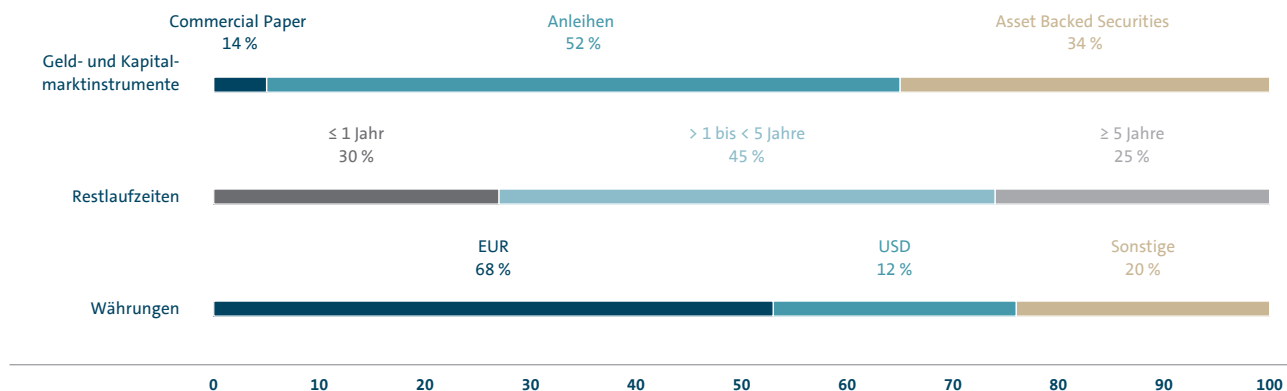
6 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

7 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2017



REFINANZIERUNG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Standard & Poor's									
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2
langfristig	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
Ausblick	stabil	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-1	P-1	P-1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A2	A1	A3	Aa3	A1
Ausblick	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ

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

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

RATINGS

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

Standard & Poor's bestätigte im November 2017 die kurz- und langfristigen Ratings mit A-2 beziehungsweise BBB+ für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG sowie mit A-2 beziehungsweise A- für die Volkswagen Bank GmbH. Der Ausblick für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG wurde aufgrund der besser als erwarteten operativen Geschäftsentwicklung von „negativ“ auf „stabil“ angehoben. Der Ausblick für die Volkswagen Bank GmbH wurde unverändert bei „negativ“ belassen.

Moody's Investors Service hat das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG mit P-2 beziehungsweise A3

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

VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSRANKINGS UND -INDIZES

Analysten und Investoren stützen ihre Empfehlungen und Entscheidungen verstärkt auch auf das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Sie ziehen in erster Linie Nachhaltigkeitsratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Ökologie, Soziales und Governance zu beurteilen.

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

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

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

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

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

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

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Segmente Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment

Pkw und die Überleitungsrechnung zum Bereich Pkw zusammen, für Nutzfahrzeuge und Power Engineering ist das Segment gleich dem Bereich. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

VERKAUF VON FREMDMARKENHANDELSBETRIEBEN DER PORSCHE HOLDING SALZBURG

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

KENNZAHLEN 2017 NACH SEGMENTEN

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

SONDEREINFLÜSSE

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

Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse in Höhe von –3,2 (–7,5) Mrd. €. Hierbei handelte es sich im Berichtsjahr ausschließlich um Belastungen im Bereich Pkw im Zusammenhang mit der Dieselthematik, im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für die Rückkauf-/Nachrüstungsprogramme von 2,01 und 3,01 TDI-Fahrzeugen in Nordamerika sowie höhere Rechtsrisiken. Im Geschäftsjahr 2016 lagen diese bei –6,4 Mrd. €.

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

ERTRAGSLAGE**Ertragslage des Konzerns**

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

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

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

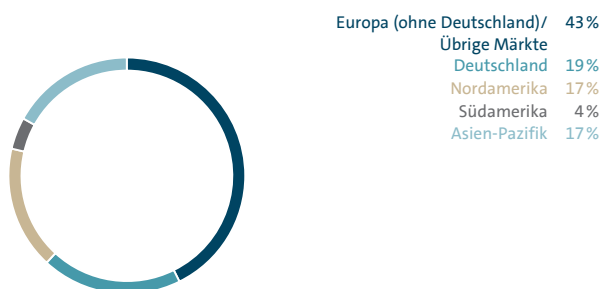
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

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

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

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2017

in Prozent



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

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

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

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

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

UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2017

in Prozent



Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder.

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

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

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

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

sich das Operative Ergebnis des Automobilbereichs auf 14,4 (12,2) Mrd.€. Vor Sondereinflüssen stieg die Operative Rendite auf 7,3 (6,6)%. Hierzu trugen im Wesentlichen Volumen-, Mix- und Margenverbesserungen sowie Produktkostenoptimierungen bei, denen wachstumsbedingt höhere Fixkosten und gestiegene Abschreibungen entgegenstanden. Von der Geschäftsentwicklung unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen profitieren wir im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzeinnahmen, da die Ergebnisse der Joint Ventures im Finanzergebnis At Equity bilanziert werden.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

Mio. €	2017	2016
Umsatzerlöse	158.466	150.343
Operatives Ergebnis	9.309	4.167
Operative Rendite (in %)	5,9	2,8

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

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

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

Der Bereich Nutzfahrzeuge erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 35,2 Mrd.€ und übertraf damit vor allem volumenbedingt den Vorjahreswert um 3,1 Mrd.€. Das Operative Ergebnis des Bereichs Nutzfahrzeuge verbesserte sich um 1,2 Mrd.€ auf 1,9 Mrd.€; die operative Rendite erhöhte sich auf 5,4 (2,2)%. Der Anstieg gegenüber dem von Sonder-

einflüssen belasteten Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus positiven Volumen- und Margeneffekten sowie einer Ausweitung des Servicegeschäfts.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING

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

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

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

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

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

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

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

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

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

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

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

FINANZLAGE

Finanzielle Situation des Konzerns

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

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

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

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

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

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	18.833	20.462	14.125	15.294	4.709	5.168
Ergebnis vor Steuern	13.913	7.292	11.411	4.884	2.502	2.408
Ertragsteuerzahlungen	-3.664	-3.315	-3.514	-3.526	-149	211
Abschreibungen ²	22.165	20.924	14.948	14.331	7.218	6.593
Veränderung der Pensionen	468	235	452	224	15	11
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen ³	-231	871	121	556	-352	316
Brutto-Cash-flow	32.651	26.007	23.418	16.468	9.233	9.539
Veränderung Working Capital	-33.836	-16.576	-11.732	3.803	-22.104	-20.379
Veränderung der Vorräte	-4.198	-3.637	-3.784	-3.313	-414	-324
Veränderung der Forderungen	-1.660	-2.155	-937	-1.876	-724	-280
Veränderung der Verbindlichkeiten	5.302	5.048	4.168	4.474	1.134	574
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	-9.910	5.732	-10.079	5.616	169	116
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-11.478	-12.074	-1.115	-1.157	-10.363	-10.917
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-11.891	-9.490	15	58	-11.906	-9.547
Cash-flow laufendes Geschäft	-1.185	9.430	11.686	20.271	-12.871	-10.840
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-18.218	-16.797	-17.636	-15.941	-583	-856
davon: Sachinvestitionen	-13.052	-13.152	-12.631	-12.795	-421	-357
Entwicklungskosten (aktiviert)	-5.260	-5.750	-5.260	-5.750	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-317	1.754	-124	2.283	-193	-528
Netto-Cash-flow⁴	-19.404	-7.367	-5.950	4.330	-13.454	-11.696
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	1.710	-3.882	2.333	-3.125	-622	-757
Investitionstätigkeit	-16.508	-20.679	-15.303	-19.066	-1.205	-1.613
Finanzierungstätigkeit	17.625	9.712	3.562	-2.298	14.063	12.009
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-	-3	-	-3	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	3.473	-	2.400	-1.454	1.073	1.454
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	-727	-91	-641	-76	-86	-15
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-796	-1.628	-696	-1.169	-99	-460
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.⁵	18.038	18.833	13.428	14.125	4.609	4.709
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	26.291	28.036	15.201	17.911	11.090	10.125
Brutto-Liquidität	44.329	46.869	28.630	32.036	15.699	14.833
Kreditstand	-163.472	-154.819	-6.251	-4.856	-157.221	-149.963
Netto-Liquidität⁶	-119.143	-107.950	22.378	27.180	-141.522	-135.130

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

2 Saldiert mit Zuschreibungen.

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

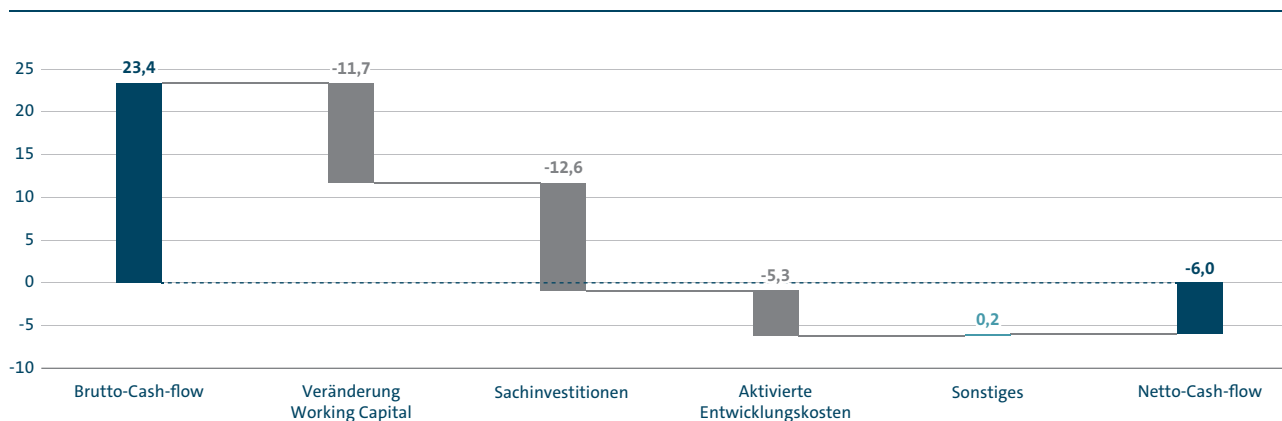
4 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen).

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

6 Bestand an Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, Wertpapieren, Darlehensforderungen gegenüber nahestehenden Unternehmen und Personen sowie Termingeldanlagen abzüglich Kreditstand (Lang- und Kurzfristige Finanzschulden).

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2017

in Mrd. Euro

**Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile**

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

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts nahm um 1,7 Mrd.€ auf 17,6 Mrd.€ zu. Die Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) lagen mit 12,6 (12,8) Mrd.€ auf dem Niveau des Vorjahres. Die Sachinvestitionsquote sank im Wesentlichen aufgrund der gestiegenen Umsatzerlöse auf 6,4 (6,9)%. Wir investieren vornehmlich in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in diesem und im kommenden Jahr in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Baureihen Polo, Tiguan, Audi A6, Audi A8, Audi e-tron sowie Audi A4, Porsche Cayenne, Porsche 911 und die Bentley Continental Familie. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer

Modellpalette, die Elektrifizierung des Antriebsstrangs und unsere modularen Baukästen. Die aktivierten Entwicklungskosten waren mit 5,3 (5,8) Mrd.€ niedriger als ein Jahr zuvor. In der Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ ist im Berichtsjahr im Wesentlichen der Erwerb der Anteile an Navistar sowie die teilweise Veräußerung der PGA Group enthalten. Im Vorjahr hatte hier der Verkauf der LeasePlan Anteile einen deutlich positiven Einfluss.

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

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

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

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

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

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

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

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

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

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

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

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

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

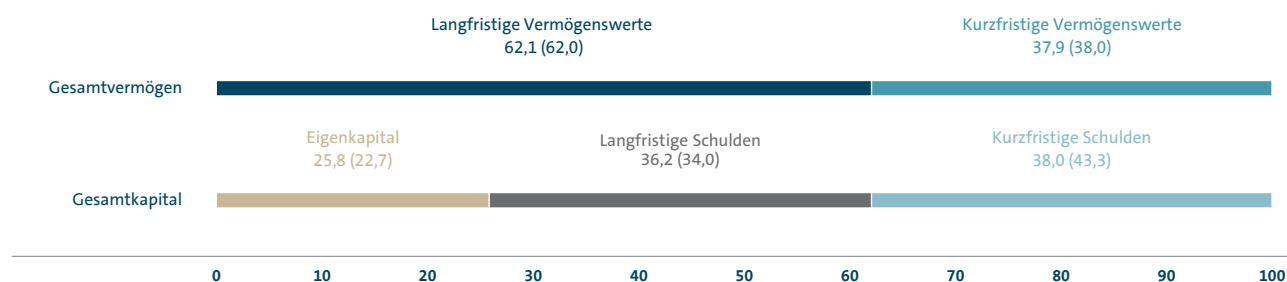
BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

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

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

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2017

in Prozent

**Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich**

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

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

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

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

VERMÖGENSLAGE**Bilanzstruktur des Konzerns**

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

Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasst im Wesentlichen den voraussichtlich abge-

henden Buchwert von zur teilweisen Veräußerung vorgesehenen Anteilen an der There Holding (0,1 Mrd.€). Die Verhandlungen halten noch an, die Veräußerungen sollen im ersten Halbjahr 2018 abgewickelt werden.

Am Ende des Geschäftsjahres 2017 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 8,4 (6,8) Mrd.€, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,3 (0,2) Mrd.€ sowie in Form von Sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 24,5 (25,9) Mrd.€ vor. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Bereich Nutzfahrzeuge in Brasilien. Die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen, Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen sowie aus unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden. Des Weiteren sind hier Verpflichtungen für zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissionsfahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern, enthalten. Diese Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen in den USA im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik getroffen. In den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür 1,3 Mrd.€ enthalten.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

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

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

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

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

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

Zum 31. Dezember 2017 lagen die Kurzfristigen Schulden mit 69,7 Mrd.€ um 13,9% unter dem Stand zum Jahresende 2016. Unter anderem durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten stiegen die kurzfristigen Finanzschulden auf –0,5 (–1,0) Mrd.€. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert negativ. Die Position „Minderheitsgesellschaften gewährte Andienungs-/Ausgleichs-

rechte“ umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien. Die Kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten gingen aufgrund von positiven Effekten aus der Derivatebewertung zurück. Die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen verringerten sich bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik deutlich.

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

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

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

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

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

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

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

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

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

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

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

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

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

Am Ende des Berichtszeitraums waren die Langfristigen Vermögenswerte im Bereich Power Engineering, im Wesentlichen bedingt durch einen Rückgang der Immateriellen Vermögenswerte, niedriger als ein Jahr zuvor. Die kurzfristigen Vermögenswerte lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Am 31. Dezember 2017 verzeichnete der Bereich Power

Engineering eine um 4,6% unter Vorjahr liegende Bilanzsumme in Höhe von 5,9 Mrd.€.

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

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

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

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

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

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

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

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

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

Die Wertschöpfungsrechnung stellt den im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschafteten Wertzuwachs als Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt des jeweiligen Landes sowie seine Verteilung dar. Der Wertzuwachs des Volkswagen Konzerns war im Berichtsjahr aufgrund des vor Sonder-

einflüssen verbesserten Operativen Ergebnisses sowie geringerer negativer Sondereinflüsse um 16,8% höher als im Vorjahr. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter belief sich 2017 auf 107,7 Tsd. € (+13,9%). Die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, sowie Auszubildende werden nicht in die Ermittlung einbezogen.

WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

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

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG

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

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

Komponenten des Wertbeitrags

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

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 Kapitalmarktanpruch widerspiegelt.

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2017 wurde ein Beta-Faktor von 1,12 (1,22) ermittelt.

**KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN
IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

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

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

Nach Gewichtung auf Basis einer festen Relation für die Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals ergibt sich für den Konzernbereich Automobile für das Jahr 2017 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,0 (6,2)%.

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

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

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

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

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

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE¹

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

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

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

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

operative Rendite mit 6,0% wie zuletzt erwartet am unteren Ende dieser Bandbreite.

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

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

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

SOLL-IST-VERGLEICH

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

Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

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

JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich Sondereinflüsse, die ausschließlich aus der Dieseldematik resultierten, im Wesentlichen bedingt durch höhere Aufwendungen für die Rückkauf-/Nachrüstungsprogramme von 2,01 TDI-Fahrzeugen in Nordamerika sowie höhere Rechtsrisiken. Diese Sondereinflüsse wirkten sich in den Herstellungskosten mit –2,0 (–0,8) Mrd.€ und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit –0,9 (–4,5) Mrd.€ aus. Im Vorjahr waren zudem Sondereinflüsse in Höhe von –0,4 Mrd.€ in den Vertriebskosten zu erfassen.

Die Umsatzerlöse stiegen im Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 1,9% auf 76,7 Mrd.€. Der Anteil der

im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 62,5 (61,2)%. Die Herstellungskosten nahmen um 4,5% auf 73,4 Mrd.€ zu.

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

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

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

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

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

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

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

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

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

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

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

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

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

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

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 20,0 Mrd.€ auf 86,3 Mrd.€ resultierte vor allem aus höheren Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

Der Finanzmittelfonds der Volkswagen AG, bestehend aus Flüssigen Mitteln mit einer Fälligkeit von weniger als drei Monaten, abzüglich jederzeit fälliger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie aus Cash-Pooling, hat sich im Vergleich zum Vorjahr von –6,2 Mrd.€ auf –8,5 Mrd.€ verringert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 74,0 (55,1) Mrd.€. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir ebenso als insgesamt positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENVORSCHLAG

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

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

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

LEISTUNGEN AN DIE BELEGESCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

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

ABSATZ

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

PRODUKTION

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

BELEGSCHAFT

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

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

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

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

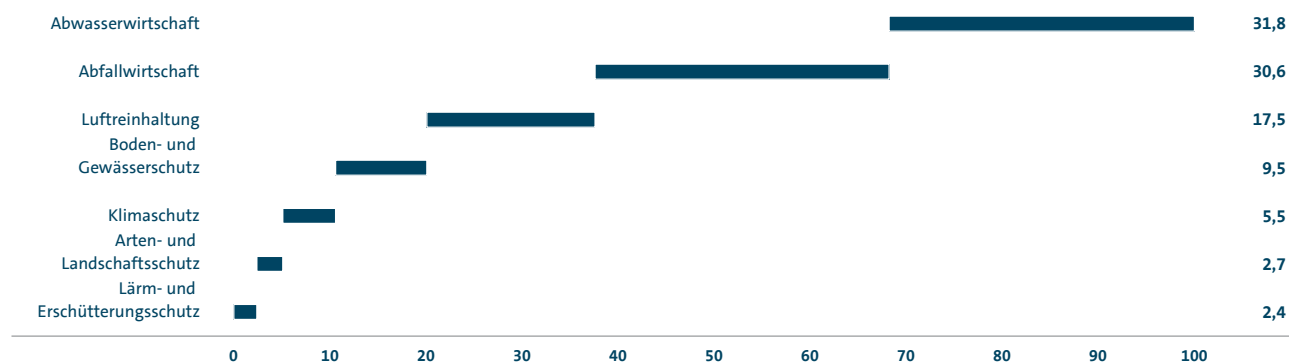
Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich fertigungsbezogene Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen geschont. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2017, ebenso wie im Vorjahr, in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

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

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2017

Anteil der Umweltschutzbereiche in Prozent

**RISIKEN UND CHANCEN DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AG**

Die Geschäftsentwicklung der Volkswagen AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Volkswagen Konzerns. Diese Risiken und Chancen erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 164 bis 189 dieses Geschäftsberichts.

RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN

Für die Volkswagen AG bestehen bei der Verwendung von Finanzinstrumenten grundsätzlich die gleichen Risiken wie für den Volkswagen Konzern. Eine Erläuterung dieser Risiken finden Sie auf den Seiten 187 bis 188 dieses Geschäftsberichts.

ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Der Vorstand der Volkswagen AG hat den nach § 312 AktG vorgeschriebenen Bericht an den Aufsichtsrat erstattet und folgende Schlusserklärung abgegeben:

„Wir erklären, dass unsere Gesellschaft nach den Umständen, die uns zu dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte mit verbundenen Unternehmen im Sinne des § 312 AktG vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhielt. Im Berichtszeitraum wurden Rechtsgeschäfte mit Dritten oder Maßnahmen auf Veranlassung oder im Interesse von Porsche und anderer verbundener Unternehmen weder getroffen noch unterlassen.“

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unser Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ beschreibt den tiefgreifendsten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens. Ausgangspunkt ist unsere Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

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

NACHHALTIGKEIT

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer nachhaltigkeitsorientierten, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Die größte Herausforderung bei der Umsetzung auf allen Ebenen und allen Stufen der Wertschöpfungskette ist unsere Komplexität mit zwölf Marken, über 642 Tsd. Beschäftigten und 120 Produktionsstandorten. Um diese bestmöglich zu bewältigen, orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Zudem setzen wir auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement sowie klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, für die Mitarbeiterverantwortung und für das gesellschaftliche Engagement bei den Marken und in den Regionen.

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ stellt nachhaltiges Wachstum in den Mittelpunkt unserer strategischen Zieldimensionen: Wir wollen ein exzellenter Arbeitgeber und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein, Kunden begeistern und

zugleich sicherstellen, dass unsere Ertragskraft wettbewerbsfähig ist. Bis 2025 wollen wir den Volkswagen Konzern zur weltweiten Nummer eins in der Elektromobilität machen, mit der „Roadmap E“ werden wir dafür die Prioritäten neu setzen. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen. Unsere Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Aktivitäten tragen dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern.

Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit und CSR hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur geschaffen. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand, der zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über die Themen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Verantwortung informiert. Dem Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter des Konzernbetriebsrats sowie der Marken an. In diesem Steuerkreis werden unter anderem die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet, Entscheidungen zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

Dem Steuerkreis steht die Geschäftsstelle Nachhaltigkeit zur Seite. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken, aber auch der Stakeholder-Dialog auf Konzernebene, etwa mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten CSR-Projektteams bereichsübergreifend an Themen wie Berichterstattung, Stakeholder-Management oder Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



kontinuierlich ausgebaut. Seit 2009 kommen die Koordinatoren für Nachhaltigkeit und CSR aller Marken und Regionen einmal jährlich zusammen, um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu schaffen und voneinander zu lernen. Dieses Group CSR Meeting hat sich als wichtiger Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur bewährt.

Nachhaltigkeitsbeirat

Im Bestreben, das Nachhaltigkeitsmanagement stetig weiter zu verbessern und auszubauen, hat der Volkswagen Konzern 2016 einen internationalen Nachhaltigkeitsbeirat berufen, der sich aus renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammensetzt. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest und tauscht sich zum Zweck der Information, Konsultation und Initiative regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Schwerpunkte in 2017 waren die Herausforderungen der globalen CO₂-Belastungen und die ab dem Jahr 2025 geltenden Regulierungsvorschriften sowie der Transformationsprozess des Unternehmens. Für den Vorschlag und die Förderung eigener Projekte stellt der Volkswagen Konzern initiativ 20 Mio. € für die Jahre 2017 und 2018 bereit. Erste Projekte betreffen die Themen Innovation und Kulturwandel im Bereich nachhaltiger Mobilität, eine internationale Initiative zur Krisenprävention als Folge des Klimawandels und eine

wissenschaftliche Studie zur zukünftigen Gestaltung des verkehrs- und klimapolitischen Rahmens.

Wesentlichkeitsanalyse

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2017 nach wie vor zwei Entwicklungen ein: zum einen die Neuausrichtung des Konzerns mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieseldiagnostik.

Aus der Analyse und Identifikation wesentlicher Themen haben wir 18 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Basis waren externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholder-Befragungen unserer Marken, interne Leitlinien wie die Unternehmensstrategie und die Konzern-Umweltstrategie sowie Schlüsselfaktoren, die im Konzern-Strategiekreis identifiziert wurden.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Indikatoren dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an. Als weltweit tätiges Unternehmen berücksichtigen wir dabei auch unsere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung der SDGs der Vereinten Nationen.

Grundsätze und Leitlinien

Basis und Rückgrat unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Die überarbeiteten und in 2017 neu veröffentlichten Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct) gelten konzernweit und helfen Führungskräften und Mitarbeitern, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

Wir bekennen uns ausdrücklich zum „United Nations Global Compact“ – der Vereinbarung zwischen der UNO und der Wirtschaft, die die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Bereits 2002 hat sich der Volkswagen Konzern zur Förderung von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Das Bekenntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das auf den sorgsam Umgang mit Wasser abzielt. Seit dem Aufkommen der Dieseldiagnostik haben wir vereinbart, dass die Mitgliedschaft vorläufig ruht. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass unser Handeln mit den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den internationalen Vereinbarungen der Vereinten Nationen zu Grundrechten und -freiheiten in Einklang steht.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Berufsausbildung und der Charta der Zeitarbeit, die alle konzernweit gelten, haben wir darüber hinaus eigene Leitlinien geschaffen. Für den Umweltschutz prägend sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte und für die Produktion.

Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Aufgabe des Stakeholder-Managements ist es, die Vielzahl der Ansprüche, die an uns herangetragen werden, so zu organisieren, dass der Konzern sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen kann. Hierzu zählt unter anderem, Wissen wechselseitig nutzbar zu machen,

gemeinsam Lösungen für die vor uns liegenden Probleme zu entwickeln und Entscheidungsgrundlagen transparent zu machen.

Im Mittelpunkt der Stakeholder-Betrachtung stehen unsere Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir in fünf Clustern zwölf Stakeholder-Typen definiert. Diese Klassifizierung ist das Ergebnis einer Stakeholder-Bewertung, bei der wir in regelmäßigen Abständen wesentliche Anspruchsgruppen des Konzerns identifizieren.

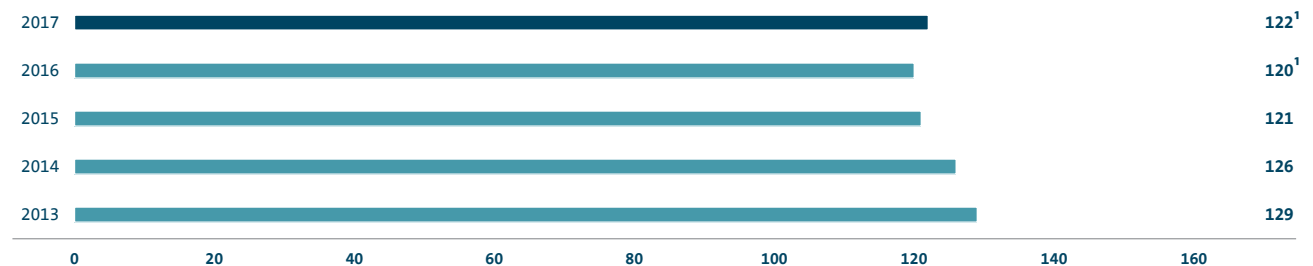
Ziel ist es, Entscheidungsprozesse zu öffnen und das Nachhaltigkeitsmanagement des Konzerns durch kritische Impulse gezielt weiterzuentwickeln. Stakeholder-Management verstehen wir in diesem Zusammenhang als einen ganzheitlichen Ansatz.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

Gemeinsam mit unseren Konzernmarken haben wir – abgeleitet aus dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ – eine Strategie zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten formuliert und zahlreiche Initiativen auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt steht dabei ein effizienter, markenübergreifender Entwicklungsverbund, gekennzeichnet durch enge Vernetzung unserer Experten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein innovatives Arbeitsumfeld und die Bündelung von Entwicklungsaktivitäten. Wir wollen mit diesem Verbund konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Er trägt maßgeblich dazu bei, den Wandel des Volkswagen Konzerns hin zu einem führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität voranzutreiben und die Zukunftsfähigkeit des Konzerns zu stärken.

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

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

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

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 122 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2017 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km deutlich unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus den neu anzuwendenden Messverfahren und dem Rückgang des Anteils von Dieselfahrzeugen an den Auslieferungen. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung; Bentley hat seinen individuellen Zielwert eingehalten, Lamborghini lag leicht oberhalb seines Zielwerts.

Im Rahmen einer Konzerninitiative – und mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben – entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Fahrzeug- und Antriebsportfolio: Um unser Ziel einer nachhaltigen Mobilität zu erreichen, haben wir uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid-, reine Elektroantriebe oder Brennstoffzellensysteme handelt.

Wir gehen davon aus, dass bereits 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu 3 Mio. Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Mit der „Roadmap E“ bringt der Volkswagen Konzern eine umfassende Elektrifizierungsoffensive auf den Weg: Bis 2025 wollen wir unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer rund 300 Modelle aller

Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben. Dafür planen wir bis 2030 mehr als 20 Mrd. € für die Industrialisierung der Elektromobilität ein, unter anderem für zwei neu entwickelte Elektroplattformen für Fahrzeuge mit einer Reichweite von bis zu 600 km. Beispiele hierfür sind die Konzeptstudien der I.D. Familie von Volkswagen, der Audi e-tron und der Mission E von Porsche.

Um möglichst vielen Menschen eine nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, werden wir weiterhin das gesamte Antriebsspektrum anbieten – vom konventionellen Verbrennungsmotor bis zum reinen Elektroantrieb. Aus heutiger Sicht wird der Verbrennungsmotor auch in den nächsten Jahren die breite Basis für Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, die herkömmlichen Verbrennungsmotoren immer weiter zu verbessern. Bei der Abgasreinigung setzen wir saubere Technologien ein: Heute hat jedes unserer neuen Dieselfahrzeuge serienmäßig einen SCR-Katalysator und Fahrzeuge mit Ottomotoren statten wir ab 2018 flächendeckend mit Rußpartikelfiltern aus.

Neben elektrifizierten Antrieben und effizienteren Verbrennungsmotoren wird auch den regenerativen, CO₂-reduzierten (gasförmigen oder flüssigen) Kraftstoffen eine immer größere Bedeutung zukommen. Wir setzen uns für den Ausbau der Infrastruktur für Erdgas (CNG) ein und erweitern unsere Modellpalette entsprechend. Außerdem forschen wir intensiv an Möglichkeiten, Kraftstoffe aus regenerativ erzeugtem Strom herzustellen, mit denen Verbrennungsmotoren CO₂-neutral betrieben werden können. Projekte wie „Audi e-gas“ (Power-to-Gas) und „SMART Green Gas“ (Waste-to-Gas) bei SEAT sind Beispiele für unser Engagement auf diesem Gebiet.

Nicht zuletzt arbeiten wir unter der Führung von Audi daran, die Brennstoffzellentechnologie in Richtung Marktreife zu entwickeln.

Wichtiger denn je ist uns, unseren Modulansatz stringent weiterzuverfolgen. Um ein breites Produktportfolio wirtschaftlich anbieten zu können, reduzieren wir die Anzahl der einzelnen Module. Bei den konventionellen Verbrennungsmotoren etwa werden wir die Varianten im Konzern langfristig um mehr als ein Drittel verringern.

Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion der neuen Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Innovationen und neue Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten daher den gesamten Produktlebenszyklus unserer Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über die Komponentenfertigung sowie die Treibstoff- und Energiebereitstellung in der Nutzungsphase bis hin zur Verwertung. Wir ermitteln, an welcher Stelle des Lebenszyklus Verbesserungen den größten Effekt haben, und entwickeln geeignete Lösungen. Das nennen wir Life Cycle Engineering. Recycling beispielsweise ist ein wichtiger Ansatz, um Umwelteinflüsse zu verringern und Ressourcen zu schonen; deshalb achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der Werkstoffe, verwenden qualitativ hochwertiges Recyclingmaterial und vermeiden Schadstoffe. Unsere Fahrzeuge können an ihrem Lebensende zu 85% recycelt und zu 95% verwertet werden. Im Rahmen der Umsetzung des Aluminium-Closed-Loop-Projekts entstand 2017 erstmals ein geschlossener Kreislauf für Aluminium über die Unternehmensgrenzen hinweg: Aluminiumblechschrotte wurden aus unseren Presswerken direkt zum Lieferanten und damit zum Wiedereinsatz im Fahrzeug zurückgeführt.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die durch den Entwicklungsverbund gemeinsam erarbeitete Strategie verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Services die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur miteinander, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Im Berichtsjahr haben wir die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern zentral im Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort entsteht auch eine erste Pilotfertigung, in der wir Produktions-Know-how für unseren Konzern aufbauen.

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren.

Mit Hilfe einer Konzerninitiative verfolgen wir das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu reduzieren und zeitgleich die flächendeckende Breiterelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen werden wir dies durch eine deutliche Verringerung der Komplexität – mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Straffung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung in den Zukunftsthemen Digitalisierung und Autonomes Fahren. In einer Konzerninitiative im Rahmen der „TOGETHER – Strategie 2025“ haben die volumenstarken Pkw-Marken die Baureihenorganisation implementiert. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken für den Erfolg der Fahrzeugprojekte, verbessern die bereichsübergreifende Projektarbeit, beschleunigen Entscheidungen und verbessern die Ergebnisorientierung in den Projekten.

Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus arbeiten MAN und Scania weiterhin gemeinschaftlich an Kernkomponenten des Antriebsstrangs nach dem Prinzip des Lead Engineering. Ihre Entwicklungsarbeit haben sie in den Technologiefeldern Elektrifizierung und Autonomes Fahren erweitert.

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

Nachhaltige Mobilität, Vernetzung und automatisiertes Fahren

Mobilität ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Wachstum. Doch während der Bedarf, allzeit mobil zu sein, zunimmt, schwinden die natürlichen Ressourcen. Gefordert sind daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, kundenorientiert – und jederzeit und überall zugänglich sein.

In unserem konzernweiten Verbund erforschen und entwickeln wir solche wegweisenden Konzepte und Lösungen. Wenn wir die Zukunft der Mobilität gestalten, richten wir den Blick jedoch nicht nur auf das Automobil, sondern beziehen alle Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastrukturen, das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und weitere relevante Faktoren ein. Innovative Technologien wie die Vernetzung oder das automatisierte Fahren ermöglichen uns dabei ganz neue Lösungsansätze. Diese wollen wir nutzen, um zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft beizutragen und die digitale Transformation unserer Branche mitzugestalten.

Eine weitere Initiative unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ ist der Aufbau eines markenübergreifenden Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen. Unser 2016 gegründetes Mobilitätsunternehmen MOIA soll einer der führenden Anbieter innovativer Transportdienstleistungen werden und in den kommenden Jahren profitable, weltweit einsetzbare Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu werden auch strategische Investments und Partnerschaften angestrebt. Im Berichtsjahr hat MOIA unter anderem für sein Ride-Pooling-Konzept – eine organisierte Fahrgemeinschaft mit Fahrer – in Hannover einen mehrmonatigen Servicetest mit ausgewählten Probanden durchgeführt und wichtige Erfahrungen gesammelt. Diese und weitere Aktivitäten tragen dazu bei, Volkswagen bis 2025 zu einem der führenden Anbieter für effiziente und komfortable Smart-Mobilitätsdienste weltweit zu machen – mit einem Portfolio, das über alle Marken hinweg sowohl „Mobility-on-Demand“- als auch „Vehicle-on-Demand“-Angebote umfasst.

Im Dezember 2017 ging die Digitalmarke RIO der Volkswagen Truck & Bus an den Start. Die cloud-basierte, herstellernunabhängige Plattform dient dem gesamten Transport- und Logistiksystem und vernetzt erstmals alle Beteiligten der Lieferkette: vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlader, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger. Sie bietet den am Transportsystem beteiligten Akteuren digitale Lösungen an, die in enger Zusammenarbeit mit den Kunden auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes abgestimmt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Auf dem Weg zum Autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2017 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Strategisches Ziel ist es, ab 2021 als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation des Konzeptfahrzeugs Sedric und einem Ausblick auf die Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für die Stadt über luxuriöse Langstreckenmobilität und spektakuläre Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden

Stadtlieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Insbesondere in den Städten werden diese Fahrzeuge ganz neue Formen der individuellen Mobilität ermöglichen – auch für Nutzergruppen, denen sie bislang verwehrt geblieben ist. Durch eine ausgewogene Kombination unterschiedlicher Fahrzeuggrößen kann zudem der benötigte Parkraum reduziert und der städtische Verkehr insgesamt optimiert werden.

Das Autonome Fahren im komplexen urbanen Raum stellt hohe Anforderungen an die Technologien, denen wir uns konzentriert widmen wollen: Unter Federführung von Audi hat der Volkswagen Konzern 2017 mit der Autonomous Intelligent Driving GmbH ein Unternehmen gegründet, das ein konzernweites System für selbstfahrende Fahrzeuge entwickelt. Ebenfalls im Berichtsjahr wurde der Audi A8 präsentiert – mit bis zu 41 Fahrerassistenzsystemen ein innovatives Highlight. Hervorzuheben ist der AI Staupilot, die erste automatisierte Fahrfunktion in einem Serienfahrzeug. Sie ermöglicht automatisiertes Fahren in Stausituationen auf Autobahnen bis 60 km/h auf Level 3 nach internationalen Standards. Dabei muss der Fahrer das System nicht mehr dauerhaft überwachen und darf sich, abhängig von den jeweiligen nationalen Gesetzgebungen, auch erlaubten Nebentätigkeiten während der Fahrt zuwenden. Dies sorgt für ein hohes Maß an Komfort und Sicherheit. Audi wird den AI Staupiloten in verschiedenen Ländern sukzessive in Serie bringen: Seine Einführung erfordert die Klärung der jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine entsprechende Anpassung und Erprobung des Systems; zudem sind unterschiedliche nationale Zulassungsverfahren und Fristen zu beachten.

Porsche arbeitet – unter Nutzung der neuen AI-Funktionen – daran, die aktive Fahrsicherheit sowie die Akzeptanz von Assistenzsystemen und automatisierten Fahrfunktionen bei den Autofahrern zu verbessern: Im Fokus steht derzeit die „Grip Prediction“, eine technische Lösung zur Vorhersage der Fahrbahngriffigkeit und Anpassung der Geschwindigkeit für längs- und quergeführtes Fahren. Als Basis dienen Fahrzeugdaten von Prototypen, kombiniert mit lokalen Wetterdaten.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ sieht die Transformation unseres Kerngeschäfts und den gleichzeitigen Aufbau eines neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen vor. Entscheidend für den Erfolg dieser Vorhaben ist, dass wir unsere hohe Innovationskraft auf ein noch breiteres Fundament stellen.

Das Wachstum in Sachen Mobilität findet heute weltweit vor allem im Economy-Segment statt. Volkswagen geht daher im Rahmen einer Konzerninitiative vermehrt lokale Partnerschaften ein, um marktgerechte Economy-Produkte zu entwickeln und anzubieten. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei werden wir künftig stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen und die Auswahl der Engagements zentral steuern, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen.

Ferner haben wir den Aufbau der Batterietechnologie als Kernkompetenz als strategische Initiative des Volkswagen Konzerns definiert: Auf die Batterie entfallen 20 bis 30% der Materialkosten in Elektrofahrzeugen; sie wird zukünftig eine der wichtigsten Komponenten für die Produktdifferenzierung sein. Unsere internen Kompetenzen für Batteriezellen haben wir bereits in einem Center of Excellence gebündelt; zugleich wollen wir den Kompetenzaufbau und Technologiewandel durch intelligente Kooperationen beschleunigen. Allein für die Ausstattung unserer eigenen E-Flotte mit Lithium-Ionen-Batterien rechnen wir bis 2025 mit einer Batteriekapazität von mehr als 150 GWh pro Jahr. Um diesen enormen Bedarf zu decken, haben wir eine Ausschreibung für langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA mit einem Auftragsvolumen von weltweit mehr als 50 Mrd. € bis 2025 auf den Weg gebracht. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie mit Reichweiten von mehr als 1.000 km wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife bringen.

MAN und das österreichische Konsortium Council für nachhaltige Logistik unterzeichneten 2017 eine Vereinbarung

zur gemeinsamen Entwicklung und Erprobung vollelektrisch angetriebener Lkw. Die Ergebnisse fließen in die Serienentwicklung von Elektro-Lkw für den städtischen Verteilerverkehr ein.

Unser Mobilitätsunternehmen MOIA arbeitet derzeit zusammen mit der Hamburger Hochbahn AG daran, ein neues umweltfreundliches Mobilitätsangebot für Hamburg zu entwickeln: 2018 soll ein Shuttle-on-Demand-Service mit umweltfreundlichen Elektrofahrzeugen starten – als Ergänzung zum öffentlichen Nahverkehr und als Alternative zum privaten Pkw.

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

Im Rahmen der gemeinsamen Beteiligung unserer Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche am paneuropäischen High Power Charging (HPC) Joint Venture IONITY wird eine umfassende Ladeinfrastruktur zur Absicherung der Langstreckenmobilität aufgebaut: Bis 2020 sollen entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa gemeinsam an 400 Standorten Schnellladestationen errichtet und betrieben werden.

Volkswagen Nutzfahrzeuge hat im Berichtsjahr gemeinsam mit Hochschulen und Unternehmen die Projektinitiative „Urbane Logistik“ gestartet: Die Projektpartner führen zahlreiche zukunftssträchtige Ideen – wie intelligente Vernetzung, smarte Mobilitätslösungen, digitale Kommunikations- und Steuerungstechniken sowie Einsatz von elektrisch angetriebenen Lieferfahrzeugen – zu praxistauglichen Lösungen für einen Stadtteil oder auch eine ganze Stadt zusammen.

Unsere Werkstoffforschung ist maßgeblich an der Open Hybrid LabFactory beteiligt – einer Public Private Partnership, in der verschiedene Partner aus Industrie und Forschung gemeinsam Leichtbaulösungen für die Großserie entwickeln. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Elektromobilität gilt der automobile Leichtbau als Schlüsseltechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft: Ein geringeres Gewicht der Fahrzeuge erhöht die Reichweite von Elektrofahrzeugen.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir weltweit 6.566 (6.465) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon rund die Hälfte in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität, alternative Antriebe sowie Leichtbau entfällt, belegt eindrucklich die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr um 3,9% niedriger als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatz-

erlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,7 (7,3)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 40,0(42,1)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 11,6 (11,5) Mrd. €.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2017 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 49.316 Mitarbeiter (+2,6%) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,7% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2017	2016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.260	5.750
Aktivierungsquote in %	40,0	42,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.734	3.587
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	11.609	11.509
Umsatzerlöse	196.949	186.016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
F&E-Quote	6,7	7,3

BESCHAFFUNG

Auch im Geschäftsjahr 2017 bestand die zentrale Aufgabe der Beschaffung darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Gleichzeitig haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben und im Rahmen der Initiative Volkswagen FAST (Future Automotive Supply Tracks) die Kooperation mit Lieferanten ausgebaut.

Beschaffungsstrategie

Für die konzernweite Beschaffungsstrategie mit der Vision „TOGETHER – best in customer value and cost“ stand das Geschäftsjahr 2017 im Zeichen der Operationalisierung. In Abstimmung mit den Marken und Regionen wurden sechs Ziele vereinbart:

- › Zugang zu Lieferanteninnovationen
- › Aktive Kostengestaltung
- › Zukunftsweisende Strukturen
- › Mensch, Kompetenz und Attraktivität
- › Supply-Chain-Exzellenz
- › Konzernweite Synergien

Um diese Ziele zu erreichen, sind bis Ende 2017 bereits mehr als 100 Maßnahmen in den folgenden Initiativen erarbeitet worden, die sich nun in Umsetzung befinden:

- › „Value Sourcing“ zielt auf die frühe und systematische Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess.
- › „Greenfield Kosten“ beschreibt kaufmännische und technische Aktivitäten zur Erreichung optimaler Bauteilkosten.
- › „Innovation & Partnerschaften“ stellt sicher, dass die Beschaffung integraler Bestandteil der für beide Themen relevanten Prozesse und Entscheidungen ist.
- › „Software“ treibt die erforderliche Anpassung von Prozessen, Strukturen und Kompetenzen voran, die sich aus dem Einkauf von Software und deren zunehmender Bedeutung in der Wertschöpfung des Konzerns ergeben.
- › „Digitale Supply Chain“ umfasst ein IT-System, welches alle Kernprozesse der Beschaffung in einer Lösung integriert und die Basis für ein digitales Netzwerk mit allen Partnern der Beschaffung bildet.
- › „Nachhaltigkeit“ unterstützt die Zielsetzung des Konzerns, in diesem Bereich auch in der Lieferkette führend in der Automobilindustrie zu sein.
- › „Mitarbeiter, starkes Team, Organisation“ richtet den Blick nach innen und schafft die Grundlage für den Erfolg der Strategie durch flache Hierarchien, Freiräume für die Mitarbeiter und eine Kultur aus Wertschätzung und Vertrauen.

Die ersten Erfolge der Initiativen sind bereits sichtbar: Beispielsweise wurden durch die frühe Einbindung von Lieferanten in mehreren Fahrzeugprojekten die Materialkostenziele schneller erreicht und gleichzeitig die Qualität aus Markt- und Kundensicht verbessert. Darüber hinaus haben wir mehrere Lieferanten bereits mit der Umsetzung konkreter Innovationen für unsere Produkte beauftragt, um eine frühe

Nutzung durch die Kunden zu ermöglichen. Ferner wurde entschieden, Hard- und Software in den Beschaffungsprozessen zu trennen und einen neuen organisatorischen Bereich „Beschaffung Connectivity“ zu gründen. Im Rahmen der Initiative „Digitale Supply Chain“ wurden in 2017 erste Pilotprojekte mit neuen IT-Lösungen aufgesetzt. Diese werden sukzessive im Konzern ausgerollt. Auch Pilotprojekte, die Nachhaltigkeitsaspekte im Vergabeprozess berücksichtigen, wurden bereits angestoßen.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

FAST ist die 2015 eingeführte zentrale Initiative der Konzern-Beschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk zukunftssicher weiterzuentwickeln. Ziel von FAST ist es, durch eine frühere und intensivere Lieferanten-einbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern arbeiten wir bei der FAST-Initiative noch besser und schneller zusammen, um globale Strategien sowie technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abzustimmen. Gemeinsames Ziel ist, begeisternde Technologien für unsere Kunden schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte effektiver und effizienter zu realisieren.

Von 55 FAST-Lieferanten im Jahr 2016 ist das Netzwerk im vergangenen Geschäftsjahr auf 64 Lieferanten gewachsen. Auf dem FAST Summit, der im Berichtsjahr zum dritten Mal stattfand, haben wir die wichtigsten Themen und Projekte des Konzerns vorgestellt. Zusätzlich haben relevante Entscheider im Rahmen des FAST Forum diskutiert, wie FAST für Volkswagen und die Lieferanten noch effektiver gestaltet werden kann.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie wird uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern, konzernweit Synergien zu heben und die Kosten- und Innovationsführerschaft zu erreichen. Dafür schaffen wir eine gemeinsame Datenbasis und nutzen innovative Technologien, die eine effiziente, vernetzte Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen – im Konzern wie auch mit unseren Partnern. Seit dem erfolgreichen Start unserer neuen Konzern-Business-Plattform ONE KBP im April 2017 arbeiten wir gemeinsam mit unseren Lieferanten auf einer Plattform. Ebenfalls 2017 wurde eine cloud-basierte, konzernweite Datenstrategie verabschiedet, die uns ermöglicht, Versorgungsrisiken in der Lieferkette künftig noch schneller zu erkennen.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

Unsere Beschaffung ist global organisiert und in den wichtigen Märkten weltweit präsent. Dadurch ist gewährleistet, dass sowohl Produktionsmaterial und Sachinvestitionen als auch Dienstleistungen weltweit in der geforderten Qualität und zu bestmöglichen Konditionen beschafft werden können.

nen. Aufgrund der Vernetzung der Beschaffungsorganisationen der Marken sind wir in der Lage, konzernweit Synergien auf den verschiedenen Beschaffungsmärkten zu heben.

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

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Die systematische Vermeidung von Engpässen stand kontinuierlich im Fokus der Beschaffung. Naturkatastrophen wie Erdbeben und Wirbelstürme beeinflussten die Verfügbarkeit von Vormaterialien. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern konnten wir dank des konzernweiten Kapazitäts- und Bedarfsmanagements vermeiden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das Kaufteilemanagement ist fester Bestandteil der weltweiten Beschaffungsorganisation. Mit unseren Werkzeug- und Industrialisierungsexperten sowie durch standardisierte Prozesse und Vorgehensweisen leistet das Kaufteilemanagement einen maßgeblichen Beitrag dazu, die weltweiten Fahrzeug- und Aggregateanläufe abzusichern. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Komplexität in der Automobilindustrie wird auch die Absicherung der Serienversorgung unterstützt. Wir führen dazu im Rahmen der Vorserien eine simulierte Serienproduktion bei den Lieferanten durch, um eventuelle Mängel in der Ausbringung und Qualität rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Das Kaufteilemanagement arbeitet dabei eng mit der Qualitätssicherung der Fertigungsstandorte zusammen und führt mehrstufige Leistungstests durch.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Die weltweite Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards im Bereich Menschenrechte, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung ist für uns Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Sie ist auch vertraglicher Bestandteil der zugrunde liegenden Geschäftsbeziehung. Im Jahr 2017 wurde das Konzept Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen kontinuierlich weiterentwickelt: Unsere „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ haben wir in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitsschutz konkretisiert und die Meldeoptionen von Verstößen bei Lieferanten ausgebaut.

Ein weiterer Themenschwerpunkt 2017 war, die Mitarbeiter der Beschaffung sowie unsere Lieferanten für Nachhaltigkeitsrisiken zu sensibilisieren und über Möglichkeiten der Risikovermeidung aufzuklären. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben bis zum Ende des Berichtsjahres rund 29.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. Ferner haben wir unter anderem in den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika und Europa mehr als 700 Mitarbeiter von 356 Lieferanten in Präsenzveranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit qualifiziert und über regionalspezifische Herausforderungen informiert. Darüber hinaus wurden mehr als 2.000 Mitarbeiter der Beschaffung in Präsenzveranstaltungen für Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette sensibilisiert.

Auch die Überprüfung unserer Lieferanten in puncto Nachhaltigkeit haben wir im Berichtsjahr erheblich intensiviert. Bei 321 Lieferanten ließen wir durch einen externen Dienstleister Nachhaltigkeitsaudits durchführen. In 60 Fällen mündeten die Ergebnisse in einen Maßnahmenplan, der die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten stärken soll. Zusätzlich zu diesen Vor-Ort-Überprüfungen haben über 25.000 Lieferantenstandorte eine Selbstauskunft zum Thema Nachhaltigkeit eingereicht. In rund 1.500 Fällen konnte ihre Nachhaltigkeitsleistung durch spezifische Maßnahmen verbessert werden.

Weichenstellungen für die Zukunft

Das Jahr 2017 stand für die Beschaffung im Zeichen der Vernetzung des Automobils und der Elektromobilität, mit der neue Werkstoffgruppen entstanden sind. Der Anteil der Software in unseren Kaufteilen nimmt stetig zu. Durch kosteneffektive Gestaltung von Lizenzverträgen und Standardisierung von Softwaremodulen übernimmt die Beschaffung hier eine wichtige Rolle. Wir haben frühzeitig reagiert, indem wir Kompetenzen gebündelt und so unsere Struktur noch schlagkräftiger gestaltet haben.

PRODUKTION

Unser globales, markenübergreifendes Produktionsnetzwerk stellt die Prozesse vom Lieferanten zur Fabrik und Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden sicher. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2017 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung mit 10,9 Mio. Einheiten den Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 5,9% zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

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

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

Mit neun Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Beispiele sind die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sowie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern.

Mit der Produktionsstrategie haben wir die Basis für eine erfolgreiche und nachhaltige Weiterentwicklung unserer Produktion geschaffen. Mit regelmäßigen Reviews stellen wir sicher, dass wir unsere Aktivitäten laufend an den aktuellen Herausforderungen ausrichten.

Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 120 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse ein wichtiger Bestandteil der zukunftsorientierten Fertigung. Diese Standards ermöglichen es uns, Synergien zu erzielen, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren, ein flexibles Produktionsnetzwerk optimal auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 40 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Ein Beispiel ist der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. In Zukunft werden weitere Mehrmarkenstandorte hinzukommen, etwa im chinesischen Tianjin.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge (BEV) zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularelektrifizierungsbaukastens (MEB). Mit ihm werden wir unser Angebotsportfolio um eine neue BEV-Familie erweitern.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es wichtig, die Fertigung höchst flexibel und effizient auszurichten. Außerdem ist die maximale Nutzung von Synergiepotenzialen ein entscheidender Faktor für den Erfolg künftiger Fahrzeugprojekte. Der Einsatz von Gleichteilen, Konzeptgleichheiten sowie gleicher Fertigungsprozesse ermöglicht die Reduzierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. In Zukunft werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten, zum Beispiel im chinesischen Anting, hinzukommen.

Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter und richten sie auf neue Technologien aus. Dabei dient der in der Strategie verankerte Targetierungsprozess der Realisierung von ambitionierten Zielen in den einzelnen Projekten in einem geschäftsbereichsübergreifenden Vorgehen.

Auch die Komponente trägt mit eigenen Initiativen zur Zukunftssicherung bei. Mit rund 80.000 Mitarbeitern weltweit ist sie integraler Teil des Konzerns und spielt besonders im Bereich der Kernkompetenz Motor und Getriebe eine zentrale Rolle. Im Rahmen einer Konzerninitiative wird das Komponentengeschäft im Konzernverbund neu ausgerichtet. Damit streben wir an, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, Investitionen zu optimieren, unsere Effizienz zu steigern, maßgeblich zu den Zukunftsthemen beizutragen, einen koordinierten Einstieg in die Elektromobilität zu ermöglichen sowie neue Geschäftsfelder zu erschließen.

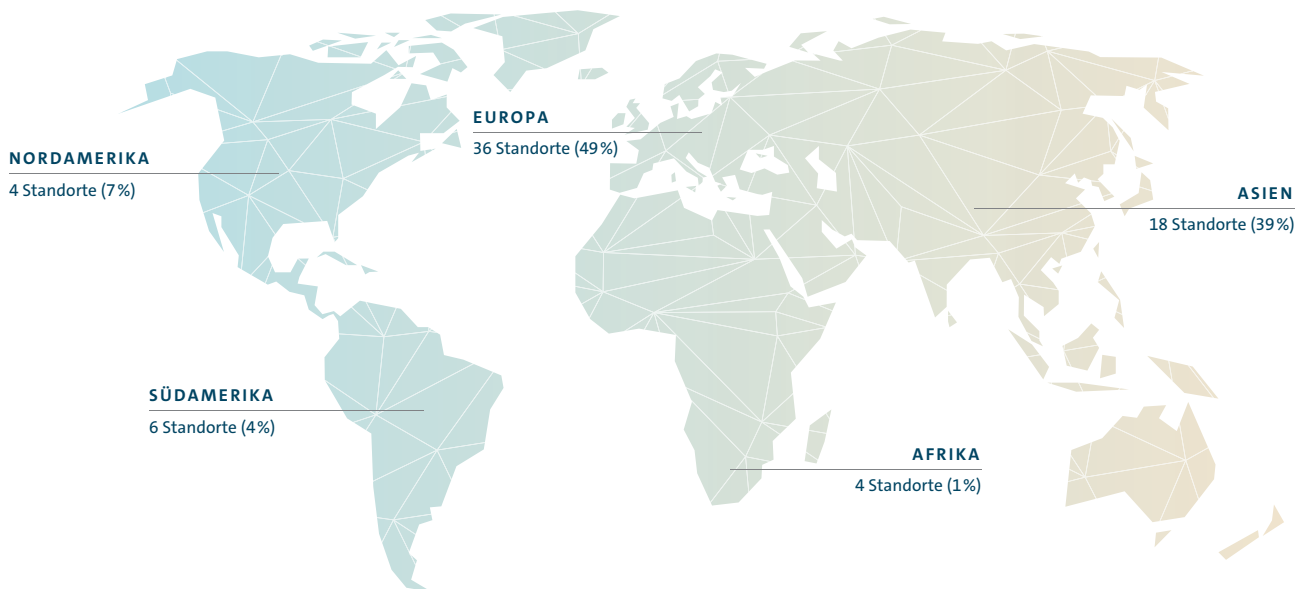
Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 120 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 31 Standorte. In Nordamerika sind es fünf und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In 2017 haben wir 62 Produktionsanläufe durchgeführt, davon 26 Neuanläufe sowie 36 Produktaufwertungen oder Derivate.

Die Auslastung der Standorte im Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wird durch die Belieferung mit Teilesätzen als Completely-Knocked-Down (CKD)-Standort weiter gestärkt.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS*Anteil an der Gesamtproduktion 2017 in Prozent***Das Konzern-Produktionssystem**

Mit unserem weltweiten Konzern-Produktionssystem streben wir an, unsere Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern: Unser Ziel sind exzellente Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld.

Wir richten unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. Im Vordergrund stehen dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, eingebunden in eine Kultur der wertschätzenden Zusammenarbeit.

Mit dem Ziel, weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird das durch eine frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Grundlage hierfür ist die sogenannte Konzeptgleichheit: Sie sorgt dafür, dass in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte angewandt werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist fundamental, wenn es darum geht, Logistik- und Fertigungsprozesse effizient zu gestalten.

Neue Technologien und Produktionsinnovationen

Mit unseren Fertigungstechnologien realisieren wir Konzernprodukte mit höchstem Anspruch an Funktionalität, Qualität und Design. In den vergangenen Jahren haben sich zum Beispiel Fahrzeuge mit mehrfarbiger Lackierung, insbesondere einem farblich abgesetzten Dach, etabliert. Bislang erfordert eine solche Zweifarblackierung einen zweifachen Umlauf der Fahrzeuge in der Produktion. In einem Gemeinschaftsprojekt arbeitet Volkswagen mit Prozesspartnern an einer neuen Technologie, mit der sich der Aufwand für mehrfarbige Designs deutlich reduzieren lässt. In 2017 wurde diese Technologie erstmals am Standort Pamplona eingesetzt, zunächst beim neuen Polo; weitere Fahrzeuge und Standorte sollen folgen.

Darüber hinaus wird der Volkswagen Konzern mit der Verfügbarkeit des digitalen Drucks schon in absehbarer Zukunft Lackierungen noch individueller an Kundenwünschen ausrichten können als dies bislang möglich war.

Bei der Konzeption und Einführung von neuen Technologien in der Produktion werden die betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in die Umgestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe einbezogen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Akzeptanz der neuen Technologien und Lösungen.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN¹

ENERGIEVERBRAUCH

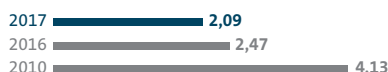
in kWh pro Fahrzeug

-17,9%²CO₂-EMISSIONEN

in kg pro Fahrzeug

-26,1%²VOC-EMISSIONEN³

in kg pro Fahrzeug

-49,4%²

ZU BESEITIGENDER ABFALL

in kg pro Fahrzeug

-43,3%²

FRISCHWASSERVERBRAUCH

in m³ pro Fahrzeug-17,1%²¹ Produktionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahrswerte angepasst.² Veränderung 2017 gegenüber 2010.³ Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

Umwelteffiziente Fertigung

Ein Element der Produktionsstrategie ist die Initiative Ökologisch vorbildliche Produktion. Hier arbeiten wir bis 2025 an vier Schwerpunktthemen:

- › Setzen und Erreichen von ambitionierten Umweltzielen für die Produktion
- › Erarbeiten und konzernweites Ausrollen einer langfristigen Vision der Umweltziele in der Produktion
- › Stärken des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter und Integration von relevanten Umweltaspekten in Prozessen
- › Erreichen von Spitzenplätzen bei namhaften Umwelt-rankings

In diesem Rahmen hat sich der Volkswagen Konzern zum Ziel gesetzt, in der Produktion die fünf Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO₂- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand des Jahres 2010 – bis 2025 um 45% zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Die oben stehenden Grafiken zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu heben. Unsere Umweltexperten treffen sich regelmäßig in Arbeitsgruppen; außerdem schulen wir unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

Um standortspezifische Einsparmaßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, analysiert die Task Force Umwelt – ein Team der Konzernforschung Umwelt – die Fertigungsprozesse und Halleninfrastruktur sowie die Ressourcen- und Energieströme in der Produktion und bewertet die jeweiligen Auswirkungen auf die Umwelt. Mit den Erfahrungen aus den mehr als 30 Analysen kann das Team systematisch den Maßnahmentransfer stärken und vorantreiben.

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.600 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich in ökologischer und ökonomischer Hinsicht.

Mit vielen effektiven und innovativen Maßnahmen wurde auch im Berichtsjahr wieder die Reduzierung der Umweltindikatoren vorangetrieben, wobei zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden. Die folgenden Beispiele zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen dazu beigetragen haben, die Produktionsprozesse zu stärken und die Zielwerte zu erreichen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Durch die Optimierung der Hallenbelüftung am Standort Bratislava konnten 15.000 MWh und 200 t CO₂ eingespart werden.

Auch im Bereich der Energieerzeugung und des Energiebezugs wurden Maßnahmen umgesetzt. So wurden im Berichtsjahr fünf deutsche Standorte auf 100 % CO₂-freien Strombezug umgestellt. Dies spart bei den Marken Volkswagen Pkw und Porsche in Summe 165.000 t CO₂ pro Jahr ein.

Im Rahmen einer Nachrüstungsmaßnahme in der Lackiererei des Standorts Volkswagen de México wurden neue elektrostatische Lackierroboter installiert. Dadurch konnte der Lackverbrauch in den Fertigungslinien um bis zu 19 % reduziert werden, was einem VOC-Rückgang um bis zu 152 t pro Jahr entspricht.

Green Logistics

Zur ökologischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem die gesamte Transportkette im Hinblick auf Emissionen analysiert wird. Die Initiative Green Logistics fördert alternative Fortbewegungsmittel sowie nachhaltige, energieeffiziente Transportsysteme und verringert so den Treibhausgasausstoß.

Im Berichtsjahr wurden allgemeingültige Umweltsätze definiert und daraus strategische Leitlinien und Vorgaben abgeleitet, die sicherstellen sollen, dass unsere Umwelanforderungen in den Logistikprozessen weltweit umgesetzt werden.

Für die Logistik ergeben sich daraus Stellhebel zum Beispiel bei der Vermeidung von Transporten, der Verlagerung von Transporten auf umweltverträglichere Verkehrsträger, der Verbesserung des Einsatzes beziehungsweise der Nutzung moderner Technik sowie alternativer Antriebe.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO₂-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Mit Blick auf die Transportleistung ist die Seeschifffahrt eine der effizientesten Optionen. Um die Umweltverträglichkeit der Schiffstransporte weiter zu verbessern, stellt die Volkswagen Konzernlogistik ab 2019 zwei mit Flüssig-Erdgas (LNG, Liquefied Natural Gas) betriebene Charterschiffe in den Dienst.

Mit dem Ziel, Vorbehalte und Hemmnisse im Zusammenhang mit der neuen Technologie abzubauen und den Ausbau des LNG-Tankstellennetzes in Deutschland aktiv zu unterstützen, haben wir im September 2017 einen LNG-

Truck-Day veranstaltet. Beteiligt waren unter anderem regionale Spediteure, Gasanbieter und Vertreter der Bundesministerien für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie für Wirtschaft und Energie.

Das Werk Zwickau der Volkswagen Sachsen GmbH und das Porsche Werk Leipzig haben Mitte 2017 schnellstraßentaugliche, vollelektrische 40-Tonnen-Sattelzugmaschinen mit automatisierten Fahrfunktionen für ihre kurzzyklischen, termingerechten Verkehre vorgestellt. Im Forschungsprojekt eJIT (Just-in-Time-Logistiksystem auf elektromobiler Basis) wurden zwei Sattelzugmaschinen mit elektrischen Antrieben und Batterien ausgestattet. Die E-Lkw erreichen eine Geschwindigkeit von 85 km/h und haben eine Reichweite von 70 km.

MARKETING UND VERTRIEB

Für Marketing und Vertrieb haben wir im Rahmen unseres Zukunftsprogramms eine Strategie erarbeitet, die unter dem Motto „Customer Delight“ auf eine neue Stufe der Kundenbegeisterung abzielt. Dabei verstehen wir uns als innovativer und nachhaltiger Mobilitätsanbieter für alle gewerblichen und privaten Kunden weltweit – mit einem einzigartigen Produktportfolio, das zwölf erfolgreiche Marken und innovative Finanzdienstleistungen umfasst.

Die TOGETHER-Vertriebsstrategie setzen wir in den kommenden Jahren schrittweise um: Im Zielfeld New Sales etwa realisieren wir innovative Vertriebs- und Servicekonzepte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Im Zielfeld Customer Ecosystem implementieren wir Plattformen für ein nahtloses und sicheres digitales Markenerlebnis an allen Kundenkontaktpunkten – so erfüllen wir die stetig weiter steigenden Kundenerwartungen ebenso wie die erhöhten Standards im Datenschutz. Im Zielfeld Steering optimieren wir die profitable Ausschöpfung des Marktes durch unsere Marken.

Die optimale Abdeckung von Märkten, Kundensegmenten und Kundenbudgets steht im Fokus einer strategischen Konzerninitiative. Dazu etablieren wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Gleichzeitig untersuchen wir die globalen Märkte nach Ertragspotenzialen. Im Jahr 2017 haben wir diese Methodik in Europa und China ausgerollt und die regionalspezifischen, kundenorientierten Markenterritorien zur Produktpositionierung abgestimmt. Ab 2018 findet die neue Methodik in den Produktprozessen des Volkswagen Konzerns Anwendung; auch weitere Märkte werden einbezogen.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Neben der Zufriedenheit mit unseren

Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung unserer Kunden an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die großen Pkw-produzierenden Marken drei strategische Kennzahlen:

- › Net Promoter Score. Anteil der Kunden, die uns weiterempfehlen würden abzüglich des Anteils der Kunden, die uns nicht weiterempfehlen würden. Im Hinblick auf die Weiterempfehlungsabsicht ihrer Kunden nehmen die Marken Porsche und ŠKODA auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein.
- › Loyalitätsrate. Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche und ŠKODA belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze. Entsprechend belegt der Volkswagen Konzern im Vergleich zu anderen Herstellergruppen bezüglich der Loyalität den Spitzenrang mit einem deutlichen Abstand zum Wettbewerb.
- › Eroberungsrate. Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegen wir im Vergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten hat sich 2017 für die Marke Volkswagen Pkw der infolge der Dieseldiskussion entstandene Abwärtstrend für Markenimage und Markenvertrauen nicht weiter fortgesetzt, vielmehr sind erste Erholungsanzeichen zu erkennen. Porsche belegt im Image-ranking weiterhin den Spitzenplatz.

Auch im Lkw- und Busgeschäft messen wir die Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen anhand einer strategischen Kennzahl:

- › Kundenzufriedenheit. In den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten wollen wir mit dem Zufriedenheitswert unserer Nutzfahrzeugmarken zu den führenden Unternehmen der Branche gehören. Zur Einschätzung dieser Kriterien greifen wir auf Kundenzufriedenheitsstudien zurück, die uns im Berichtsjahr positive Zufriedenheitswerte im Rahmen unserer Zielsetzung lieferten.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

- › Kundenzufriedenheit. Neben der Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten berücksichtigen wir die Bewertung unserer serviceorientierten Mitarbeiter bei der Messung; beide Aspekte sind ein Indikator für unsere Kunden- und Serviceorientierung. Die Ergebnisse entwickelten sich 2017 weiter positiv. Um unser Ziel einer sehr hohen Kundenzufriedenheit bis 2025 im gesamten Finanzdienstleistungsbereich zu erreichen, bewerten wir regelmäßig, welche Maßnahmen ergriffen werden und wie Ideen auch landesübergreifend ausgetauscht und umgesetzt werden können.

- › Kundenloyalität. Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die Loyalitätswerte, die regelmäßig auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden erhoben werden, zeigen aktuell eindrucksvoll das Vertrauen der Kunden in unsere Finanzdienstleistungen. Mit ambitionierten Zielwerten untermauert Volkswagen Finanzdienstleistungen die Ausrichtung auf den Kunden und die Erfüllung seiner Bedürfnisse.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer „Roadmap E“ wollen wir bis 2025 unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb ganz neue Herausforderungen stellt.

Die Chancen der Digitalisierung nutzen wir im Vertrieb sehr gezielt. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken erfordert, um größtmögliche Synergien zu erzielen. Unser Ziel ist hier, für unsere Kunden ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kundenkommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und -möglichkeiten rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebnisswelt des Kunden. Dabei achten wir insbesondere darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

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

Großkundengeschäft

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

Gerade in Deutschland und im europäischen Ausland hat der Volkswagen Konzern einen festen Stamm gewerblicher Großkunden. Unser umfangreiches Produktangebot ermög-

licht uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

Im Geschäftsjahr 2017 ist der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland mit 14,1 (14,1)% bei einem insgesamt um 2,7% gewachsenen Markt stabil geblieben. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment ging auf 44,7 (47,1)% zurück. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa ein Wachstum des Konzernanteils auf 25,2 (24,5)%. Insgesamt blieb der Anteil des Volkswagen Konzerns in Europa konstant bei 28,9 (28,9)%. Dies zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt.

After Sales und Service

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots gewährleisten wir, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für höchste Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit. Wartungszeiten und -kosten senken wir mit Blick auf die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge, zu deren Werterhalt wir beitragen.

Im Bereich Power Engineering helfen wir unseren Kunden mit MAN PrimeServ, die Verfügbarkeit von Anlagen sicherzustellen. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-Standorten garantiert eine große Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

KONZERN-QUALITÄTSMANAGEMENT

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

Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements

Wir leben herausragende Qualität und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit – an diesem strategischen Ziel richtet das Konzern-Qualitätsmanagement sein Handeln aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen das Konzern-Qualitätsmanagement und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle; dadurch leisten wir einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzkosten.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir die Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements weiterentwickelt. Schwerpunkte bilden unter anderem die Themen Digitalisierung, neue Technologien und Geschäftsfelder sowie einheitliche Prozesse, Methoden und Standards bei allen Marken.

Der zunehmende Fortschritt in der Digitalisierung ist auch für den Volkswagen Konzern eine große Herausforderung: Immer mehr digitale Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt und in den Markt eingeführt. Um bei dieser Vielfalt auch weiterhin das gewohnte Qualitäts- und Sicherheitsniveau gewährleisten zu können, müssen unsere Qualitätsmaßnahmen entsprechend angepasst werden. Mit wachsender Funktionsvielfalt und Komplexität der Fahrerassistenzsysteme bis hin zu autonomen Fahrzeugen wächst auch der Umfang der Software. Hier gilt es, die Methoden weiterzuentwickeln, mit denen wir die Software-Entwicklung bei ausgewählten, kritischen Merkmalen begleiten und die Qualitätsanforderungen erfüllen können. Zugleich nutzen wir den digitalen Fortschritt, um unsere eigenen Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren: Beispielsweise setzen wir virtuelle Messtechniken oder Big-Data-Analysen ein, wenn bei Fahrzeugen, die sich im Markt befinden, Qualitätsprobleme auftreten.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen hat das Konzern-Qualitätsmanagement in Abstimmung mit den Konzernmarken seine Strategie weiterentwickelt. Sie umfasst die folgenden vier Zielfelder:

- › Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- › Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- › In kritischen Unternehmensprozessen stärken wir das Mehr-Augen-Prinzip und überwachen die Einhaltung der Meilensteine noch intensiver.
- › Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, treiben wir seit Mitte 2016 insgesamt 15 Qualitätsinitiativen voran. Alle legen den Fokus auf Themen, die für den künftigen Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Den Beitrag des Qualitätsmanagements messen wir für die großen Pkw-produzierenden Marken anhand einer strategischen Kennzahl:

- › Liegenbleiber 12 MIS. Die Kennzahl stellt die Anzahl der Liegenbleiber je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer (MIS – months in service) dar. In diesen Wert gehen alle Konzernfahrzeuge ein, die von den Händlern auf dem deutschen Markt als Liegenbleiber gekennzeichnet wurden. Im Herstelljahr 2016 hat sich die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland im Vergleich zu den Jahren 2014 und 2015 insgesamt leicht verbessert. Von den sechs einbezogenen Marken haben sich Volkswagen Pkw, Audi und ŠKODA positiv entwickelt. Die Marken SEAT, Porsche und Volkswagen Nutzfahrzeuge wiesen eine leicht rückläufige Tendenz auf.

Im Bereich Lkw und Busse messen wir unseren Erfolg ebenfalls anhand einer strategischen Kennzahl:

- › Claims per vehicle 12 MIS Truck. In diese Kennzahl gehen die Schadensfälle aus Sachmängelhaftung je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer ein. MAN und Scania erheben sie jeweils weltweit für ihre Produkte. Durch konsequentes Qualitätsmanagement konnten beide Marken im Berichtsjahr weiterhin einen rückläufigen Trend bei den Schadensfällen verzeichnen.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Dieselthematik hat aufgezeigt, dass wir die Regelkonformität unserer Produkte noch intensiver prüfen müssen. Daher haben wir das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – gestärkt und wichtige zusätzliche Prozesse eingeführt, unter

anderem zur Software-Absicherung. Bei der Marke Volkswagen Pkw beispielsweise wird die Entwicklung von Software seit 2017 von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Durch Anwendung des Mehr-Augen-Prinzips werden jene Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die unmittelbaren Einfluss auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs haben und deshalb erhöhter Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir noch stärker darauf, die Konformitätsprüfungen unserer Produkte, insbesondere in Bezug auf den Ausstoß von Emissionen und den Kraftstoffverbrauch, unter Einbeziehung aller beteiligten Geschäftsbereiche durchzuführen und zu bewerten.

Auch dem Qualitätsmanagementsystem widmen wir mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001: Sie muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits überprüft, ob unsere Standorte und Marken die Anforderungen der 2015 überarbeiteten Norm erfüllen. Der Fokus lag dabei im Wesentlichen auf der Bewertung des Risikos bei Nichteinhaltung der festgelegten Abläufe. Damit diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden, steht das Konzern-Qualitätsmanagement den Qualitätsmanagement-Beratern unterstützend zur Seite.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte alle gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Eine weitere wichtige Aufgabe des Konzern-Qualitätsmanagements besteht deshalb darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, damit sie in die Entwicklung neuer und in die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können – zusammen mit anderen wichtigen Kriterien wie der lokal verfügbaren Kraftstoffqualität, den Straßenverhältnissen, der Verkehrsdichte, dem landestypischen Nutzungsverhalten und nicht zuletzt der lokalen Gesetzgebung. Um regionspezifische Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Die Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge muss im Wettbewerbsvergleich auf einem angemessenen Niveau liegen. Dazu haben wir das Fahrzeug-Audit im Berichtsjahr neu ausgerichtet und stärker an die regionalen Kundenbedürfnisse angepasst. Jede Marke legt in Zusammenarbeit mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken und investieren weniger in Merkmale, die von Kun-

den nicht wahrgenommen werden. Damit die Ergebnisse vergleichbar sind, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Für deren Einhaltung sorgen Auditoren, wie sie seit mehr als 40 Jahren weltweit für uns im Einsatz sind; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht. Die Qualitätsmaßstäbe, die bei einem solchen Audit zugrunde gelegt werden, passen wir laufend an die sich wandelnden Anforderungen an.

MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der weltweit größten privaten Arbeitgeber. Am 31. Dezember 2017 beschäftigte er unter Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 642.292 Mitarbeiter; das sind 2,5% mehr als Ende 2016. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2017 arbeiteten 44,8 (44,9)% der Mitarbeiter in Deutschland.

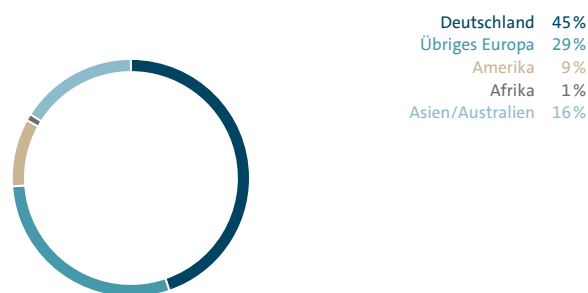
Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der neuen Personalstrategie „Empower to transform“, führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seines Human-Resources-Managements fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch, Leistung und Vergütung in eine angemessene Balance zu bringen. Gleichzeitig setzt die neue Personalstrategie innovative Akzente: Hierarchien werden zurückgenommen und moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten – ein Ansatz, bei dem die Verantwortung für die Arbeitsorganisation weitgehend an die Teams übertragen wird – sollen ausgebaut werden. Kooperierende Roboter werden künftig körperlich schwere Arbeiten in der Fabrik erleichtern und digitale Prozesse in der Verwaltung Abläufe vereinfachen.

Fünf übergreifende Ziele leiten die Personalstrategie des Unternehmens:

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

MITARBEITER NACH KONTINENTEN in Prozent, Stand 31. Dezember 2017



Im Zuge der Umsetzung seiner Personalstrategie wird der Volkswagen Konzern im Verlauf des Jahres 2018 unter anderem unternehmensweit ein Diversity-Management-System einführen. Unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten in den globalen Märkten und eine zunehmende wirtschaftliche Dynamik erfordern von Volkswagen eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen. Die Diversität der Belegschaft bietet hier Innovationspotenziale, die in Zukunft noch besser genutzt werden sollen. Kern des Diversity-Managements bei Volkswagen ist die verbindliche Vorgabe von Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management.

Auch auf anderen Feldern treibt der Volkswagen Konzern im Einklang mit seiner Unternehmensstrategie den Wandel voran. So sind verschiedene Initiativen zum Kulturwandel damit befasst, flachere Hierarchien, eine offenere Form der Zusammenarbeit und ein stärkeres gesamtunternehmerisches Denken in den Geschäftsbereichen zu verankern.

Die Systematik der Personalentwicklung ist 2017 grundlegend überarbeitet worden und eröffnet nun transparentere und stärker auf Eigenverantwortung beruhende Wege ins Management. Zudem wurden das Leitbild für das Management des Unternehmens überarbeitet und neue Berufungskriterien festgelegt.

Mit „TOGETHER – Strategie 2025“ gehen auch neue strategische Kennzahlen einher.

Für die Pkw-produzierenden Marken erheben und analysieren wir:

- Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für den Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des konzernweiten Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden konzernweit 85,2 Indexpunkte erreicht.

- › Externe Arbeitgeberattraktivität. Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir einmal im Jahr die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen und Young Professionals. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für alle Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen.
 - › Diversity-Index. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung von Frauenanteilen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Im Jahr 2017 lag der Anteil von Frauen im Management konzernweit bei 13,8%, bis zum Jahr 2025 wollen wir einen Anteil von 20,2% erreichen. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir von 18,7% im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 25,0% im Jahr 2025 erhöhen.
- Im Lkw- und Busgeschäft erheben wir die strategische Zielerreichung mit Hilfe des Stimmungsbarometers und des markenübergreifenden Mitarbeiteraustauschs:
- › Stimmungsbarometer. Anhand des Stimmungsindex wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen ermittelt. Der Stimmungsindex ist der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen. Das Ergebnis des Jahres 2017 liegt auf dem Niveau des Vorjahres.
 - › Markenübergreifender Mitarbeiteraustausch. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Nutzfahrzeugmarken kontinuierlich zu intensivieren. So soll gleichzeitig der Aufbau fachlicher und internationaler Netzwerke ermöglicht werden. Mit dieser Kennzahl analysieren wir, wie viele Mitarbeiter im Rahmen einer solchen Rotation in einer anderen Marke gearbeitet haben. Im Jahr 2017 wurde diese Möglichkeit der Personalentwicklung zunehmend in Anspruch genommen.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

- › Externes Arbeitgeberranking. Mit ihr stellen wir uns im zwei- bis dreijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen so weiterzuentwickeln und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um bis 2025 als Arbeitgeber nicht nur in Europa, sondern weltweit zu den Top 20 zu gehören. So war die Volkswagen Financial Services AG zuletzt 2016 in diversen nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten und lag mit Platz 12 im europäischen Spitzenfeld beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to work“.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen hängt maßgeblich vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter ab. Qualifizierung wird bei Volkswagen sehr systematisch betrieben und ist an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben und dienen als zentraler Orientierungspunkt, an dem sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

Den Mitarbeitern im Volkswagen Konzern steht ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung – von der Weiterbildung zu allgemein für das Unternehmen relevanten Themen über die spezifische Qualifizierung in den einzelnen Berufsfamilien bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Die Bildungsangebote und Entwicklungsprogramme des Volkswagen Konzerns ermöglichen es den Mitarbeitern, sich ein Berufsleben lang weiterzuentwickeln und ihr Wissen stetig zu vertiefen. Dabei lernen sie auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben. Alle Qualifizierungen sind am dualen Prinzip orientiert, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen im Beruf und anhand der konkreten Aufgabe kombiniert.

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy als zentraler Qualifizierungsträger im Konzern in unterschiedlichen Projekten auf. Ein Beispiel hierfür ist das Education Lab, bei dem die Volks-

wagen Group Academy Bildungsforschung betreibt und Bildungstrends analysiert, gemeinsam mit Start-ups Technologien bei Volkswagen erprobt und so neue Formen der Kompetenzentwicklung im Unternehmen einführt.

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt dem Konzern unter Einbeziehung interner Top-Experten und in Kooperation mit Hochschulen zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt.

Berufsausbildung und duales Studium

Das Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2017 bildete der Volkswagen Konzern 19.207 junge Menschen in rund 50 Ausbildungsberufen aus. Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip der Berufsausbildung an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen heute ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung kümmert sich Volkswagen darum, dass sich Berufsanfänger weiterentwickeln. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert. In diese auf zwei Jahre angelegten Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG und des Standorts Zwickau aufgenommen. Zudem haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 31 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern teil. Zur Förderung von Ausgebildeten mit Hochschulzugangsberechtigung wurde das Programm AGEBI+ konzipiert, das die Möglichkeit bietet, in für Volkswagen zukunfts-kritischen Studiengängen praxisintegriert ein Studium zu absolvieren.

Mit dem 2017 erfolgten Beitritt zur „Europäischen Ausbildungsallianz“ engagiert sich Volkswagen auch über Konzerngrenzen hinaus für die Berufsausbildung. Die Europäische Ausbildungsallianz ist eine Plattform, die Ministerien verschiedener Länder mit weiteren Stakeholdern wie Unternehmen, Sozialpartnern, Kammern, Berufsbildungsanbietern und Jugendorganisationen zusammenführt. Gemeinsames Ziel ist es, die Qualität, das Angebot, die Attraktivität und die Mobilität der Lehrlingsausbildung in Europa zu stärken.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees für einen Zeitraum von zwei Jahren neben der Arbeit im eigenen Fachbereich einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel des Programms ist es, das Unternehmen in seiner gesamten Vielfalt kennenzulernen und ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Laufzeit dieses Programms lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere inländische und ausländische Standorte der Marke Volkswagen Pkw kennen. Beide Programme sehen ergänzend einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion vor. In 2017 wurden in der Volkswagen AG insgesamt 89 Trainees im Rahmen der Programme eingestellt; davon waren 30,3% Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien oder bei Scania in Schweden, stehen Traineeprogramme zur Verfügung. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa, wo die Arbeitslosigkeit gerade von jungen Akademikern nach wie vor ein großes Problem darstellt, mit dem Traineeprogramm StartUp Europe bereits seit 2012 die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm an Hochschulabsolventen, die nach einem dreimonatigen Einsatz in einer Konzerngesellschaft in ihrem Heimatland 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft arbeiten.

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2017	2016
Weibliche Beschäftigte	16,3	16,0
Weibliche Auszubildende ¹	28,8	29,5
Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen ²	30,3	26,0
Management gesamt ¹	11,4	11,0
Management ¹	13,2	12,8
Oberes Management ¹	9,2	8,7
Top-Management ¹	6,5	4,7

1 Deutschland, ohne Scania, MAN und Porsche.

2 Volkswagen AG

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität und ein wichtiger Beitrag, um mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern zu erzielen. Wir arbeiten daher kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2017 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,4 (Vorjahr 9,8)% und in der zweiten bei 14,0 (13,5)%.

Um die Karriereentwicklung von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, wurden für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung von Frauen ins Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, darunter die markenübergreifenden Mentoring Programme „Mentoring-Programm Management“ und „Kompass“ sowie das Projekt „Karriere mit Kindern“.

Im Volkswagen Konzern sind in den vergangenen Jahren zahlreiche betriebliche Regelungen in Kraft getreten, die die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen verbessern und eine individuelle Gestaltung ermöglichen sollen. Hierzu gehören Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Programme zur Freistellung bei der Pflege von Angehörigen sowie betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote und mobile Arbeit.

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit im Jahr 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Berichtsjahres mehr als 11.800 Mitarbeiter die Möglichkeit zur flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus: Es umfasst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, die Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten.

Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, findet an nahezu allen Produktionsstandorten eine freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung – ein sogenannter Checkup – für alle Mitarbeiter statt.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die ergonomische Qualität der Arbeitsplätze. Entsprechend ist das Unternehmen stark engagiert, um die Ergonomie entlang der gesamten Produktionskette und aller Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern. Hierfür arbei-

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2017 in Prozent



ten wir mit Partnern aus der Wissenschaft zusammen, um moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen.

Beteiligung der Mitarbeiter

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

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweit einheitlichen Befragung, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Anhand der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Verbesserungsvorschläge erarbeitet und bis zur Umsetzung begleitet werden. Zur Befragung 2017 waren über 570.000 Mitarbeiter aus 156 Standorten und Gesellschaften in 48 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 79%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2017 bei 78,3 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2017 erreichte Wert auf dem Niveau des Vorjahres.

Eine weitere wichtige Einrichtung zur Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter ist das Ideenmanagement: Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative tragen unsere Mitarbeiter mit Verbesserungsideen dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Das Ideenmanagement gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv an der Planung und Auslegung der Arbeit zu beteiligen, und ist zudem durch Prämien mit monetären Anreizen unterlegt.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Im Zuge der insgesamt stetig zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung müssen auch alle unsere Geschäftsprozesse durchgängig digital unterstützt werden; zugleich stellt der Aufbau neuer Standorte hohe Anforderungen an die Vernetzung und Koordination. Um diese Aufgaben zu erfüllen, werden eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur sowie eine effiziente Anwendungslandschaft benötigt.

Unser konzernweites Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem (FIS) ermöglicht es uns, Fahrzeuge weltweit effizient zu produzieren – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine flexible und markenübergreifende Fertigung im weltweiten Produktionsnetz.

Neue Chancen eröffnen sich durch das weitere Zusammenwachsen unterschiedlicher Geschäftsbereiche und der IT. Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Virtuelle Konzeptfahrzeuge machen den Produktentwicklungsprozess noch schneller und effizienter. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik und vernetzter Infrastruktur (Internet der Dinge) sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns.

Das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect fördert die Vernetzung aller Mitarbeiter. Die Plattform regt den Know-how-Transfer an und bringt Experten miteinander in Kontakt.

Die neu errichtete IT-City ist zentraler Standort der konzerneigenen IT- und Digitalisierungskompetenz in Wolfsburg. Der campusartige Bürokomplex ist konsequent auf agiles Arbeiten ausgerichtet. In Software Development Centers entwickeln wir Applikationen und Anwendungen für ganz unterschiedliche Zwecke und behalten damit alle Kompetenzen zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von IT-Lösungen im eigenen Unternehmen.

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Etablierung der Information-Security-Management-Systeme (ISMS) weiter umgesetzt. Mittels der sogenannten ISMS Toolbox bietet der Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern an. Ein Baustein ist die ISO-Norm 27001, in deren Rahmen die zentralen Prozesse der Informationssicherheit auditiert und erfolgreich zertifiziert wurden. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen.

Im Jahr 2015 war die Volkswagen AG Mitgründer der Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO), die

Schwerpunktwissen rund um das Thema Cybersicherheit aufbauen und sich zum bevorzugten Dienstleister der deutschen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln soll. Sie führt Sicherheitsaudits durch und zertifiziert Schlüssellieferanten sowie -technologien, um deutschen – insbesondere kleinen und mittelständischen – Unternehmen zu helfen, Cyberangriffe zu erkennen, abzuwehren und künftig vorherzusehen. So machen wir auch unsere Lieferkette sicherer.

Die Digitalisierung greift Volkswagen auch in seinen konzerneigenen IT-Labs in Wolfsburg, München, Berlin, San Francisco und Barcelona auf. In diesen Innovationszentren arbeiten Fachbereiche der Konzern-IT, Forschungseinrichtungen und Technologiepartner eng zusammen an Zukunftsthemen der Informationstechnologie, zum Beispiel Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, Quantencomputing, digitale Ökosysteme, intelligente Mensch-Roboter-Kooperation und Smart Mobility. Diese Labs fungieren als Testlabore für den Konzern, als Kompetenzzentren für diese Zukunftsthemen sowie als Verbindungsbüros zu Start-ups. Sie bieten Volkswagen die Möglichkeit, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu experimentieren. Dort lassen sich die Erfahrung und strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden.

UMWELTSTRATEGIE

Der Schutz der Umwelt ist im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ als eines von vier Zielen fest verankert. Als ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität wollen wir „Vorbild bei Umwelt“ sein. Auf dieses Ziel arbeiten wir hin und übernehmen tagtäglich Verantwortung für die Umwelt. Dazu haben wir die folgenden Zielfelder definiert:

- › Kontinuierliche Verbesserung unserer CO₂-Bilanz (Carbon Footprint)
 - › Kontinuierliche Reduzierung der Schadstoffemissionen
 - › Kontinuierliche Reduzierung des Ressourcenverbrauchs
- Mit dem Dekarbonisierungsindex (DKI) definieren wir in diesem Zusammenhang eine strategische Messgröße, mit der wir den Fortschritt dokumentieren. Er misst die CO₂-Emissionen der Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um ihn zu berechnen, wird der CO₂-Fußabdruck ins Verhältnis zur Anzahl der produzierten Fahrzeuge gesetzt. Er umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO₂-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren CO₂-Emissionen im Lebenszyklus der verkauften Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über ihre Nutzung bis hin zur Verwertung der Altfahrzeuge (Scope 3). Der DKI erlaubt so eine transparente, ganzheitliche Zielverfolgung auf dem Weg zu einer klimaverträglichen Mobilität. Aktuell definieren wir gemeinsam mit den Marken des Volkswagen Konzerns die DKI-Zielwerte für das Jahr 2025. Hierbei soll der Zielwert zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser

Abkommens beitragen, das Ende 2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen wurde.

Des Weiteren ermitteln wir die Kennzahl Umweltentlastung Produktion. Als Zielwert für Konzern und Marken haben wir festgelegt, dass wir die Umweltbelastung durch die Produktion pro Fahrzeug um 45 %, bezogen auf 2010, verbessern wollen. In die Kennzahl gehen der Verbrauch von Energie und Wasser, der Ausstoß von CO₂ und VOC sowie die Abfallmenge ein; die Grafiken auf Seite 146 zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

Bei der Verwirklichung der Vorbildrolle betrachten wir die Auswirkungen auf die Umwelt über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg: von der Herstellung inklusive der Lieferkette über die Nutzung bis zur Verwertung. Unser Ansatz erfasst dabei neben der globalen Herausforderung durch den Klimawandel auch andere wesentliche Umweltressourcen, insbesondere Wasser, Boden, Luft sowie Energie und Rohstoffe. Ein Maßstab, an dem wir uns messen lassen, sind die maßgeblichen Nachhaltigkeitsratings, in denen wir Spitzenplätze belegen wollen.

Organisation des Umweltschutzes

Die höchste interne Entscheidungsinstanz für Umweltbelange ist der Konzernvorstand, der seit 2012 zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie, der von zahlreichen Fachgremien unterstützt wird.

Die Marken und Gesellschaften sind für die Umweltorganisation selbst verantwortlich. Sie leiten ihre jeweilige Umweltpolitik aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab. Der Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie koordiniert die Marken und Gesellschaften. Er berichtet an den Vorstand über den Fortschritt.

In regelmäßigen Abständen treffen sich Umweltbeauftragte aus dem gesamten Konzern zur Group Environmental Conference, um die ökologische Ausrichtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren.

Unsere Fertigungsstätten inklusive der zentralen Entwicklungsbereiche sind gemäß ISO 14001 oder EMAS zertifiziert (100 von 120 Fertigungsstätten im Jahr 2017). Zusätzlich haben viele Produktionsstandorte ihre Energiemanagementsysteme gemäß ISO 50001 zertifizieren lassen. Seit 2009 wird in der Technischen Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung der Marke Volkswagen“ gemäß ISO TR 14062 zertifiziert.

Biodiversität

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgeglichenes Klima. Aufgrund des weltweiten Rückgangs der Biodiversität haben die Vereinten Nationen das laufende Jahrzehnt zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Dafür arbeiten wir mit den Lieferanten vor Ort zusammen. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruht vorläufig infolge der Dieseldiskussion.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Indem wir Treibhausgasemissionen verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, tragen wir dazu bei, dass die in der Convention on Biological Diversity (Übereinkommen über die biologische Vielfalt, CBD) der UN verankerten Ziele erreicht werden. Um die Öffentlichkeit stärker für den Artenschutz zu sensibilisieren und das allgemeine Wissen zum Thema zu mehren, fördert Volkswagen die Vernetzung der Akteure in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289b und 315b HGB für das Geschäftsjahr 2017 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nichtfinanzieller_Bericht_2017_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nonfinancial_Report_2017_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2018 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2017 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Prognosebericht

Die Weltwirtschaft wird 2018 voraussichtlich etwas weniger stark wachsen als im Vorjahr. Wir gehen davon aus, dass sich die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen uneinheitlich entwickeln und im Vergleich zum Berichtsjahr etwas langsamer zunehmen wird. Mit seiner Markenvielfalt, der breiten Produktpalette sowie wegweisenden Technologien und Dienstleistungen ist der Volkswagen Konzern gut auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogenen Bedingungen in den regionalen Märkten vorbereitet.

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

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

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir gehen außerdem davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa wird sich das Wirtschaftswachstum 2018 im Vergleich zum Berichtsjahr voraussichtlich verlangsamen. Große Herausforderungen stellen die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Ergebnisse und Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien dar.

Für Zentraleuropa rechnen wir 2018 mit niedrigeren Wachstumsraten als im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa sollte sich die wirtschaftliche Lage weiter stabilisieren, sofern sich der schwelende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die Wirtschaftsleistung Russlands wird sich nach dem Zuwachs im vergangenen Jahr vermutlich weiter erhöhen.

Die südafrikanische Wirtschaft dürfte auch im Jahr 2018 durch politische Unsicherheiten und soziale Spannungen beeinträchtigt sein, die vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit resultieren. Das Wirtschaftswachstum wird daher voraussichtlich gering sein.

Deutschland

In Deutschland wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2018 vermutlich weniger stark steigen als im Berichtsjahr. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte jedoch anhalten und den privaten Konsum unterstützen.

Nordamerika

Wir erwarten, dass sich die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2018 weiter verbessert. Die US-Notenbank wird im Laufe des Jahres voraussichtlich weitere Zinsanhebungen durchführen. Gleichzeitig sollten fiskalpolitische Maßnahmen unterstützend wirken. Das Wachstum in Kanada wird sich vermutlich abschwächen, während es in Mexiko nahezu konstant bleiben wird.

Südamerika

Die Wirtschaft in Brasilien wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2018 weiter stabilisieren und ein etwas höheres Wachstum als im Berichtsjahr verzeichnen. Argentinien sollte trotz der anhaltend hohen Inflation sein BIP in ähnlichem Umfang wie im Berichtsjahr steigern können.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2018 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter – jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch – wachsen. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung von 2017. In Japan wird sich die konjunkturelle Lage im Vergleich zum Berichtsjahr vermutlich eintrüben.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Unser Anspruch ist, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit nachhaltig erfolgreich zu sein.

Wir gehen davon aus, dass das Wachstum der weltweiten Pkw-Nachfrage auch in den Jahren 2019 bis 2022 anhält.

Europa/Übrige Märkte

Für Westeuropa erwarten wir 2018 ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Das Niveau vor der Finanz- und Schuldenkrise wird voraussichtlich auch mittelfristig nicht wieder erreicht. Die ungewissen Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien dürften die andauernde Verunsicherung der Konsumenten infolge der Finanz- und Schuldenkrise noch verstärken und die Nachfrage dämpfen. In Italien und Spanien wird sich der Erholungskurs im Jahr 2018 voraussichtlich deutlich abgeschwächt fortsetzen; auf dem französischen Markt erwarten wir ein nur leicht positives Wachstum. In Großbritannien rechnen wir mit einem Marktvolumen, das moderat unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegt.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage 2018 den Vorjahreswert deutlich übertreffen. In Russland wird das Nachfragevolumen nach der deutlichen Erholung im abgelaufenen Geschäftsjahr vermutlich noch etwas stärker steigen. Für die übrigen Märkte dieser Region rechnen wir ebenfalls mit einem weiteren Wachstum der Nachfrage.

Auf dem südafrikanischen Pkw-Markt dürfte das Nachfragevolumen 2018 leicht über dem des Vorjahres liegen.

Deutschland

Nach der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre erwarten wir für den deutschen Pkw-Markt 2018 ein Marktvolumen auf der Höhe des Vorjahres.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt und in den USA wird das Nachfragevolumen 2018 voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird das Neuzulassungsvolumen vermutlich ebenfalls leicht unter dem hohen Vorjahreswert bleiben. In Mexiko erwarten wir eine im Vergleich zum Berichtsjahr unveränderte Nachfrage.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Zudem belasten protektionistische Tendenzen die Fahrzeugmärkte der Region, insbesondere in Brasilien und Argentinien, wo Restriktionen für den Import von Fahrzeugen bestehen. Dennoch rechnen wir für 2018 damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. In Brasilien, dem größten Markt Südamerikas, wird das Volumen nach dem kräftigen Anstieg im abgelaufenen Geschäftsjahr auch 2018 voraussichtlich deutlich zunehmen. Für den argentinischen Markt erwarten wir 2018 eine Nachfrage, die spürbar über dem Vorjahreswert liegt.

Asien-Pazifik

Wir gehen davon aus, dass die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik ihr Wachstum im Jahr 2018 abgeschwächt fortsetzen werden. In China wird sich die Nachfrage wegen des steigenden Bedarfs an individueller Mobilität weiter erhöhen. Die Wachstumsrate wird sich aber im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich leicht abschwächen. Vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment dürften weiterhin sehr gefragt sein. Für Indien rechnen wir mit einem Pkw-Nachfragevolumen moderat über dem des Vorjahres. Auf dem japanischen Pkw-Markt erwarten wir 2018 einen leichten Rückgang der Nachfrage.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage in 2018, für die Jahre 2019 bis 2022 gehen wir von einer Rückkehr auf den Wachstumspfad aus.

Aufgrund der Verunsicherung infolge des im Juni 2016 durchgeführten Referendums zum Austritt Großbritanniens aus der EU gehen wir für das Jahr 2018 in Westeuropa bei den leichten Nutzfahrzeugen von einer Nachfrage leicht unter dem Vorjahresniveau aus. Großbritannien und Italien werden voraussichtlich einen Rückgang verzeichnen. Für Deutschland erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen 2018 voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen. Auch in Russland erwarten wir ein im Vergleich zu 2017 steigendes Marktvolumen.

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

In der Region Asien-Pazifik wird das Marktvolumen 2018 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahr liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir ebenfalls mit einer Nachfrage unter dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2018 ein Volumen deutlich über dem des Berichtsjahres. Auf dem japanischen Markt gehen wir von einer abgeschwächten Fortsetzung des Abwärtstrends aus.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen. Für die Jahre 2019 bis 2022 rechnen wir mit einer leicht positiven Entwicklung.

Für Westeuropa gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2018 leicht unter der des Vorjahres liegen wird. In Deutschland erwarten wir den Markt auf dem Vorjahresniveau.

Einen moderaten Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir mit einer weiteren Erholung der Nachfrage im Jahr 2018, allerdings wird die Wachstumsrate von 2017 nicht mehr erreicht.

Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt 2018, ausgehend vom niedrigen Vorjahresniveau, spürbar wachsen wird. Grund dafür ist die sich fortsetzende Erholung der Wirtschaft.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2018 mit einer leichten Steigerung der Nachfrage. In Westeuropa erwarten wir im selben Zeitraum eine Nachfrage auf dem Niveau von 2017. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer höheren Nachfrage als im Vorjahr. In Brasilien werden die Neuzulassungen voraussichtlich leicht über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2019 bis 2022 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten insgesamt ein leichtes Wachstum der Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Für 2018 erwarten wir im Bereich Power Engineering ein weiterhin schwieriges Marktumfeld, in dem der Preis- und Wettbewerbsdruck unvermindert bestehen bleibt.

Das Marktvolumen für Zweitakt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2018 ein leicht höheres Niveau erreichen als im Berichtsjahr. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß

werden die Schiffsdesigns auch in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Im Markt für Viertakt-Motoren für Kreuzfahrtschiffe, Fähren, Bagger- und Behördenschiffe rechnen wir ebenfalls mit einer anhaltend hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich zeichnet sich trotz des zuletzt leicht gestiegenen Ölpreises aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten ein sehr niedriges Neubestellungsvolumen ab. In Summe erwarten wir den Marinemarkt auf einem leicht höheren Niveau als im Berichtsjahr. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in den Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend hin zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für 2018 rechnen wir mit einer etwa gleichbleibenden Nachfrage, die sich jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bewegen wird.

Im Turbomaschinenbereich wird für 2018 aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds mit einem unvermindert hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Wir gehen aber davon aus, dass die Talsohle bereits durchschritten ist und dass der Markt für Turbomaschinen im Jahr 2018 wieder leicht wachsen wird.

Im After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte erwarten wir für 2018 eine positive Entwicklung. Bei den Turbomaschinen rechnen wir mit einer leicht steigenden Tendenz.

In den Jahren 2019 bis 2022 gehen wir auf den Märkten für Power Engineering von einer wachsenden Nachfrage aus. Deren Höhe und zeitliche Ausprägung wird in den einzelnen Geschäftsfeldern jedoch variieren.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Jahr 2018 werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen unserer Einschätzung nach eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir rechnen damit, dass in Schwellenmärkten mit bisher niedriger Marktdurchdringung, zum Beispiel China, die Nachfrage weiterhin steigen wird. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten wird sich der Trend fortsetzen, Mobilität zu möglichst geringen Gesamtkosten zu erwerben. Integrierte Gesamtlösungen, die mobilitätsnahe Dienstleistungsmodulare wie Versicherungen und innovative Servicepakete umfassen, werden dabei weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich gehen wir davon aus, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa Vermietmodellen, sowie integrierten Mobilitätsdienstleistungen, wie Parken, Tanken und Laden, zunehmen wird. Dieser Trend wird sich unserer Einschätzung nach auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge erwarten wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere

dort unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Wir sehen 2018 auf den entwickelten Märkten einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2019 bis 2022 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2017 konnte das Wachstum der Weltwirtschaft zulegen. Die Energie- und Rohstoffpreise waren im Durchschnitt höher als im Vorjahr, lagen allerdings auf einem relativ niedrigen Niveau. Im Jahresverlauf stieg der Euro gegenüber dem US-Dollar. Einen weiteren Wertverlust gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung erfuhr das britische Pfund. Maßgeblich für diese Entwicklung waren Unsicherheiten in Bezug auf die begonnenen Austrittsverhandlungen Großbritanniens mit der EU und die zukünftigen Beziehungen. Seit Beginn des Berichtsjahres werteten die Währungen wesentlicher Schwellenländer gegenüber dem Euro wieder etwas ab. Für das Jahr 2018 rechnen wir mit einem stabilen Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum britischen Pfund, zum chinesischen Renminbi sowie zu weiteren wesentlichen Währungen. Der russische Rubel, der brasilianische Real und die indische Rupie werden aller Voraussicht nach verhältnismäßig schwach bleiben. Für die Jahre 2019 bis 2022 gehen wir derzeit von einer Fortsetzung dieser Entwicklungen aus. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko aus nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen – bleibt grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das sehr niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2017 bestehen blieb. Die Leitzinsen in den großen westlichen Industrieländern verharrten auf einem historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA allmählich ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2018 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen allenfalls leichten Anstieg der Zinsen für wahrscheinlich. In den USA ist hingegen von einer moderaten Zinserhöhung auszugehen. Für die Jahre 2019 bis 2022 erwarten wir sukzessiv – mit regional unterschiedlicher Geschwindigkeit – steigende Zinssätze.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Zuge verschiedener politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten befanden sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe, zum Beispiel Rohöl, Stahl, Kobalt und Seltene Erden, im Jahr 2017 in einer Seitwärts- beziehungsweise Aufwärtsbewegung bei zum Teil hoher Volatilität. Angesichts

dieser Einflussfaktoren erwarten wir für 2018 unbeständige Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten mit einem Anstieg bei den meisten Rohstoffpreisen. Für die Jahre 2019 bis 2022 rechnen wir mit einer weiterhin volatilen Entwicklung auf den Rohstoffmärkten. Vorausschauende, systemgestützte und individuelle Beschaffungsmethoden ermöglichen uns, Risiken zu begrenzen, die sich aus dieser Rohstoffpreisvolatilität ergeben. Langfristige Lieferverträge sichern die Bedarfe des Konzerns und gewährleisten somit ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2018

Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Wir werden weitere SUV-Modelle präsentieren, die Digitalisierung noch konsequenter in unseren Produkten aufgreifen und mit Angeboten rund um die Elektromobilität wichtige Impulse für die Zukunft setzen.

Die Marke Volkswagen Pkw setzt ihre weltweite Produkt-offensive im Jahr 2018 fort. Das SUV-Angebot wird unter anderem mit der dritten Generation des Touareg weiter ausgebaut. Auch die GTI-Familie wächst: Mit dem neuen Polo GTI und dem up! GTI kommen zwei Modelle auf den Markt, die in Sachen Fahrdynamik und Sportlichkeit neue Maßstäbe in ihrem Segment setzen werden. Ein Schwerpunkt der Produkt-offensive liegt 2018 in China. Dort gehen insgesamt vier neue SUV-Modelle an den Start, darunter der kompakte, sportliche T-Roc. Mit dem Lavalida und dem Bora werden wichtige Volumenmodelle erneuert. Hinzu kommen eine Reihe von neuen Plug-in-Hybridmodellen und reinen Elektrofahrzeugen, mit denen der wachsende Bedarf an New Energy Vehicles in China bedient wird. In den USA kommt der neue Jetta auf den Markt. Die neue Generation des US-Bestsellers, der nun auf dem Modularen Querbaukasten basiert, unterscheidet sich sowohl optisch als auch technologisch deutlich vom Vorgänger. Im Jahresverlauf folgt zudem die Limousine Arteon. In Südamerika kommt mit dem Virtus eine Stufenhecklimousine auf Basis des Polo auf den Markt; die weitere Verjüngung und Erweiterung des Produktportfolios ist ein wichtiger Baustein für die Neuausrichtung der Marke in der Region.

Audi wird 2018 mit dem neuen, progressiven A7 Sportback Maßstäbe in der Oberklasse setzen. Das viertürige Coupé verkörpert eine neue Art des Gran Turismo – mit dynamischer Linienführung, konsequenter Digitalisierung, sportlichem Fahrerlebnis und variablem Raumkonzept. Die A4-Familie bekommt eine sportliche Speerspitze: Der neue Audi RS 4 Avant vereint High Performance mit enormer Alltagstauglichkeit. Zudem kommt der vielseitige Audi A6 im sportlichen Design auf den Markt. Er übernimmt die Qualitäten des A7 und bietet deutlich mehr Innenraum als sein Vorgänger. Mit dem jüngsten Mitglied der Q-Familie, dem Q8, wird ein neues

Segment in der Oberklasse erschlossen. Der Audi e-tron wird als erster rein elektrisch angetriebener SUV von Audi in Serie gehen.

ŠKODA bringt den überarbeiteten Kleinwagen Fabia auf den Markt.

Die Marke SEAT setzt ihre Produktoffensive mit einem großen SUV mit sieben Sitzen fort. Das Modell fügt sich neben den kleineren Arona und Ateca perfekt in die SUV-Modellpalette von SEAT ein. Außerdem etabliert SEAT die neue sportliche Linie CUPRA und führt Ende des Jahres den dynamischen CUPRA Ateca im Markt ein.

Porsche reichert seine Modellreihe 911 um den 911 Carrera T an und stellt den neuen 911 GT3 RS vor.

Bentley startet 2018 mit der Auslieferung der dritten Generation des Continental GT, der neue Maßstäbe beim luxuriösen Grand Touring setzt. Außerdem präsentiert Bentley zwei neue Derivate des erfolgreichen Bentayga: den Bentayga V8 und den Bentayga Hybrid.

Lamborghini wird mit dem Super-SUV Urus eine dritte Baureihe in den Markt einführen. Zudem wird der Huracán Performante Spyder sukzessive erhältlich sein. Der Aventador S Roadster erhält eine Produktaufwertung.

Bugatti bietet für seinen Supersportwagen Chiron weitere Optionen an.

Volkswagen Nutzfahrzeuge geht 2018 mit dem Amarok V6 TDI mit neuer Topmotorisierung und dem batterieelektrischen e-Crafter an den Start.

Scania stellt weitere Produkte seiner neuen Lkw-Generation sowie neue Dienstleistungen vor.

MAN wird für seine Lkw-Baureihen eine neue Variante des Abstandstempomaten ACC mit Stop-and-go-Funktion präsentieren.

Ducati bringt im Jahr 2018 fünf neue Modelle auf den Markt, darunter die Ducati Panigale V4 und die Multistrada 1260.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen, klar differenzierten Marken unter größtmöglicher Nutzung von Synergien ist charakteristisch für den Volkswagen Konzern.

Um den Konzernmarken den Eintritt in neue Märkte zu ermöglichen, werden wir die Markenpositionierung, insbesondere in Wachstumsregionen, weiter schärfen. Außerdem werden wir die Kundenorientierung deutlich weiterentwickeln. Wir optimieren die Zusammenarbeit mit unseren Vertragshändlern, qualifizieren unsere Mitarbeiter – auch im Rahmen der digitalen Transformation – und investieren in innovative Prozesse und Systeme für eine nahtlose Kundeninteraktion in einem zunehmend digitalen Umfeld.

Unsere Vertriebsstrategie konzentriert sich zum einen insbesondere auf die Weiterentwicklung der Geschäftsfelder Neu- und Gebrauchtwagen, Finanzdienstleistungen sowie Originalteil- und Zubehörgeschäft. Zum anderen ergänzen wir unser Angebot um Mobilitätsdienstleistungen.

FACHKOMPETENZ UND MOTIVATION IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig unsere fachliche Exzellenz im klassischen Automobilbau zu sichern.

Die duale Berufsausbildung und das duale Studium sind der Grundstein für eine fachliche Entwicklung in den Berufsfamilien bei Volkswagen. Im Anschluss qualifizieren sich die Mitarbeiter ihr Berufsleben lang weiter. Das breite Qualifizierungsangebot wird kontinuierlich weiterentwickelt, um stets die aktuellen Bedarfe zu decken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereitet, die mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien der Industrie 4.0 einhergehen. Ein wesentliches Prinzip ist dabei der Wissenstransfer – die Weitergabe von Wissen und Erfahrung – durch die eigenen Experten. Die Qualifizierung erfolgt nach dem dualen Prinzip und beinhaltet die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Lernformen.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um unsere starken Innovations- und Technologiekräfte weiter auszubauen, werden wir in den kommenden Jahren mit Nachdruck in Elektromobilität, das Autonome Fahren, neue Mobilitätsdienste und die Digitalisierung investieren. Der größte Teil wird dabei in die Entwicklung von Fahrzeugen mit Hybrid- oder reinem Elektroantrieb fließen.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2018 entfällt der Großteil der Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) auf neue Produkte sowie das fortgesetzte Ausrollen und die Weiterentwicklung der modularen Baukästen. Im Fokus stehen die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Fahrzeuge, insbesondere durch die Entwicklung des Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Parallel wird im Wesentlichen die SUV-Palette weiter ausgebaut. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile (Sachinvestitionen in Prozent der Umsatzerlöse) erwarten wir in einem Korridor von 6,5 bis 7,0%.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Erfüllung von Umweltvorgaben sowie die Elektrifizierung und Erneuerung der Modellpalette wider.

Die Investitionen in unsere Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und rechnen damit, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieseldiskussion werden den Cash-flow auch in 2018 belasten, werden aber deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge erwarten wir für 2018 einen positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Nicht berücksichtigt ist die mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE einhergehende mögliche Abfindung anderer Aktionäre. Unsere Joint Ventures in China werden nach der Equity-Methode einbezogen und sind damit nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Die Gemeinschaftsunternehmen planen für 2018 Sachinvestitionen über dem Niveau von 2017, die aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2018 Investitionen, die leicht über dem Wert des Vorjahres liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass der Anstieg des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zu etwa 45 % aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, Asset-Backed-Securities-Transaktionen, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9 %.

Trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen wurde mit einer Kapitalrendite von 12,1 (8,2) % der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum übertroffen (siehe dazu auch die Seite 128). Investitionen in neue Modelle, in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen sowie in Zukunftstechnologien werden 2018 dazu führen, dass das investierte Vermögen steigt. Die Kapitalrendite wird voraussichtlich oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs und leicht über dem Vorjahr liegen.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ bauen wir ein neues Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen auf, mit dem wir den Wandel zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität vorantreiben. Die Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen ist eng ver-

knüpft mit den Zukunftsfeldern Digitalisierung, Elektromobilität, vernetzte Fahrzeugkonzepte und Autonomes Fahren, die von unseren Marken selbstständig oder partnerschaftlich vorangetrieben werden. Das Geschäftsfeld Mobilitätslösungen werden wir ab dem Geschäftsjahr 2018 im Konzernbereich Automobile berichten.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir erwarten auf den internationalen Automobilmärkten eine weiter zunehmende Wettbewerbsintensität.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Auf dem deutschen Pkw-Markt rechnen wir mit einem Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres. In Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage den Vorjahreswert deutlich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika wird das Nachfragevolumen voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2018 voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw sowie auf den relevanten Märkten für Busse werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2018 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser

einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Die neue Konzernstruktur mit mehr dezentraler Verantwortung stärkt unsere Marken und Regionen und erhöht die Kundennähe. Unser Anspruch ist, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und damit nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir werden weitere SUV-Modelle präsentieren, die Digitalisierung noch konsequenter in unseren Produkten aufgreifen und mit Angeboten rund um die Elektromobilität wichtige Impulse für die Zukunft setzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2018 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieseldiagnostik. Zudem gilt in der EU ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO₂-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und seiner Bereiche um bis zu 5% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2018 mit einer operativen Rendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Im Konzernbereich Automobile werden sich 2018 die F&E-Quote und die Sachinvestitionsquote auf einem Niveau zwischen 6,5 und 7,0% bewegen. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieseldiagnostik werden den Cash-flow auch in 2018 belasten, aber deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge erwarten wir für 2018 einen positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird. Infolgedessen wird auch die Netto-Liquidität moderat ansteigen. Die Kapitalrendite (RoI) wird leicht über dem Vorjahr liegen. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, den Transformationsprozess hin zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfolgreich zu gestalten. Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ messen wir unserer Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft eine noch größere Bedeutung bei. Zudem streben wir nach operativer Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und fokussieren verstärkt auf profitables Wachstum.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 5 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer operativen Tätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und sie vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des Internen Kontrollsystems (IKS) des Volkswagen Konzerns und beschreiben diese Systeme im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss daran stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben.

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns können wir nur sicherstellen, indem wir die Risiken und Chancen aus unserer Geschäftstätigkeit frühzeitig identifizieren, zutreffend bewerten sowie effektiv und effizient steuern. Mit Hilfe des RMS/IKS sollen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und so drohenden Schaden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und des Ausmaßes zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen unterliegt naturgemäß Unsicherheiten. Wir sind uns daher bewusst, dass selbst das beste RMS nicht alle potenziellen Risiken vorhersehen kann und auch das beste IKS regelwidrige Handlungen niemals vollständig verhindern kann.

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Der Aufbau des RMS/IKS gemäß dem COSO-

Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk gewährleistet eine umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Volkswagen hat auch im Berichtsjahr einen Risikomanagement-Ansatz verfolgt, der sowohl Aspekte des IKS als auch des Compliance-Managementsystems (CMS) vereint. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

Neben der Erfüllung der rechtlichen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, ermöglicht uns dieser Ansatz die Steuerung der wesentlichen Risiken für den Konzern aus ganzheitlicher Sicht, das heißt unter Einbeziehung materieller und immaterieller Kriterien.

Der offene Umgang mit Risiken im Unternehmen sowie die quartalsweise Berichterstattung über die aktuelle Risikosituation standen im Berichtsjahr neben der anlassbezogenen und der jährlichen Risikobetrachtung im Fokus. Die Intensivierung des IKS im Bereich Produkt-Compliance haben wir 2017 fortgeführt. Dazu zählt auch die Umsetzung der sogenannten Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Bei diesen Regeln handelt es sich um Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme. Sie dienen der weiteren Stärkung der Governance und Compliance.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem vom Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement gefordert wird. Diesem Konzept folgend, verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die vorderste Verteidigungslinie bilden die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, ihre Auswirkungen werden bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen.

Parallel dazu fließen die Ergebnisse der bereits getroffenen Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung wesentlicher Risiken.

Zweite Verteidigungslinie: Erfassung und Berichterstattung systemischer und aktueller Risiken durch konzerneinheitliche Prozesse

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement richtet die Abteilung Konzern-Risikomanagement jährlich standardisierte Anfragen zur Risikosituation und zur Wirksamkeit des RMS/IKS an die wesentlichen Konzerngesellschaften und -einheiten weltweit (Governance, Risk & Compliance (GRC)-Regelprozess). Anhand der Rückmeldungen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

Jedes gemeldete systemische Risiko wird anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nichtfinanziell) einer Bewertung unterzogen. Zudem werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, auf Management-Ebene dokumentiert. Bewertet werden die Risiken somit unter Berücksichtigung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung. Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken. Wesentliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte Schwachstellen werden berichtet und behoben.

Im Geschäftsjahr 2017 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess.

Zusätzlich zur anlassbezogenen und zur jährlichen Betrachtung erhält der Vorstand auch quartalsweise Risikoberichte. Die Bewertung erfolgt analog dem jährlichen GRC-Regelprozess unter der Berücksichtigung risikominimierender Steuerungsmaßnahmen (Nettobewertung). Alle Konzernmarken sowie die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH sind in diesen Prozess einbezogen.

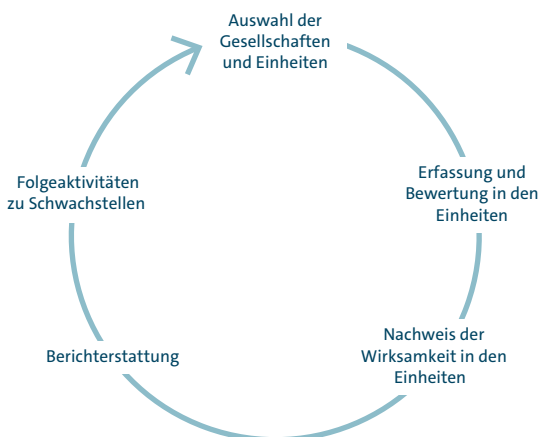
Die Informationen über relevante systemische und aktuelle Risiken werden dem Konzernvorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG regelmäßig berichtet.

Im Berichtsjahr wurde der Vorstands-ausschuss Risikomanagement eingerichtet. Das neue Gremium hat unter anderem folgende Aufgaben:

- › die Transparenz über die wesentlichen Risiken des Konzerns und deren Steuerung weiter erhöhen,
- › Einzelsachverhalte erörtern, sofern diese ein wesentliches Risiko für den Konzern darstellen,
- › Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RMS/IKS aussprechen,
- › den offenen Umgang mit Risiken unterstützen und eine offene Risikokultur fördern.

Die Marke Scania war in der Vergangenheit aufgrund verschiedener Bestimmungen des schwedischen Gesellschaftsrechts noch nicht in das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns einbezogen. Seit 2016 ist Scania in die quartalsweise Risikoberichterstattung integriert, die Aufnahme in den GRC-Regelprozess soll ab 2018 sukzessive erfolgen. Bei Scania sind Risikomanagement und Risikobewertung integrale Bestandteile der Unternehmensführung. Risikofelder werden dort vom Controlling bewertet und innerhalb der finanziellen Berichterstattung berücksichtigt.

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS

**Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision**

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand bei der Überwachung der verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des CMS regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite Verteidigungslinie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Einbeziehung des Abschlussprüfers auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer hat unser Risikofrüherkennungssystem auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt und kommuniziert wurden. Das Risikofrüherkennungssystem erfüllt die Anforderungen des KonTraG.

Zudem werden in den Unternehmen des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen turnusmäßige Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt. Als Kreditinstitut unterliegt die Volkswagen Bank GmbH mit ihren Tochterunternehmen der Aufsicht der Europäischen Zentralbank und die Volkswagen Leasing GmbH als Finanzdienstleistungsinstitut sowie die Volkswagen Versicherung AG als Versicherungsunternehmen der jeweiligen Fachaufsicht der

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen des turnusmäßigen aufsichtlichen Überprüfungsprozesses sowie im Rahmen unregelmäßiger Prüfungen beurteilt die zuständige Aufsichtsbehörde, ob die Regelungen, Strategien, Verfahren und Mechanismen ein solides Risikomanagement und eine solide Risikoabdeckung gewährleisten. Daneben prüft der Prüfungsverband deutscher Banken die Volkswagen Bank GmbH in unregelmäßigen Abständen.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Um seine Wirksamkeit sicherzustellen, wird das RMS/IKS im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig optimiert. Dabei wird internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung getragen. Externe Experten begleiten fallweise die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns sowie seiner Tochtergesellschaften maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die eine vollständige, richtige und zeitgerechte Übermittlung solcher Informationen gewährleisten sollen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Konzernlageberichts notwendig sind. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der für das Mutterunternehmen anzuwendenden Vorschriften. Es umfasst insbesondere Kon-

kretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die vom Abschlussprüfer vorgelegten Berichte und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt; in den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG Anwendung finden.

Die Erstellung des Konzernlageberichts erfolgt – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften.

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

Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

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

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben; wir haben sie in Kategorien zusammengefasst. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen. Aus der zunehmenden Zahl von Kooperationen resultieren sowohl Chancen als auch Risiken.

Aus der Dieselformatik ergeben sich für den Volkswagen Konzern einerseits eigene Risiken und andererseits hat die Dieselformatik 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 Dieselformatik

Vor allem für die Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen sowie Rechtsrisiken, aber auch für Restwertrisiken hat der Volkswagen Konzern aus der Dieselformatik Vorsorgen erfasst.

Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus Rechtsrisiken, wie Straf-, Verwaltungs- und Zivilverfahren, technischen Lösungen sowie geringeren Vermarktungspreisen, Rückkaufverpflichtungen und kundenbezogenen Maßnahmen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Es kann zu einem Rückgang der Nachfrage – möglicherweise verstärkt durch Reputationsverluste oder unzureichende Kommunikation – kommen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagen-geschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital.

Der benötigte Finanzbedarf zur Deckung der Risiken kann dazu führen, dass Vermögenswerte lagebedingt veräußert werden müssen, die in der Folge einen nicht äquivalenten Erlös erzielen.

Infolge der Dieselformatik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

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

Weitere Informationen zu Rechtsstreitigkeiten finden Sie auf den Seiten 93 und 178 bis 185 dieses Geschäftsberichts.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen an den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie

strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer gefährden. Auch der weltweite Übergang von einer expansiven in eine restriktivere Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Darüber hinaus sind die Auswirkungen des geplanten EU-Austritts Großbritanniens mit Unsicherheiten verbunden. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie Kapitalimporten als auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor in der Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Zusätzliche Belastungen könnten sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt rechnen wir im kommenden Jahr nicht mit einer weltweiten Rezession. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten möglich.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Branchenrisiken und Marktchancen

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Nutzfahrzeugen sind die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Die politische Krise und ihre wirtschaftlichen Folgen hemmten auch im Geschäftsjahr 2017 die Marktentwicklung in Russland. In

Südamerika wirkten sich weiterhin strukturelle Defizite negativ aus. Künftig könnten in weiteren chinesischen Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. In Europa besteht die Gefahr, dass einige Kommunen und Städte ein Einfahrverbot für Dieselfahrzeuge aussprechen, um so die Immissionsgrenzwerte einzuhalten. Eine Abkühlung der Weltkonjunktur könnte außerdem das Vertrauen der Verbraucher negativ beeinflussen. Zudem lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen. Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte ebenfalls eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet. Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten infolge der hohen Marktdeckung. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche – vor allem in Westeuropa, den USA und China – weiter unter Druck setzen.

Westeuropa ist einer unserer Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Preisverfall im Zuge eines Nachfragerückgangs in dieser Region würde das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen. Außerhalb Westeuropas ist das Auslieferungsvolumen weltweit breit gestreut, ein hoher Anteil entfällt auf den chinesischen Markt. In zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten sind wir entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Mit Hilfe strategischer Partnerschaften erhöhen wir darüber hinaus unsere Präsenz in diesen Ländern und Regionen und werden den dortigen Anforderungen gerecht.

Die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2017 unterschiedlich. Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben – beispielsweise ein effizientes Lagermanagement und ein wirtschaftliches Händlernetz –, sind für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften erheblich. Diese begegnen den Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit über Bankkredite bleibt jedoch schwierig. Über unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften bieten wir den Händlern attraktive Finanzierungsmöglichkeiten an, um ihre Geschäftsmodelle zu stärken und das Betriebsrisiko zu reduzieren. Wir haben ein umfassendes Liquiditätsrisiko-

management installiert, um aufseiten der Händler Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Insbesondere aus zwei Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: erstens aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und zweitens durch die in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

Zudem evaluiert die Europäische Kommission derzeit den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine hieraus folgende mögliche Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das Autonome Fahren sind für unseren Absatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit und angepassten Geschäftsmodellen erfordern.

Nachfolgend stellen wir die größten Wachstumspotenziale und Marktchancen für den Volkswagen Konzern dar.

China

China, der größte Markt in der Region Asien-Pazifik, setzte sein Wachstum im Berichtsjahr fort. Hier wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität auch in den nächsten Jahren weiter steigen, jedoch langsamer als zuvor; zudem wird sie sich von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagern. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für die chinesischen Kunden entwickelten Modellen, um an den erheblichen Chancen dieses Marktes – auch im Hinblick auf die Elektromobilität – teilhaben und unsere starke Marktposition in China dauerhaft verteidigen zu können. Mit zusätzlichen Fertigungsstätten bauen wir unsere Produktionskapazitäten in diesem wachsenden Markt weiter aus.

Indien

Die politische und wirtschaftliche Situation Indiens hat sich im Jahr 2017 weiter stabilisiert. Die Fahrzeugmärkte setzten ihren Erholungskurs fort. Wir gehen davon aus, dass diese Entwicklung anhält. In diesem Umfeld konsolidiert der Kon-

zern derzeit seine Aktivitäten, denn Indien bleibt ein strategisch wichtiger Zukunftsmarkt für den Konzern.

USA

Das Volumen des US-amerikanischen Fahrzeugmarktes lag im Jahr 2017 unter dem des starken Vorjahres. Auch 2018 wird das Marktvolumen voraussichtlich geringer sein als im Berichtsjahr. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Mit einem Motorenwerk und durch den Aufbau von Produktionskapazitäten kann der Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können.

Brasilien

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich im Berichtsjahr entspannt; das Nachfragevolumen am Fahrzeugmarkt hat sich gegenüber dem schwachen Vorjahr merklich erholt. Für 2018 erwarten wir eine weiterhin positive Entwicklung der Nachfrage. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller hat die Preis- und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Für den Volkswagen Konzern spielt der brasilianische Markt eine wichtige Rolle. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Virtus.

Russland

Russland hat das Potenzial, sich zu einem der größten Automobilmärkte der Welt zu entwickeln. Das Volumen des russischen Fahrzeugmarktes lag 2017 über dem des Vorjahres; für 2018 rechnen wir mit einer weiteren Erholung. Die hohe Abhängigkeit von den derzeit geringeren Öl- und Gas-einnahmen, deutlich gefallene Realeinkommen, währungsbedingt hohe Automobilpreise, die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA belasten jedoch weiterhin die Nachfrageentwicklung. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

Nahost

Trotz des wirtschaftlich und politisch instabilen Umfelds birgt die Region Nahost Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, nutzen wir unsere Chance, dort zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie das anhaltende Wachstum und die verstärkte internationale Arbeitsteilung werden sich voraussichtlich fortsetzen. Dies

gilt auch für die daraus resultierenden weltweit steigenden Transportstrecken und -volumina, für die höhere Nachfrage nach touristischen Angeboten wie Kreuzfahrten sowie für den wachsenden Energiebedarf und die erforderliche Innovationskraft im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen, die beispielsweise aus geopolitischen Unsicherheiten oder volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten resultieren, können signifikante Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. Wir wirken den erheblichen konjunkturellen Risiken unter anderem durch flexible Produktionskonzepte und durch Kostenflexibilität mittels Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie – falls erforderlich – mit Strukturanpassungen entgegen. Beispielsweise haben wir im Bereich Turbomaschinen aufgrund der schwachen Nachfrage, der branchenweiten Überkapazitäten und des Preisdrucks im Jahr 2017 umfangreiche Strukturanpassungen an allen wesentlichen Fertigungsstandorten in Europa umgesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Geschäftsbereichs zu verbessern.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Die Automobilbranche befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Weltweit agierende Konzerne wie Volkswagen stehen dabei vor großen Herausforderungen in den Feldern Kunde/Markt, technologischer Fortschritt und Gesetzgebung. Eine Kernaufgabe besteht in der Umsetzung der sich immer weiter verschärfenden Abgas- und Verbrauchsvorschriften unter Berücksichtigung neuer Prüfverfahren und Testzyklen (zum Beispiel WLTP) sowie in der Einhaltung von Zulassungsverfahren (Homologation), die sich zunehmend komplexer und zeitlich aufwendiger gestalten und national differenziert sein können.

Der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns hängen davon ab, inwiefern es uns gelingt, unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio zeitnah an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aufgrund der Intensität des Wettbewerbs und der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung kommt es entscheidend darauf an, relevante Trends frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Wir führen deshalb unter anderem Trendanalysen, Kundenbefragungen und Scouting-Aktivitäten durch und überprüfen die Relevanz der Ergebnisse für unsere Kunden. Dem Risiko, dass Module, Fahrzeuge oder Services nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen und Schutzrechte Dritter zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien analysieren. Die Ergebnisse gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. Sie stellt sicher, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Baukastenstrategie

Unsere erfolgreichen Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale zur vorderen Radmitte, sind immer gleich, sodass eine einheitliche Systematik des Vorderwagens gewährleistet ist. Aufgrund der Synergieeffekte, die sich daraus ergeben, sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu reduzieren. Darüber hinaus können wir dank der Baukästen in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle verschiedener Marken in unterschiedlicher Stückzahl produzieren. Das bedeutet, dass wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Dieses Prinzip der Vereinheitlichung bei größtmöglicher Flexibilität übertragen wir derzeit auf den Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB), der konzeptionell auf den reinen Elektroantrieb ausgelegt ist. Die Synergieeffekte und Effizienzvorteile der Baukastenstrategie eröffnen uns die Chance, ab 2020 mit dem Einsatz des ersten Fahrzeugs auf Basis des MEB die Elektromobilität weltweit in Großserie zu bringen.

Chancen und Risiken aus Kooperationen

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ streben wir – sowohl bei der Transformation des Kerngeschäfts als auch beim Aufbau des neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen – verstärkt Kooperationen an. Mit Hilfe lokaler Partnerschaften wollen wir regionale Kun-

denbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. Künftig werden wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen. Damit schaffen wir den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken und bekommen die Möglichkeit, unser Know-how, insbesondere in neuen Geschäftsfeldern, auszubauen.

Volkswagen besitzt eine große Anzahl von Patenten und anderen gewerblichen Schutz- und Urheberrechten. Im Rahmen von Kooperationen kann es zu Patent- und Lizenzverletzungen und damit zu einer unerlaubten Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how kommen. Volkswagen beobachtet die Absatzmärkte und schützt sein Know-how unter Umständen auch durch rechtliche Schritte.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung

Aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie Elektromobilität und automatisiertes Fahren, führen zu einem steigenden Finanzierungsbedarf bei Lieferanten. Das Risikomanagement der Beschaffung des Volkswagen Konzerns bewertet die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten.

Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreift gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die anhaltend positive wirtschaftliche Entwicklung in Europa, Nordamerika und China hat die Lieferantenbasis bei einer insgesamt guten Auslastung und Margensituation gestärkt. Dank der unverändert guten Finanzierungsmöglichkeiten und des attraktiven Zinsniveaus fanden Lieferanten günstige Bedingungen vor. In den Märkten Russland und Südamerika zeigte sich erstmals seit Jahren eine steigende Nachfrage, die nach einer mehrjährigen Konsolidierung der Lieferantenbasis die Möglichkeit zu einer Stabilisierung eröffnet.

Trotzdessen ist im Jahr 2017 die Zahl der Krisen und Insolvenzen von Lieferanten weltweit angestiegen. Spezialisten für Restrukturierung und Versorgungssicherung koordinieren konzernweit die zu ergreifenden Maßnahmen, um frühzeitig und nachhaltig die Produktion abzusichern.

Die aktuellen Trends in der Automobilindustrie werden auch Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von speziellen Rohstoffen haben, die überwiegend Einsatz in elektrifizierten Fahrzeugen finden. Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wurde im vergangenen Jahr fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Steigende Materialpreise, insbesondere beim Stahl, und Verschiebungen im Produktmix zugunsten von Benzin-

motoren stellen Herausforderungen dar, die gemeinsam mit den Zulieferern zu bewältigen sind.

Qualitätsprobleme können technische Eingriffe erfordern, die eine erhebliche finanzielle Belastung mit sich bringen können, sofern eine Weiterbelastung an den Lieferanten nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar ist. Derzeit kann nicht ausgeschlossen werden, dass es zu einer weiteren Ausweitung der Rückrufe diverser Modelle unterschiedlicher Hersteller kommen könnte, in denen bestimmte Airbags der Firma Takata verbaut wurden. Dies könnte auch Modelle des Volkswagen Konzerns betreffen.

Neben finanziellen Schwierigkeiten können Versorgungsrisiken, zum Beispiel durch Brände oder Unfälle bei Lieferanten, entstehen. Versorgungsrisiken werden in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme ohne Verzug identifiziert und mittels abgeleiteter Maßnahmen unmittelbar reduziert.

Um die Belieferung sicherzustellen und künftig Bandstillstände aufgrund von Lieferstopps zu vermeiden, wurden zusätzliche Maßnahmen ergriffen.

Ein Monitoring der Ermittlungen von Kartellbehörden gegenüber Lieferanten aufgrund von Preisabsprachen durch das Risikomanagement wurde im Jahr 2017 weiter ausgebaut. Die Auswirkungen auf Volkswagen werden systematisch geprüft.

Produktionsrisiken

Die volatilen Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten, Stürme und Erdbeben verursachten bei einzelnen Fahrzeugmodellen Stückzahl-schwankungen in einigen Werken. Marktspezifisch verzeichneten wir darüber hinaus einen Wandel der Auftrags-eingänge: Die Zahl der Dieselbestellungen reduzierte sich, im Bereich der Ottomotoren stieg sie. Solchen Schwankungen begegnen wir mit bewährten Instrumenten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die Gestaltung des Produktionsnetzwerks ermöglicht uns, an den Standorten dynamisch auf die variierende Nachfrageentwicklung zu reagieren. Sogenannte Drehscheibenkonzepte gleichen die Auslastung zwischen Fertigungsstätten aus. Nachfragevolatilitäten können an Mehrmarkenstandorten auch markenübergreifend ausgeglichen werden.

Kurzfristige Veränderungen der Kundennachfrage nach spezifischen Ausstattungsmerkmalen unserer Produkte sowie die abnehmende Prognostizierbarkeit der Nachfrage können zu Lieferengpässen führen. Dieses Risiko minimieren wir unter anderem, indem wir unseren verfügbaren Ressourcen kontinuierlich zukünftige Nachfrageszenarien gegenüberstellen. Deuten sich Materialengpässe an, können wir mit genügend zeitlichem Vorlauf gegensteuernde Maßnahmen einleiten.

Die Produktionskapazitäten werden für jedes Fahrzeugprojekt mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Diese unterliegt der Dynamik der

Märkte und ist grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten in sich, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann.

Besondere Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen oder andere Ereignisse, zum Beispiel Brand, Explosion oder der Austritt von gesundheits-/umweltschädlichen Substanzen, können die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen. Derartigen Risiken wirken wir unter anderem mit Brandschutzmaßnahmen und Gefahrgutmanagement entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, zugleich werden die Produktlebenszyklen kürzer; deshalb finden an unseren weltweiten Standorten immer mehr Fahrzeuganläufe statt. Die Prozesse und die technischen Systeme, die wir dabei einsetzen, sind komplex, sodass das Risiko besteht, dass Fahrzeuge erst verspätet ausgeliefert werden können. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und dank frühzeitiger Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität absichern.

Um Stillstandszeiten, Leistungsverluste sowie Ausschuss und Nacharbeit grundsätzlich zu vermeiden, wenden wir in der Produktion die Methode TPM (Total Productive Maintenance) an. TPM ist ein kontinuierlicher Prozess, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind: Die technischen Einrichtungen werden fortwährend instandgehalten, so dass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrollings über alle Projektphasen hinweg, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte zusätzlich reduzieren.

Risiken aus Nachfrageveränderungen

Infolge der Dieseldiskussion kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen. Bei der Aufarbeitung hat es für uns höchste Priorität, den Kunden technische Lösungen bereitzustellen. Darüber hinaus treiben wir die konsequente Aufklärung des Fehlverhaltens im Unternehmen voran.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete und eventuell durch Presseberichte intensivierte Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Im Berichtsjahr hat sich gezeigt, dass die Folgen der Schuldenkrise in der Eurozone noch nicht überwunden sind. Einige Automobilmärkte, insbesondere in Südeuropa, konnten sich jedoch von ihren historischen Tiefständen weiter erholen und positive Wachstumsraten verzeichnen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir der Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in einigen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO₂-Ausstoß basieren, führen in einzelnen Märkten zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung das finanzielle Ergebnis des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs- und Kraftstoffstrategie bildet die Grundlage dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, oder protektionistische Tendenzen ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. Die in der Folge entstehenden Produktionsschwankungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität bei den Herstellern. Die bereits sehr hohe Komplexität des Produktangebots im Pkw-Bereich ist bei Lkw und Bussen noch um ein Vielfaches höher, das Produktionsvolumen jedoch deutlich geringer. Schlüsselfaktoren für die Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service. Darüber hinaus sind die Kunden zunehmend an zusätzlichen Dienstleistungen wie Frachtoptimierung und Flottenauslastung interessiert, die wir beispielsweise über die neu etablierte Digitalmarke RIO im Nutzfahrzeugsegment anbieten.

Die Zweitakt-Motoren von MAN Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Südkorea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffneubau bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu rückläufigen Lizenz-einnahmen und Forderungsausfällen führen können. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern und der Einführung neuer Technologien.

Abhängigkeit vom Großkundengeschäft

Das Geschäft mit Großkunden ist grundsätzlich stabiler als das mit privaten Kunden; es war 2017 weiterhin von einer zunehmenden Konzentration und Internationalisierung geprägt.

Der Volkswagen Konzern ist mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben und seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt. Eine Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden oder Märkte besteht nicht. Der konstante Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme möglichst frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen der modularen Baukastenstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Ursachen möglichst schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Im Berichtsjahr haben wir die Prozesse, mit denen wir diese Störungen verhindern können, bei unseren Marken weiter optimiert und organisatorisch gestärkt, so dass wir den damit verbundenen Risiken noch wirkungsvoller begegnen können.

Der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen steigt mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern. Ebenfalls von großer Bedeutung für eine gesicherte Produktion ist die termingerechte Versorgung mit Teilen durch eigene Werke und durch unsere Lieferanten. Mit Hilfe eines Risikomanagementsystems, das wir zunächst intern erprobt und dann bei den Lieferanten eingeführt haben, sorgen wir schon am Anfang der Lieferkette dafür, dass Qualität und Lieferbereitschaft auf Dauer gewährleistet sind. Auf diese Weise trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass Kundenerwartungen erfüllt werden und in der Folge die Reputation, die Verkaufszahlen und das Ergebnis unseres Unternehmens steigen.

Insbesondere in den Märkten Brasilien, Russland, Indien und China, für die wir eigene Fahrzeuge entwickeln und in denen sich lokale Fertigungen und Zulieferer etabliert haben, ist die Absicherung der Qualität von elementarer Bedeutung,

zumal regulatorische oder behördliche Einflüsse schwer abschätzbar sein können. Wir analysieren kontinuierlich die spezifischen Gegebenheiten der Märkte und passen die Qualitätsanforderungen individuell an. Den identifizierten lokalen Risiken begegnen wir, indem wir kontinuierlich Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln entgegen.

Die Kriterien für die Zulassung und den Betrieb von Fahrzeugen werden durch nationale und teilweise internationale Behörden festgelegt und überwacht. Zusätzlich gelten in einigen Ländern besondere, zum Teil neue Regeln zum Schutz der Kunden gegenüber Fahrzeugherstellern. Mit unseren etablierten und überarbeiteten Qualitätssicherungsprozessen gewährleisten wir, dass die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte alle jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Kundenbeschwerden oder anderen negativen Konsequenzen.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die es dem Volkswagen Konzern ermöglichen, bei schwankender Auftragslage flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle an das Produktionsvolumen anpassen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungsinstrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Unsere strategisch ausgerichtete und ganzheitlich angelegte Personalentwicklung eröffnet allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen. Dabei spielt die Stärkung der Fachkompetenz in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens eine besondere Rolle. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Wir bauen kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent Relationship Management, frühzeitig mit talentierten Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir zudem durch eine intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunftskritischen Bereichen IT, Design und Social Media für uns. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem Instrument nutzen wir auch das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter. Die Organisation effizienter Wissensdrehscheiben, etwa in Gestalt der Berufsfamilienakademien der Volkswagen Group Academy, gewinnt vor allem dort an Bedeutung, wo ausscheidende Mitarbeiter nicht direkt durch Fachkräfte ersetzt werden. Hier arbeitet Volkswagen an Wissensstafetten, die auch dann das Erfahrungswissen sichern, wenn die Nachfolgekette unterbrochen ist.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichteten Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit und umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmensdaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmensdaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien (zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen) sowie der mehrfachen Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Dazu setzen wir im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards die am Markt bewährten technischen Mittel ein. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall entstehen.

Ein Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Sicherheitsmaßnahmen. Grundpfeiler des aktuellen IT-Sicherheitsprogramms sind zum Beispiel die strukturierte Rechteverwaltung, die Optimierung der IT-Infrastruktur und der Anwendungssicherheit sowie der IT-Sicherheitsleitstand. Letzterer soll Cyberattacken frühzeitig erkennen und somit dazu beitragen, den Angriffen mit modernsten Verfahren zur Abwehr zu begegnen. Der Leitstand ist rund um die Uhr in drei Regionen (Europa, Amerika, Asien) besetzt. Volkswagen ergänzt die technischen Maß-

nahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung aller Mitarbeiter.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt genauso für den Umgang mit den Daten unserer Kunden und Mitarbeiter. Insbesondere die digitalen Dienste rund um Mobilitätsdienstleistungen müssen abgesichert sein. Wir orientieren uns dabei an den Werten Datensicherheit, Transparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionsgrenzen für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Marken und Konzernen in der EU bis 2019 sind in der seit April 2009 geltenden EG-Verordnung Nr. 443/2009 zu CO₂-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Diese Verordnungen sind wesentliche Bestandteile der europäischen Klimaschutzpolitik und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO₂-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte eines Herstellers den Wert von 130 g CO₂/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schrittweise zu erfüllen; seit dem Jahr 2015 gilt der Grenzwert für die gesamte Flotte. Die 2014 verabschiedete EU-Verordnung Nr. 333/2014 sieht vor, dass die durchschnittliche europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO₂/km betragen darf; im Jahr 2020 betrifft es bereits 95 % der Flotte.

Die CO₂-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO₂-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO₂/km nicht überschreiten. Ab 2020 liegt der Grenzwert gemäß der 2014 verabschiedeten EU-Verordnung Nr. 253/2014 bei 147 g CO₂/km.

Die EU-Kommission hat im vierten Quartal 2017 einen Regulierungsvorschlag für das CO₂-Regime für die Zeit nach 2020 veröffentlicht. Eine Reduktion für die europäischen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von 15 % ab 2025 und 30 % ab 2030 sind die aktuell vorgeschlagenen Ziele. Ausgangsbasis ist der Flottenwert im Jahr 2021. Das Gesetz wird voraussichtlich Ende 2018 final abgestimmt. Politisch diskutiert werden bereits Reduktionsziele für den Verkehrssektor bis 2050, etwa die im EU-Weißbuch für Verkehr vom März 2011 genannte Senkung des Ausstoßes von Klimagasen um 60 % gegenüber 1990. Diese langfristigen Ziele können nur durch einen hohen Anteil von Elektrofahrzeugen erreicht werden.

Parallel werden Flottenverbrauchsregulierungen auch außerhalb der EU28 weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Brasilien, China, Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Saudi-Arabien, der Schweiz, Südkorea, Taiwan und

den USA. In Brasilien gibt es im Rahmen eines freiwilligen Programms zur Gewährung eines Steuervorteils ein Flotteneffizienzziel. Um dort einen 30-prozentigen Steuervorteil zu erhalten, mussten Fahrzeughersteller bis 2017 unter anderem eine durchschnittliche Flotteneffizienz von etwa 1,82 Megajoule/km erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 (Phase III) ein durchschnittliches Flottenziel von 6,9 l/100 km vorsah, für den Zeitraum 2016 bis 2020 (Phase IV) mit einem Ziel von 5,0 l/100 km am Ende dieses Zeitraums weitergeführt. Vorbereitungen für eine Gesetzgebung bis 2025 (Phase V) haben begonnen. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China künftig eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote. Ab 2019 müssen demnach batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen. In den USA werden durch die Fortschreibung der Greenhouse-Gas-Gesetzgebung – das Gesetz wurde 2012 unterzeichnet – auch im Zeitraum von 2017 bis 2025 einheitliche Kraftstoffverbrauchs- und Klimagasvorgaben in allen Bundesstaaten gelten.

Infolge der zunehmenden flottenbasierten CO₂- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitätstechnologien einzusetzen. Zugleich werden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung finden. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO₂-Ziele.

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

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

Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie (siehe Seite 137) widerspiegelt.

In der EU wird seit September 2017 für neue Fahrzeugtypen und ab September 2018 für alle Neufahrzeuge ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO₂-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die soge-

nannte Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP), angewendet.

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zur Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Aktuell wird das vierte Regulierungspaket ausgearbeitet. Seit September 2017 gelten für neue Fahrzeugtypen EU-weit neue einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen im realen Straßenverkehr. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Rollenprüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- › EU-Typengenehmigungs-Rahmenrichtlinie (2007/46/EG),
- › EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- › EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- › Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“,
- › Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- › Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien; der Vorschlag zur Folgeregulierung „RED2“ enthält höhere Quoten für fortschrittliche Biokraftstoffe und wird derzeit in den zuständigen EU-Gremien diskutiert,
- › Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO₂-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO₂-Ausstoßes. Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO₂-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

Eine besondere Dynamik hat die Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland angenommen. Hintergrund ist, dass einige Kommunen und Städte die Grenzwerte für Stickstoffdioxid (NO₂)-Immissionen nicht einhalten. Vielerorts wurden Klagen eingereicht. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO₂-Immissionen bewirken. Die oben genannten Diskussionen

haben bereits zu einem Absatzrückgang von Dieselfahrzeugen geführt.

In einigen Staaten gibt es bereits lokale Fahrverbote, die sich jedoch vor allem gegen ältere Fahrzeuge richten. Ein Beispiel hierfür sind Regelungen in Belgien, die sukzessive ältere Fahrzeuge aus größeren Städten aussperren. Perspektivisch diskutieren Metropolen wie Paris und London den Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Erstmals in Betrieb genommene schwere Nutzfahrzeuge unterliegen bereits seit 2014 den verschärften Emissionsanforderungen nach der Euro-6-Norm gemäß EU-Verordnung Nr. 582/2011. Parallel zur CO₂-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereitet die EU eine weiterführende CO₂-Regulierung für schwere Nutzfahrzeuge vor. Eine reine Grenzwertsetzung wie bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen würde aufgrund der hohen Variantenvielfalt bei diesen Fahrzeugen ein sehr komplexes Regelwerk erfordern. Deshalb hat die EU-Kommission mit Unterstützung unabhängiger wissenschaftlicher Institute und der European Automobile Manufacturers' Association (ACEA) ein simulationsbasiertes Verfahren namens Vehicle Energy Consumption Calculation Tool (VECTO) entwickelt, mit dem die CO₂-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 CO₂-Zertifizierung von schweren Nutzfahrzeugen sowie Regelungen zum Reporting und Monitoring von CO₂-Werten wurde im Mai 2017 vorgelegt; das Gesetz zur Deklaration von CO₂-Werten schwerer Nutzfahrzeuge ist im Januar 2018 in Kraft getreten. Ab 2019 ist die CO₂-Deklaration für ausgewählte Fahrzeugklassen (zunächst Fern- und Regionalverteilerverkehr, später auch Busse und weitere Segmente) verpflichtend, wobei die erhobenen Werte zunächst zur Kundeninformation für die Vergleichbarkeit, für die Zertifizierung und für das Monitoring verwendet werden sollen. Es ist zu erwarten, dass künftig weitere Fahrzeugklassen einbezogen werden. In ihrer Strategie zur Dekarbonisierung des Verkehrs hat die EU-Kommission zudem angekündigt, bis zum Ende ihrer Amtszeit 2019 einen Vorschlag zur Einführung von CO₂-Standards für schwere Nutzfahrzeuge vorzulegen. Derzeit arbeitet die EU-Kommission an der konkreten Ausgestaltung derartiger Standards und hat Daten der Hersteller gesammelt, um eine Ausgangsbasis sowie verpflichtende Reduktionsziele für die Zukunft festzulegen. Ein erster Legislativvorschlag zu CO₂-Standards für schwere Nutzfahrzeuge wird im Mai 2018 erwartet.

Die Hersteller schwerer Nutzfahrzeuge setzen sich für eine Quantifizierung der CO₂-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 CO₂-effizientere Nutzfahrzeuge erhöhen und in der Folge CO₂-Emissionen senken.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO₂-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, CO₂-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur die Fahrzeuge selbst eine Rolle bei der Entwicklung der CO₂-Emissionen; auch einzelne Komponenten sind von Bedeutung, etwa rollwiderstandsoptimierte Reifen oder die aerodynamische Verkleidung des Anhängers, aber auch das Fahrverhalten, alternative Kraftstoffe einschließlich der erforderlichen Tankstellen, die Verkehrsinfrastruktur und die Transportbedingungen. In einem Feldversuch waren bis Ende 2016 Lang-Lkw auch auf deutschen Straßen unterwegs, die gemäß wissenschaftlichen Untersuchungen der Bundesanstalt für Straßenwesen bis zu 25 % Kraftstoff und damit CO₂-Emissionen einsparen können. Diese Lang-Lkw kommen seit Beginn des Jahres 2017 auf einem zertifizierten Straßennetz im Regelbetrieb zum Einsatz.

Auch die Vernetzung und Digitalisierung des Transportsystems wird bisherige Ineffizienzen wie eine ungenügende Ausnutzung vorhandener Ladekapazitäten, Leerfahrten oder eine unvernetzte Routenplanung beseitigen: Fahrzeuge, die sich in vernetzten, intermodalen Transportsystemen bewegen, in denen Verkehrsflüsse durch Künstliche Intelligenz optimiert werden, sparen Kraftstoff und damit CO₂. Automatisiertes Fahren bietet ebenfalls ein großes Potenzial, den Gütertransport im Straßenverkehr nachhaltiger zu gestalten, zum Beispiel durch das sogenannte Platooning. Dabei gibt der Fahrer des ersten Lkw in einem Konvoi von vernetzten, teilautonom fahrenden Lkw die Richtung und Geschwindigkeit vor. Durch das Fahren im Windschatten anderer Lkw auf Autobahnen lässt sich der Treibstoffverbrauch deutlich reduzieren. Platooning erfordert allerdings eine Änderung des rechtlichen Rahmens und die Errichtung der notwendigen Infrastruktur.

Im Segment Power Engineering hat die Internationale Maritime Organisation (IMO) im Rahmen des internationalen Übereinkommens zur Reduzierung der Meeresverschmutzung die Umweltschutzregelung MARine POLLution (MARPOL) für Schiffsmotoren festgelegt, mit der stufenweise die zuläs-

sigen Emissionen abgesenkt werden. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde zum 1. Januar 2020 bestätigt. Zusätzlich hat die IMO eine Reihe von „Emission Control Areas“ in Europa sowie USA/Kanada mit besonderen Umweltauflagen beschlossen. Die Ausdehnung auf weitere Regionen wie den Mittelmeerraum oder Japan ist bereits in Planung; auch andere Regionen wie das Schwarze Meer, Alaska, Australien oder Südkorea sind in der Diskussion. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissionsgrenzwerte nach EU-Verordnung 2016/1628 sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA). Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Diese sind zurzeit in Überarbeitung. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die Convention on Long-range Transboundary Air Pollution verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemissionen sowie Stickoxid-Grenzwerte für die 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 (Back-loading). Die Zertifikate werden in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wird.

Die Reserve soll in der vierten Handelsperiode ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen. Darüber hinaus plant die Europäische Kommission mit Beginn der vierten Handelsperiode (ab 2021) weitere Anpassungen im Emissionshandel, die insgesamt zu einer Verschärfung des Systems und damit zu Preissteigerungen der Zertifikate führen können.

Neben den EU-Staaten überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern bisher aber nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung hat Ende 2017 offiziell ein nationales Emissionshandelssystem in Kraft gesetzt. Zunächst ist nur der Energieerzeugungssektor davon betroffen, eine schrittweise Erweiterung ist in Planung.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Management-System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für die erkenn- und bewertbaren Risiken wurden angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventual-

verbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieseldiagnostik.

Dieseldiagnostik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2,0l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Volkswagen wurde vorgeworfen, bei 2,0l Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 eine nicht angegebene Motorsteuerungssoftware installiert zu haben, um die US-amerikanischen Prüfvorgaben zu NO_x-Emissionen zu umgehen und so die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Das California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – kündigte in dieser Angelegenheit eigene Untersuchungen an.

In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realen Fahrbetrieb festgestellt wurden. Weit überwiegend handelte es sich um Euro 5-Motoren des Typs EA 189.

Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 mit 3,0l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden. Auch in dieser Angelegenheit kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Die AUDI AG bestätigte, dass mindestens drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren. Betroffen waren in den USA und Kanada, wo für Fahrzeuge strengere Vorschriften in Bezug auf NO_x-Grenzwerte als in anderen Teilen der Welt gelten, rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

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

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der die Tätigkeit des Aufsichtsrats im

Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik für den Aufsichtsrat koordiniert.

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

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

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

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

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Abstimmung mit Behörden zu technischen Maßnahmen

Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 ordnete das deutsche Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189, für die das KBA die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedstaaten der EU (EU28) an. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrunde liegende Zeit- und Maßnahmenplan entsprach den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 vom Volkswagen Konzern in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Die

Umfänge der Abstellmaßnahmen variieren je nach Motorvariante. Die technischen Maßnahmen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Es wurden mittlerweile alle technischen Maßnahmen für alle Fahrzeuge in der Europäischen Union ohne Ausnahme genehmigt. Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO₂-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind. Die Fahrzeuge erfüllen nach der Umrüstung auch weiterhin die gesetzlichen Anforderungen sowie die jeweils gültigen Abgasnormen. Die technischen Maßnahmen für die betroffenen Fahrzeuge des Motortyps EA 189 in der Europäischen Union wurden ausnahmslos genehmigt und überwiegend durchgeführt.

In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in Südkorea, Taiwan und der Türkei – basiert die nationale Typgenehmigung auf der vorherigen Anerkennung der EG-/EWR-Typgenehmigung; die technischen Maßnahmen sind dementsprechend von den nationalen Behörden zu genehmigen. Dieser Freigabeprozess konnte – mit Ausnahme von Südkorea und Chile – in allen Ländern abgeschlossen werden. Dort wurde die Mehrzahl der Freigaben ebenfalls erteilt; Volkswagen steht mit den Behörden zu den noch ausstehenden Freigaben in engem Kontakt.

Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen vorgeschlagenen Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte – im Vergleich zur Europäischen Union und dem Rest der Welt – ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass die für die Fahrzeuge in den Vergleichsvereinbarungen festgelegten Emissionsvorgaben erreicht werden.

Seit vielen Monaten untersucht die AUDI AG mit Hochdruck alle Dieseldiagnosen auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungsbedarf. Seit 2016 werden systematisch alle Motor- und Getriebevarianten überprüft.

Am 14. Juni 2017 hat das KBA auf der Grundlage eines von der AUDI AG selbst entdeckten und dem KBA mitgeteilten technischen Fehlers in der Bedienung der Getriebe-Software hinsichtlich einer begrenzten Anzahl bestimmter Audi A7/A8 Modelle eine Verfügung erlassen, mit der eine von der AUDI AG vorgeschlagene Korrektur aufgegeben wird. Der technische Fehler besteht darin, dass in den betroffenen Fällen im realen Fahrbetrieb eine bestimmte Funktion ausnahmsweise nicht implementiert ist, die in allen anderen Fahrzeugkonzepten standardmäßig vorhanden ist. In Europa sind hiervon circa 24.800 Fahrzeuge bestimmter Audi A7/A8 Modelle betroffen. Das KBA hat diesen Fehler nicht als unzulässige Abschalteinrichtung angesehen.

Am 21. Juli 2017 hat die AUDI AG für bis zu 850.000 Fahrzeuge mit V6 und V8 TDI-Motoren der Emissionsklassen Euro 5 und Euro 6 in Europa und weiteren Märkten außerhalb der USA und Kanada ein softwarebasiertes Nachrüstprogramm angeboten. Hierdurch soll im Wesentlichen das Emissionsverhalten im realen Fahrbetrieb in innerstädtischen Bereichen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus weiter verbessert werden. Dabei wurde mit den Behörden eng zusammengearbeitet und diesen detailliert berichtet, speziell dem Bundesverkehrsministerium und dem KBA. Das Nachrüstpaket besteht aus freiwilligen sowie zu einem geringeren Teil aus behördlich angeordneten Maßnahmen, hierbei handelt es sich um Maßnahmen im Rahmen eines Rückrufs, die von der AUDI AG selbst vorgeschlagen, dem KBA mitgeteilt und von diesem aufgegriffen und angeordnet wurden. Die freiwilligen Überprüfungen sind bereits weit fortgeschritten, jedoch noch nicht vollständig abgeschlossen. Die durch das KBA aufgegriffenen und angeordneten Maßnahmen betrafen den Rückruf verschiedener Dieselfahrzeuge mit einem V6 oder V8 Motor der Emissionsnorm EU6, bei denen das KBA bestimmte Emissionsstrategien als unzulässige Abschalteinrichtung qualifizierte. Von Juli 2017 bis Januar 2018 sind die von der AUDI AG vorgeschlagenen Maßnahmen in verschiedenen Bescheiden des KBA zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet worden.

Die AUDI AG geht gegenwärtig von insgesamt überschaubaren Kosten für das softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Sollten zudem aus den Untersuchungen der AUDI AG und der Abstimmung mit dem KBA weitere Maßnahmen erforderlich werden, wird die AUDI AG diese im Rahmen des Nachrüstprogramms im Interesse der Kunden zügig umsetzen.

2. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion bisher mit unter 50% ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurde.

3. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Es sind Sammelverfahren sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Großbritannien, Israel, Italien, Mexiko, Niederlande, Polen, Portugal, Schweiz, Taiwan und der Tschechischen Republik anhängig. Bei den Sammelverfahren handelt es sich um Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird, oder – wie im Fall der Niederlande – eine rechtskräftige Feststellung, dass Kunden Schadensersatz zusteht. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich – mit Ausnahme von Brasilien (dort gibt es bereits ein erstinstanzliches nicht rechtskräftiges Urteil) – aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht genauer beziffern. In keinem der vorgenannten Sammelverfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50% eingeschätzt.

In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (bei einigen Individualklagen haben sich mehrere Hundert Einzelkläger zusammengeschlossen) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrags inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. Aufgrund der besonderen Marktumstände und der Besonderheiten des südkoreanischen Rechtssystems schätzt Volkswagen die Erfolgsaussichten der Kläger in den oben genannten südkoreanischen Massenverfahren im Vergleich zu anderen Rechtssystemen, abgesehen von den USA und Kanada, als grundsätzlich höher ein. Im Geschäftsjahr erging in diesen Verfahren in Südkorea am 12. Mai 2017 ein erstinstanzliches Urteil, in dem das Gericht eine Klage gerichtet auf deliktischen Schadensersatz wegen Umweltverschmutzung vollständig abwies. Das Urteil ist inzwischen rechtskräftig.

Für die anhängigen Sammel- und Masseverfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrschein-

lich eingeschätzt wurden. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland sind dies circa 9.500 Verfahren. In Italien, Österreich und Spanien liegen sie im niedrigen dreistelligen Bereich und in Frankreich und Irland sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind.

Zudem wurde der Volkswagen AG am 29. November 2017 eine von der financialright GmbH erhobene Klage aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt circa 15.000 Kunden in Deutschland zugestellt. Mit dieser Klage wird die Zahlung von rund 350 Mio.€ gegen Rückgabe der jeweiligen Fahrzeuge gefordert.

In der Schweiz ist im Dezember 2017 eine Klage auf Schadensersatz aus den abgetretenen Ansprüchen von circa 6.000 Kunden gegen die Volkswagen AG eingereicht worden, für die ein Streitwert von rund 30 Mio. Schweizer Franken angegeben wird.

In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50% eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

4. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche Automobil Holding SE (Porsche SE) als Gesamtschuldner, Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste in Folge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik 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 Musterentscheidungen nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden (Musterverfahren). Alle beim Landgericht Braunschweig erhobenen Klagen werden bis zur Entschei-

derung über die vorgelegten Fragen ausgesetzt, sofern sie nicht aus Gründen abgewiesen werden können, die unabhängig von den in dem Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen in dem Musterverfahren sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, erhoben worden. Am 6. Dezember 2017 hat das Landgericht Stuttgart einen Vorlagebeschluss zum Oberlandesgericht Stuttgart zu verfahrensrechtlichen Fragestellungen, insbesondere zur Klärung der gerichtlichen Zuständigkeit erlassen. Am Oberlandesgericht Stuttgart ist wegen der Dieseldiagnostik ferner ein Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland sowie in Österreich und den Niederlanden eingereicht worden. In Österreich hat der Oberste Gerichtshof am 7. Juli 2017 entschieden, dass die Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG nicht unter die Zuständigkeit der österreichischen Gerichte fallen. In der Folge sind bis auf eine sämtliche in Österreich vormals anhängigen Anlegerklagen zurückgewiesen oder zurückgezogen worden. Die letzte noch anhängige Klage wurde erstinstanzlich zurückgewiesen.

Insgesamt sind gegen Volkswagen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von ungefähr 9 Mrd. € rechtshängig. Volkswagen ist unverändert der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

5. Verfahren in den USA/Kanada

Nach den Veröffentlichungen der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens Kunden und Händlern sind bei US-Bundesgerichten eingereicht

und zur vorprozessualen Koordination in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ zusammengeführt worden.

Am 4. Januar 2016 reichte das DOJ, Civil Division, im Auftrag der EPA eine Zivilklage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ein. Mit der Klage wurden gesetzliche Sanktionen gemäß dem US Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt; die Klage wurde zur vorprozessualen Koordination in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Im Juni 2016 haben die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ Vergleichsvereinbarungen mit dem DOJ im Auftrag der EPA, der CARB und des Attorney General von Kalifornien sowie mit privaten, durch das sogenannte Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee“ vertretenen Klägern und der Federal Trade Commission abgeschlossen. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 2,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw und Audi in den USA beigelegt. Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein erstes Partial Consent Decree vereinbart, das am 28. Juni 2016 bei Gericht eingereicht wurde. Am 18. Oktober 2016 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 25. Oktober 2016 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarungen und der Partial Consent Order. Mehrere Sammelkläger haben bei einem US-Berufungsgericht Einspruch gegen die Vergleichsvereinbarungen eingelegt.

Die Vergleichsvereinbarungen beinhalten Fahrzeugrückkäufe beziehungsweise die vorzeitige Leasingrücknahme von Leasing-Fahrzeugen oder die kostenlose emissionsbezogene Anpassung von Fahrzeugen, sofern die Umrüstung durch die EPA und die CARB freigegeben worden ist. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, zusätzlich Ausgleichszahlungen an derzeit betroffene und auch an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer vorzunehmen.

Zusätzlich erklärte sich Volkswagen bereit, Umweltschutzprogramme zu unterstützen. Über einen Zeitraum von drei Jahren zahlt Volkswagen einen Betrag in Höhe von 2,7 Mrd. USD in einen von einem gerichtlich bestellten Treuhänder verwalteten Umweltfonds ein, um überhöhte NO_x-Emissionen auszugleichen. Volkswagen investiert darüber hinaus über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt 2,0 Mrd. USD in die

Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern.

Die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen haben mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien ebenfalls ein separates Partial Consent Decree vereinbart, das am 7. Juli 2016 bei Gericht eingereicht wurde und der Beilegung bestimmter Ansprüche gemäß kalifornischem Wettbewerbs-, Werbe- und Verbraucherschutzrecht im Zusammenhang mit den 2,0l und 3,0l TDI-Fahrzeugen dient. Im Rahmen der Vereinbarung hat sich Volkswagen zur Zahlung von 86 Mio. USD an den Bundesstaat Kalifornien bereit erklärt. Das Partial Consent Decree wurde am 1. September 2016 rechtskräftig, und die Zahlung von 86 Mio. USD erfolgte am 28. September 2016.

Am 20. Dezember 2016 vereinbarte Volkswagen ein der Zustimmung des Gerichts unterliegendes zweites Partial Consent Decree mit dem DOJ, der EPA, der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß dem Clean Air Act und den kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees erklärte sich Volkswagen bereit, ein Rückkauf- und Leasingrücknahme-Programm für 3,0l TDI-Fahrzeuge der ersten Generation und ein kostenloses emissionsbezogenes Rückruf- und Umrüstungsprogramm für 3,0l TDI-Fahrzeuge der zweiten Generation durchzuführen und 225 Mio. USD in einen Environmental Mitigation Trust zu zahlen, der gemäß dem ersten Partial Consent Decree eingerichtet wurde. Das zweite Partial Consent Decree wurde am 20. Dezember 2016 bei Gericht eingereicht und am 17. Mai 2017 genehmigt.

Des Weiteren vereinbarte Volkswagen am 20. Dezember 2016 ein weiteres der Zustimmung des Gerichts unterliegendes mitgeltendes California Second Partial Consent Decree mit der CARB und dem Attorney General von Kalifornien zur Beilegung von Unterlassungsansprüchen gemäß kalifornischen Umweltschutz- und Verbraucherschutzgesetzen sowie Gesetzen bezüglich irreführender Werbung in Bezug auf 3,0l TDI-Fahrzeuge. Gemäß den Bedingungen dieses Consent Decrees stimmte Volkswagen zu, Kalifornien zusätzliche Unterlassungsansprüche zu gewähren, unter anderem die Umsetzung einer „Green City“-Initiative und die Einführung von drei neuen batterieelektrischen Fahrzeugen (BEV) in Kalifornien bis 2020 sowie eine Zahlung in Höhe von 25 Mio. USD an die CARB zur Unterstützung der Verfügbarkeit von BEVs in Kalifornien.

Am 11. Januar 2017 vereinbarte Volkswagen ein drittes Partial Consent Decree mit dem DOJ und der EPA zur Beilegung zivilrechtlicher Ansprüche und Unterlassungsansprüche gemäß dem Clean Air Act in Bezug auf die 2,0l und 3,0l TDI-Fahrzeuge. Volkswagen erklärte sich einverstanden, zur Beilegung der zivilrechtlichen Ansprüche und Unterlas-

sungsansprüche gemäß dem Clean Air Act sowie der Zollforderungen seitens der Zoll- und Grenzschutzbehörde der USA (Customs and Border Protection) 1,45 Mrd. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu zahlen. Im Rahmen des dritten Partial Consent Decrees umfassen die Unterlassungsansprüche Überwachungs-, Prüf- und Compliance-Verpflichtungen. Dieses Consent Decree, das eine Stellungnahme der Öffentlichkeit erforderte, wurde am 11. Januar 2017 bei Gericht eingereicht und am 13. April 2017 genehmigt. Des Weiteren schloss Volkswagen am 11. Januar 2017 eine Vergleichsvereinbarung mit dem DOJ ab, um Ansprüche entsprechend dem Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act von 1989 beizulegen, und stimmte einer Zahlung in Höhe von 50 Mio. USD (zuzüglich aufgelaufener Zinsen) zu. Dabei wurden eine Haftung jedweder Art und sämtliche Ansprüche ausdrücklich zurückgewiesen.

Am 21. Juli 2017 hat das Bundesgericht in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ das Third California Partial Consent Decree genehmigt, in welchem die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen sich mit dem Attorney General des Bundesstaates Kalifornien und der CARB geeinigt haben, 153,8 Mio. USD als zivilrechtliche Strafen zu zahlen und Kosten zu erstatten. Diese Strafzahlungen decken Strafen nach kalifornischem Umweltrecht für die 2,0l und 3,0l TDI-Fahrzeuge ab. Eine Einigung dem Grunde nach wurde am 11. Januar 2017 erzielt.

Das DOJ leitete überdies ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren ein, das auf Vorwürfen verschiedener bundesrechtlicher Straftaten abstellt. Am 11. Januar 2017 stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen sowie der Zahlung einer Strafe in Höhe von 2,8 Mrd. USD zu. Gemäß den Bedingungen dieser Vereinbarung gilt für Volkswagen eine Bewährungsfrist von drei Jahren. Volkswagen wird zudem mit einer unabhängigen Aufsichtsperson (Independent Monitor) für drei Jahre zusammenarbeiten. Dieser unabhängige Monitor hat die Aufgabe, die Erfüllung der im Vergleich dargelegten Bedingungen seitens Volkswagen zu bewerten und zu beaufsichtigen; dazu zählt auch die Beaufsichtigung der Implementierung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme sowie eines erweiterten Programms für ethisches Verhalten. Volkswagen wird überdies das DOJ bei seinen laufenden Ermittlungen bezüglich einzelner oder früherer Mitarbeiter, die möglicherweise für strafbare Verstöße verantwortlich sind, weiterhin unterstützen.

Überdies laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, auch in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich.

Am 31. Januar 2017 schlossen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America, Inc. sowie bestimmte verbundene Unternehmen im Hinblick auf die im US-Bundesstaat

Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ eine Vergleichsvereinbarung mit privaten, durch das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs' Steering Committee“ vertretenen Klägern, sowie eine „Consent Order“ mit der Federal Trade Commission. Mit diesen Vereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen mit Motoren der Variante 3,0 l TDI der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche in den USA beigelegt. Am 14. Februar 2017 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung mit privaten Klägern vorläufig genehmigt. Am 11. Mai 2017 fand eine gerichtliche Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer Genehmigung statt, und am 17. Mai 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung und der Partial Stipulated Consent Order.

Bei den Vergleichen richten sich die Möglichkeiten und Entschädigungen der Verbraucher danach, ob ihre Fahrzeuge als Fahrzeuge der ersten oder zweiten Generation klassifiziert sind. Verbraucher mit Fahrzeugen der ersten Generation (Modelljahre 2009 – 2012) können sich wahlweise für einen Rückkauf, eine vorzeitige Leasingrücknahme, eine Inzahlungnahme oder eine kostenlose emissionsbezogene Anpassung ihres Fahrzeugs entscheiden, sofern diese Anpassung von der EPA und der CARB genehmigt wird. Überdies haben Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der ersten Generation sowie bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer Anspruch auf Ausgleichszahlungen.

Verbraucher mit Fahrzeugen der zweiten Generation (Modelljahre 2013–2016) erhalten eine kostenlose, den Emissionsanforderungen entsprechende Nachbesserung, um die Fahrzeuge mit den Abgasnormen in Einklang zu bringen, nach denen sie ursprünglich zertifiziert wurden sowie Ausgleichszahlungen. Volkswagen erhielt von der EPA und der CARB die Genehmigung für die den Emissionsanforderungen entsprechenden Nachbesserungen, die innerhalb der in der Vergleichsvereinbarung angegebenen Fristen umgesetzt werden müssen. Volkswagen erklärte sich zudem bereit, Ausgleichszahlungen an bestimmte frühere Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen der zweiten Generation vorzunehmen.

Im September 2016 gab Volkswagen den Abschluss einer Vereinbarung zur Beilegung der Ansprüche von Volkswagen Marken-Vertragshändlern in den Vereinigten Staaten in Zusammenhang mit TDI-Fahrzeugen und sonstigen geltend gemachten Angelegenheiten betreffend des Franchise-Wertes bekannt. Die Vergleichsvereinbarung beinhaltet eine Ausgleichszahlung in Höhe von bis zu 1,208 Mrd. USD sowie zusätzliche Zahlungen zur Beilegung vermeintlicher vergangener, derzeitiger und zukünftiger Ansprüche in Verbindung mit Wertverlusten. Am 18. Januar 2017 fand eine Anhörung zur Billigkeit (Fairness Hearing) der Erteilung einer endgültigen Genehmigung statt, und am 23. Januar 2017 erteilte das Gericht die endgültige Genehmigung der Vergleichsvereinbarung.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden.

Volkswagen hat separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 45 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche künftige Ansprüche aus verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen – im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2,0 l TDI und 3,0 l TDI – für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 622 Mio. USD beigelegt werden. In fünf Bundesstaaten (Arizona, New Mexico, Oklahoma, Vermont und West Virginia), die sich den Vereinbarungen nicht angeschlossen haben, stehen noch Verbraucherklagen aus. Volkswagen hat überdies separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von elf US-Bundesstaaten (Connecticut, Delaware, Maine, Massachusetts, New Jersey, New York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont und Washington) zur Beilegung von bestehenden oder möglichen künftigen Ansprüchen aus zivilrechtlichen Strafen und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts für einen Vergleichsbetrag in Höhe von 207 Mio. USD erzielt. Die Attorneys General von zehn anderen US-Bundesstaaten (Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, New Mexico, Ohio, Tennessee und Texas) sowie einige Kommunen haben vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten Klage gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen erhoben und fordern Bußgelder und Unterlassungsverfügungen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Illinois, Maryland, Minnesota, Missouri, Montana, New Hampshire, Ohio, Tennessee und Texas waren an den vorstehend beschriebenen staatlichen Vergleichen in Bezug auf verbraucherschutzrechtliche und wettbewerbsrechtliche Klagen beteiligt, wobei diese Vergleiche jedoch keine umweltrechtlichen Bußgelder einschlossen. Die umweltrechtlichen Ansprüche von zwei weiteren Bundesstaaten – Alabama und Wyoming – wurden wegen Vorrangigkeit des Bundesrechts abgewiesen. Alabama hat dagegen Rechtsmittel eingelegt.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, ist eine vermeintliche Sammelklage im Auftrag von Erwerbern von sogenannten American Depositary Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen. Im Auftrag von Erwerbern bestimmter Volkswagen Anleihen in US-Dollar wurde eine vermeintliche Sammelklage wegen des angeblichen Handels dieser Anleihen zu künstlich überhöhten Preisen, die auf Falschaussagen seitens Volkswagen zurückzuführen seien, und wegen des Wertverlusts dieser Anleihen nach der Bekanntgabe der „Notices of Violation“ durch die EPA eingereicht.

Auch diese Klagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ aufgenommen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

In Kanada sind in Bezug auf Fahrzeuge mit 2,0l und 3,0l TDI-Motoren zivilrechtliche Verbraucheransprüche geltend gemacht und Untersuchungen seitens der Regulierungsbehörden eingeleitet worden. Am 19. Dezember 2016 trafen die Volkswagen AG und weitere kanadische und US-amerikanische Gesellschaften des Volkswagen Konzerns mit Verbrauchern in Bezug auf 2,0l Dieselfahrzeuge eine Sammelklage-Regelung in Kanada. Ebenfalls am 19. Dezember 2016 traf die Volkswagen Group Canada mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar (Commissioner of Competition) eine zivilrechtliche Vereinbarung hinsichtlich seiner regulatorischen Untersuchung von Verbraucherschutzangelegenheiten bezüglich dieser Fahrzeuge. Am 21. Dezember 2017 gab Volkswagen eine grundsätzliche Vereinbarung für einen vorgeschlagenen Vergleich mit Verbrauchern in Kanada in Zusammenhang mit 3,0l Dieselfahrzeugen bekannt. Am 12. Januar 2018 hat das Gericht die Vergleichsvereinbarung vorläufig genehmigt; die Frist für die Stellungnahme und Ablehnung begann am 17. Januar 2018. Endgültige Anhörungen zur Genehmigung sind in Quebec und Ontario jeweils für den 3. und 5. April 2018 angesetzt worden. Am 12. Januar 2018 erzielte Volkswagen überdies eine Übereinkunft mit dem kanadischen Wettbewerbskommissar zur Beilegung von zivilrechtlichen Verbraucherschutzangelegenheiten in Bezug auf 3,0l Dieselfahrzeuge. Überdies erfolgen in Kanada in Bezug auf 2,0l und 3,0l Dieselfahrzeuge seitens der bundesstaatlichen Umweltregulierungsbehörde Untersuchungen bezüglich strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen und seitens einer Provinzregulierungsbehörde Untersuchungen hinsichtlich quasi-strafrechtlicher Durchsetzungsmaßnahmen. Am 15. September 2017 hat eine kanadische Provinzregulierungsbehörde – das Ministerium für Umwelt und Klimawandel von Ontario – Klage gegen die Volkswagen AG wegen eines Verstoßes gegen ein Umweltgesetz der Provinz erhoben. Demzufolge habe die Volkswagen AG den Betrieb von nicht den vorgeschriebenen Emissionsnormen entsprechenden 2,0l Dieselfahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw und Audi der Modelljahre 2010 bis 2014 verursacht oder zugelassen. Nach den ersten Gerichtsterminen am 15. November 2017 und 7. Februar 2018 wurde die Angelegenheit – bis zur fortlaufenden Offenlegung von Beweismitteln – auf den 4. April 2018 verlegt. Ein Verfahrenstermin wurde nicht festgelegt. Für mögliche Verpflichtungen aus anhängigen Verfahren in Kanada wurden Rückstellungen gebildet.

Des Weiteren sind in Kanada vor den Bezirksgerichten (Provincial Court) von Quebec und Ontario zwei Securities-

Sammelklagen von Investoren in American Depository Receipts der Volkswagen AG gegen die Volkswagen AG anhängig. In diesen Klagen wird behauptet, dass die Darstellung der in den Jahren 2009 bis 2015 veröffentlichten Finanzberichterstattungen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik unvollständig und unrichtig sei. Die vorgeschlagenen Sammelklagezeiträume (Class Periods) gelten für Einwohner der kanadischen Provinzen, die die entsprechenden Aktienzertifikate zwischen dem 12. März 2009 und dem 18. September 2015 erwarben und bis nach den mutmaßlichen ersten berichtigenden Angaben alle oder einige der erworbenen Aktienzertifikate hielten. Die Discovery hat noch nicht begonnen. In beiden Fällen sind die Zulassungen der Klagen anhängig. In dem Verfahren in Quebec fanden Anhörungen am 5. und 6. Februar 2018 statt; die Entscheidung des Gerichts steht noch aus. In dem Verfahren in Ontario sind für den 10. und 11. Juli 2018 Anhörungen angesetzt worden.

Darüber hinaus sind bei bestimmten kanadischen Bezirksgerichten vermeintliche Verbrauchersammelklagen und die Aufnahme von Verbraucherklagen sowie eine bestätigte Sammelklage in Bezug auf eine Verletzung des Umweltrechts im Namen kanadischer Bürger anhängig.

Eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums dieser Verfahren noch nicht möglich.

6. Weitere Verfahren

Mit Beschluss vom 8. November 2017 hat das Oberlandesgericht Celle auf Antrag dreier US-Fonds die Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG angeordnet. Der Sonderprüfer soll prüfen, ob die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik seit dem 22. Juni 2006 ihre Pflichten verletzt haben und der Volkswagen AG hieraus ein Schaden entstanden ist. Diese Entscheidung des Oberlandesgerichts Celle ist formal rechtskräftig. Die Volkswagen AG hat gegen diese Entscheidung jedoch wegen der Verletzung ihrer verfassungsmäßig garantierten Rechte Verfassungsbeschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht erhoben. Es ist derzeit nicht absehbar, wann das Bundesverfassungsgericht hierüber entscheiden wird.

Daneben wurde beim Landgericht Hannover ein zweiter Antrag auf Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG gestellt, der ebenfalls auf die Prüfung von Vorgängen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik gerichtet ist. Dieses Verfahren ruht bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im ersten Sonderprüfungsverfahren.

7. Bewertung der Risiken aus der Dieseldiagnostik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik bestehen zum 31. Dezember 2017 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen Rückstellungen in Höhe von rund 2,0 Mrd. €. Darüber hinaus wurden angemessene

Vorsorgen für Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen erfasst. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 4,3 Mrd. € (Vorjahr: 3,2 Mrd. €) im Anhang angegeben, auf die Anlegerklagen entfallen davon 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 3,1 Mrd. €). Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und umfangreichen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden, unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Weitere wesentliche Rechtsstreitigkeiten

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt) hat im Jahr 2011 eine Schadensersatzklage gegen die Volkswagen AG und die Porsche Automobil Holding SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch Porsche im Jahr 2008 erhoben. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd. € nebst Zinsen. Im April 2016 hatte das Landgericht Hannover eine Vielzahl von Feststellungszielen formuliert, über die der Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahren nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz entscheiden wird. Der Senat hat in der ersten mündlichen Verhandlung am 12. Oktober 2017 erkennen lassen, dass er Ansprüche gegen die Volkswagen AG sowohl mangels substantiierten Vortrags als auch aus Rechtsgründen derzeit als nicht begründet ansieht. Ein Teil der klägerseits begehrten Feststellungsziele könne zudem unzulässig sein. Die Volkswagen AG sieht sich durch die Ausführungen des Senats in der Einschätzung bestätigt, dass die geltend gemachten Ansprüche jeglicher Grundlage entbehren.

Aus demselben Sachverhalt hatten seinerzeit (2010/2011) auch andere Investoren Ansprüche von insgesamt circa 4,6 Mrd. € unter anderem gegen die Volkswagen AG behauptet und Güteverfahren eingeleitet. Die Volkswagen AG hat den Beitritt zu den Güteverfahren stets abgelehnt; diese Ansprüche wurden seitdem nicht weiter verfolgt.

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts eines unzulässigen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und

den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 verhängte die Europäische Kommission gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen.

Im September 2017 verhängte die Europäische Kommission nun gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gericht in Luxemburg eingelegt und wird sich umfassend verteidigen. Scania bildete bereits im Jahr 2016 eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. €.

Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € pro Aktie anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde 2015 entsprechend angepasst. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt.

Im Rahmen der laufenden kartellrechtlichen Untersuchungen der Europäischen Kommission hinsichtlich der deutschen Automobilhersteller hat die Behörde im Zuge einer angekündigten Nachprüfung Unterlagen in den Geschäftsräumen der Volkswagen AG in Wolfsburg und der AUDI AG in Ingolstadt gesichtet. Der Volkswagen Konzern sowie die betreffenden Konzernmarken kooperieren bereits seit längerem vollumfänglich mit der Europäischen Kommission und haben einen entsprechenden Antrag gestellt. Ob

die Europäische Kommission ein förmliches Verfahren einleiten wird, ist derzeit unklar.

Darüber hinaus haben wenige nationale und internationale Behörden kartellrechtliche Ermittlungen eingeleitet. Volkswagen arbeitet mit den zuständigen Behörden in diesen Untersuchungen eng zusammen, eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums noch nicht möglich.

Seit November 2016 hat Volkswagen Informationsanforderungen seitens der EPA und der CARB in Bezug auf Automatikgetriebe in bestimmten Fahrzeugen mit Benzinmotor beantwortet.

Des Weiteren sind gegen Audi und bestimmte verbundene Unternehmen vierzehn vermeintliche Sammelklagen eingereicht worden, die auf den Vorwurf abstellen, die Beklagte habe die Existenz von Abschaltvorrichtungen in mit Automatikgetriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleiert. Alle diese vermeintlichen Sammelklagen sind in die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ übertragen worden und die Kläger reichten am 12. Oktober 2017 eine konsolidierte Sammelklage ein; die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen der Volkswagen AG beantragten am 11. Dezember 2017 die Abweisung dieser Klage. Am 16. Januar 2018 legten die Kläger Widerspruch gegen den Antrag auf Klageabweisung ein; das Gericht hat den Beklagten für die Einreichung der Erwiderung eine Frist bis zum 16. Februar 2018 eingeräumt. Eine Anhörung ist für den 11. Mai 2018 angesetzt. Am 22. Dezember 2017 wurde im Namen von circa 75 einzelnen Klägern eine Sammelklage aufgrund ähnlicher Ansprüche in einem kalifornischen Bundesgericht eingereicht, diese wurde an den Northern District von Kalifornien am 25. Januar 2018 verwiesen.

In Kanada sind bei den Bezirksgerichten von Ontario und Quebec zwei ähnliche vermeintliche Sammelklagen, einschließlich einer nationalen Sammelklage, gegen die AUDI AG, Volkswagen AG und verbundene Unternehmen in den USA und Kanada bezüglich mutmaßlicher CO₂-Abschaltvorrichtungen in bestimmten Audi-Benzinfahrzeugen mit Automatikgetriebe eingereicht worden. Beide dieser kanadischen Klagen befinden sich in der Vorzulassungsphase. Für diese Verfahren wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit der Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden.

Von Juli bis November 2017 reichten Kläger in verschiedenen US-Gerichtsbarkeiten im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge zahlreiche Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen AG und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Im Rahmen dieser Klagen werden Ansprüche gemäß dem amerikanischen Kartellgesetz Sherman Act, dem Racketeer

Influenced and Corrupt Organizations Act, staatlichen Wettbewerbs- und Verbraucherschutzgesetzen sowie nach Common Law wegen ungerechtfertigter Bereicherung geltend gemacht. In den Klagen wird behauptet, dass die Beklagten sich seit den 1990ern zwecks unrechtmäßiger Erhöhung der Preise deutscher Luxusfahrzeuge abgestimmt hätten, indem sie einen Austausch sensibler Geschäftsinformationen vereinbarten und unrechtmäßige Vereinbarungen bezüglich Technik, Kosten und Lieferanten eingingen. Des Weiteren führen die Kläger an, dass die Beklagten eine Beschränkung der Größe der AdBlue-Tanks vereinbart hätten, um sicherzustellen, dass die US-Emissions-Regulierungsbehörden keine eingehende Überprüfung des Emissionskontrollsystems in Fahrzeugen der Beklagten vornehmen würden und dass diese Vereinbarung für Volkswagen den Anstoß zur Erstellung des „Defeat Device“ gegeben hätte. Am 28. September 2017 fand eine Anhörung vor dem Rechtsausschuss der „Multidistrict Litigation“ dem Judicial Panel on Multidistrict Litigation (JPML) statt. Am 4. Oktober 2017 entschied der JPML, diese Fälle zu konsolidieren und an Richter Breyer im nördlichen Bezirk von Kalifornien zu verweisen. Am 14. Dezember 2017 wurden die Hauptrechtsbeistände (Co-Lead Counsel) bestellt, die die Interessen einer mutmaßlichen indirekten Käuferklasse und einer mutmaßlichen direkten Käuferklasse vertreten, sowie das Steuerungskomitee der Kläger „Plaintiffs’ Steering Committee“. Am 20. Dezember 2017 wurden die Fristen für die Schriftsätze bestimmt und die erste Besprechung zum Status des Verfahrens auf den 5. April 2018 terminiert und die Hauptrechtsbeistände wurden angewiesen, bis zum 15. März 2018 konsolidierte Sammelklagen im Namen von zwei mutmaßlichen Klassen einzureichen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Von Juli bis Oktober 2017 reichten Kläger in Ontario, Quebec und British Columbia im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiteren Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Die Klagen stellen auf Klagegründe nach dem Wettbewerbsgesetz und dem Common Law sowie dem Zivilrecht von Quebec ab. Der Klage liegt eine ähnliche Begründung wie in denen im Absatz zuvor dargestellten US-Klagen zugrunde. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

In den Steuerverfahren zwischen MAN Latin America und der brasilianischen Finanzverwaltung vertritt die brasilianische Finanzverwaltung bezüglich der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America eine abweichende Auffassung der steuerlichen Auswirkungen. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweit-

instanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil wird MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 den Klageweg beschreiten. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 0,7 Mrd. € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den weiteren wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen können im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Finanzrisiken entstehen. Das Management von Finanz- und Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente minimiert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrags- und fristenkongruent ab. Das gilt auch für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns.

Währungsrisiken reduzieren wir insbesondere durch das Natural Hedging, das heißt, indem wir die Belegung der Produktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten flexibel anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufbauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen. Das verbleibende Währungsrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind unter anderem Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen und kombinierte Zins-Währungs-Swaps. Mit ihnen begrenzen wir das Währungsrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit, aus konzerninternen Finanzierungen sowie aus Liquiditätspositionen, die von der jeweiligen funktionalen Währung, zum Beispiel aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen,

abweichen. Die Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen können eine Laufzeit von bis zu sechs Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen argentinischer Peso, australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Risiken beim Rohstoffeinkauf bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Mögliche Risiken aus der Rohstoff- und Energiepreisentwicklung werden fortlaufend analysiert, um bei etwaigen Veränderungen im Markt umgehend reagieren zu können. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle, Kupfer, Platin, Palladium und auch Rhodium, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte wurden zur Ergänzung und Optimierung der Zuteilungen von CO₂-Emissionszertifikaten abgeschlossen.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 282 bis 291. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität des Volkswagen Konzerns. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 118 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang ab Seite 282 weiterführend erläutert.

Liquiditätsrisiken

Wir gewährleisten durch Vorhalteliquidität, bestätigte Kreditlinien sowie durch unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit. Den Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkongruente Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem Darlehen, die uns von supranationalen oder internationalen Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Bestätigte und unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken ergänzen unsere breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Infolge der Dieseldisussion kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 113 dieses Berichts.

Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Restwerte werden in einer realistischen Höhe festgesetzt, damit wir sich bietende Marktchancen nutzen können. Die zugrunde liegenden Leasing- und Finanzierungsverträge bewerten wir in regelmäßigen Abständen und treffen bei der Identifikation von Risikopotenzialen die nötige Vorsorge.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Mit Hilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertrisikopotenzial – auch mit Blick auf die Dieseldisussion und die aktuelle Diskussion um potenzielle künftige Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in europäischen Großstädten. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Weitere Informationen zu Restwertrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiko finden Sie in den Geschäftsberichten 2017 der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH.

Reputationsrisiken

Die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung in Bezug auf Themen wie Integrität, Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ auf die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Darüber hinaus kann sich aus den zuvor beschriebenen Einzelrisiken, die im Rahmen unserer operativen Tätigkeit auftreten können, eine Gefahr für die Reputation des Volkswagen Konzerns entwickeln.

Sonstige Einflüsse

Über die zuvor beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Epidemien und Terroranschläge.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken für den Konzern können sich aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus Qualitätsproblemen ergeben. Es bestehen für den Volkswagen Konzern weiterhin Risiken aus der Dieseldiagnostik, die in ihrer Aggregation zu den bedeutendsten Risiken gehören. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten

Währungskursverhältnissen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

Aussichten für das Jahr 2018

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2018 leicht abschwächen wird. Risiken sehen wir in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb sowohl für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch für die Schwellenländer mit einer etwas schwächeren Dynamik als 2017. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2018 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen wird insgesamt voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa erwarten wir ein Absatzvolumen, das leicht unter dem des Berichtsjahres liegt. Auf dem deutschen Pkw-Markt rechnen wir mit einem Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres. In Zentral- und Osteuropa sollte die Pkw-Nachfrage den Vorjahreswert deutlich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika wird das Nachfragevolumen voraussichtlich leicht unter dem des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass die Nachfrage auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt merklich steigen wird. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2018 voraussichtlich abgeschwächt fortsetzen.

Auch im Jahr 2018 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw sowie auf den relevanten Märkten für Busse werden die Neuzulassungen 2018 voraussichtlich leicht über denen von 2017 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2018 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte gut vorbereitet. Unser einzigartiges Markenportfolio, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie wegweisende Technologien und Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts werden wir die Konzernmarken trennschärfer positionieren und unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2018 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert moderat übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie der Dieseldiagnostik. Zudem gilt in der EU ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO₂-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, die sogenannte WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und seiner Bereiche um bis zu 5% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2018 mit einer operativen Rendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir einen gegenüber Vorjahr geringeren Operativen Verlust. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.