

# 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
- 68** Vergütungsbericht
- 86** Organe
- 90** Übernahmerechtliche Angaben
- 92** Dieselthematik
- 95** Geschäftsverlauf
- 108** Aktie und Anleihen
- 114** Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
- 129** Volkswagen AG  
(Kurzfassung nach HGB)
- 133** Nachhaltige Wertsteigerung
- 156** Prognosebericht
- 163** Risiko- und Chancenbericht
- 188** Aussichten für das Jahr 2019

# 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.

Mit dem im Jahr 2016 bekannt gegebenen Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ verfolgen wir das Ziel, den

## ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



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

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 beinhaltet eine Fülle weitreichender Richtungsentscheidungen sowie konkreter Initiativen und zielt auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab. Sie umfasst vier Eckpfeiler, denen strategische Konzerninitiativen zugeordnet sind. Den Fortschritt dieser Initiativen überprüfen wir regelmäßig, um die definierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit, Passgenauigkeit und Zielerreichung zu analysieren. So sind wir in der Lage, die Konzerninitiativen zielgerichtet an den dynamischen Wandel unseres Unternehmens anzupassen.

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 Transfor-

mation 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 jeweiligen Geschäftsmodell. Denn das Geschäftsmodell unserer Pkw-produzierenden Marken ist ein

#### 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

anderes als bei Lkw und Bussen, und es unterscheidet sich von dem unseres Bereichs Power Engineering und dem des Dienstleistungsgeschäfts.

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. Dabei wird die Relevanz der Kennzahlen auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert. Über die definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir in den Kapiteln „Corporate-Governance-Bericht“ und „Nachhaltige Wertsteigerung“.

#### Zieldimension: Begeisterte Kunden

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

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

#### Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

Für nachhaltigen Erfolg benötigen wir kompetente und engagierte Mitarbeiter. Ihre Zufriedenheit und Motivation wollen wir durch Chancengleichheit, ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld sowie eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation fördern. Eine vorbildliche Führungs- und Unternehmenskultur bildet die Grundlage dafür. So können wir unsere 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 CO<sub>2</sub>-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, Fehlerkultur und Integrität.

#### Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

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

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

Operative Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und Industrie-Benchmark – das sind die Ziele, an denen wir uns 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 Umsatzrendite <sup>1</sup>	6,0%	7 bis 8%
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4%	~6%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9%	~6%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	>10 Mrd. €
Ausschüttungsquote	negativ	30%
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5%	~10% der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	-0,2%	>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 die 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 Mittelfristplanung 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 auf den Zielerreichungsgrad überprüft. Dabei sind Soll-Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Ziele wichtige Instrumente der Steuerung. Für das laufende Geschäftsjahr werden monatlich revolvierend detaillierte Vorausschätzungen für die jeweils kommenden drei Monate und für das Gesamtjahr durchgeführt. Darin werden die aktuellen Risiken und Chancen berücksichtigt. Die Anpassung der laufenden Operationen steht also im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung. Gleichzeitig wird die aktuelle Vorausschätzung somit zum ständigen möglichen Korrektiv für die folgenden Mittelfrist- und Budgetplanungen.

**SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG**

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

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

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

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

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

gen 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, Erweiterung und Digitalisierung der Produktpalette, für umweltfreundliche Aggregate sowie für die Anpassung der Produktionskapazitäten und Verbesserung der Fertigungsprozesse – ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile gesetzt.

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

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

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

Informationen und Erläuterungen zu den Verkaufszahlen und zu den finanziellen Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns erhalten Sie auf den Seiten 101 bis 107 beziehungsweise 114 bis 128.

Ausführliche Beschreibungen unserer Aktivitäten und weitere nichtfinanzielle Kennzahlen aus den Gebieten Nachhaltigkeit, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Qualitätssicherung, Mitarbeiter, Informationstechnologie sowie Umwelt finden Sie im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“, das auf Seite 133 dieses Geschäftsberichts beginnt. Eine nichtfinanzielle Kennzahl zum Thema Compliance ist im „Corporate-Governance-Bericht“ auf Seite 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 2018.

## 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/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html) abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

Im Sinne von § 3 Nr. 38 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ist die Volkswagen AG ein vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen und unterliegt somit den Regelungen des EnWG. Im Elektrizitätssektor übt die Volkswagen AG gemeinsam in der Gruppe mit 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. Es 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 in der TRATON GROUP 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 Direktbank- 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, Russland 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.

Um das Führungs- und Steuerungsmodell des Konzerns weiter zu stärken, hat der Volkswagen Konzern im Frühjahr 2018 eine zusätzliche interne operative Struktur eingeführt. Volkswagen ist überzeugt, dass dadurch vorhandene Kompetenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer gehoben und Entscheidungen beschleunigt werden.

Neben den Geschäftsbereichen Finanzen & IT, Personal sowie Integrität und Recht arbeitet der Volkswagen Konzern über sechs operative Einheiten und die Region China hinweg zusammen: die Markengruppen „Volumen“, „Premium“, „Sport & Luxury“ und „Truck & Bus“ sowie die operativen Einheiten Komponente & Beschaffung und Finanzdienstleistungen. Die Markengruppe „Volumen“ umfasst die Marken Volkswagen Pkw, SEAT, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Marken Audi, Lamborghini und Ducati bilden die Markengruppe „Premium“. „Sport & Luxury“ besteht aus den Marken Porsche, Bentley und Bugatti. Die Markengruppe „Truck & Bus“ fungiert als Dach für die Marken Scania und MAN. Die Komponente & Beschaffung soll als Einheit über die Marken hinweg tätig sein und diese unterstützen. Das Finanzdienstleistungsgeschäft ist zu einer Einheit zusammengeführt.

Dies schafft die Voraussetzungen dafür, die Steuerung des Volkswagen Konzerns einfacher, schlanker und effektiver zu gestalten. Die Marken werden gestärkt und ihnen steht mehr Autonomie zu. Entscheidungen werden nach dem Prinzip der Subsidiarität auf der jeweils zuständigen, niedrigsten Ebene getroffen, nah am operativen Geschäft.

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

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

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

Auf Konzernebene befassen sich zudem Ausschüsse mit wesentlichen strategischen Fragestellungen, zum Beispiel zur Produktplanung, zu Investitionen, zum Risikomanagement sowie zu Führungsfragen. Im Berichtsjahr wurden das Portfolio dieser Ausschüsse sowie die Regelungslandschaft auf Konzernebene überarbeitet und in diesem Rahmen ein Ausschuss zur Steuerung der Technologiestrategie etabliert. Dadurch konnte zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen die Governance im Konzern gestärkt werden.

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ unterstützt außerdem die Konzerninitiative Organisation 4.0 die Transformation des Unternehmens. Diese Initiative hat das Ziel, Aktivitäten geschäftsbereichsübergreifend zu vernetzen, neue Organisationsansätze zu initiieren und diese nachhaltig im Unternehmen zu verankern. So sollen ganzheitliche Impulse für Innovationen, Unternehmertum und Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gefördert werden.

#### WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Mit seiner Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 trat der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) zwischen der MAN SE als beherrschtem Unternehmen und der TRATON SE (zu diesem Zeitpunkt Truck & Bus GmbH), 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 ermöglichte. Im Sommer 2018 entschied das Oberlandesgericht München im Spruchverfahren zur Angemessenheit der Barabfindung und des Ausgleichsanspruchs der Minderheitsaktionäre der MAN SE rechtskräftig, dass die in dem Vertrag angebotene Barabfindung auf 90,29€ je Aktie und der jährliche Ausgleich auf 5,47€ brutto je Aktie zu erhöhen ist. Nach Eintragung der rechtskräftigen Beschlüsse ins Handelsregister im August 2018 konnten die Minderheitsaktionäre gemäß § 305 AktG MAN Aktien binnen zwei Monaten andienen. Durch die Entscheidung im Spruchverfahren ergab sich eine signifikante Erhöhung des jährlich zu zahlenden Ausgleichs an die Minderheitsaktionäre der MAN SE. Da dieser nach Auffassung des Vorstands der TRATON SE (zu diesem Zeitpunkt TRATON AG) nunmehr in keinem angemessenen

Verhältnis zur Gewinnabführung der MAN SE und den anderweitigen Vorteilen aus dem BGAV stand, übte die TRATON SE das ihr in diesem Fall nach § 304 Abs. 4 AktG zustehende außerordentliche Kündigungsrecht am 22. August 2018 aus und kündigte den BGAV mit Wirkung zum 1. Januar 2019. Zum Jahresende 2018 hielt die TRATON SE 87,04 (75,73)% der Stammaktien und 83,05 (46,95)% der Vorzugsaktien an der MAN SE. Im Anschluss an die Bekanntmachung der Eintragung der Beendigung des BGAV ins Handelsregister am 3. Januar 2019 erhielten die Minderheitsaktionäre der MAN SE nach den Bestimmungen des BGAV erneut das Recht, ihre Aktien in einem Zeitraum von zwei Monaten zum Barabfindungspreis von 90,29€ der TRATON SE anzudienen.

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. 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. Insbesondere handelt es sich dabei um entwicklungs-, produkt-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften sowie um aufsichts-, datenschutz-, finanz-, gesellschafts-, handels-, kapitalmarkt-, kartell- und steuerrechtliche Regelungen als auch solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

**i ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html)

# Corporate-Governance-Bericht

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

## DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

## ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER ERKLÄRUNG)

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 16. November 2018 die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

Den vom Bundesministerium der Justiz am 24. April 2017 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 7. Februar 2017 (‚DCGK‘) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 17. November 2017 und wird weiterhin

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

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

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

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

Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende ‚unabhängig‘ im Sinne der Ziffer 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende ‚Unabhängigkeit‘ könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Abweichung erklärt.

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

Hinsichtlich der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Abs. 6 bis 8 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. 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.“

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html) 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. Die allgemeinen Abfindungsklauseln in den Vorstandsverträgen könnten bei entsprechender Anwendung dazu führen, dass mehrjährige variable 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 2018 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 2018 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

Auch unsere börsennotierten Tochtergesellschaften AUDIAG, MAN SE und RENK AG haben jeweils eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben. Die Entsprechenserklärungen unserer börsennotierten Tochtergesellschaften sind unter den nachfolgend aufgeführten Internetadressen abrufbar.

#### ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Er ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG stimmen die strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns eng miteinander ab. Die beiden Gremien

analysieren gemeinsam regelmäßig den Stand der Strategieumsetzung. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher oder mündlicher Form über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung 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 86 bis 89 entnehmen.

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

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

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

Die vorstehenden Kriterien werden erfüllt. Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne der Ziffer 5.4.2 des DCGK sind beziehungsweise waren Frau Hessa Sultan Al-Jaber, Frau Louise Kiesling, die Herren Hussain Ali Al-Abdulla, Bernd Althusmann und Stephan Weil sowie das im Berichtsjahr ausgeschiedene Mitglied Annika Falkengren.

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html)

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER AUDI AG**  
[www.audi.com/cgk-erklaerung](http://www.audi.com/cgk-erklaerung)

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE**  
[www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html](http://www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html)

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENK AG**  
[www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte](http://www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte)

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

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

- › Kenntnisse oder Erfahrungen in der Herstellung und im Vertrieb von Fahrzeugen und Motoren aller Art oder sonstigen technischen Erzeugnissen,
- › Kenntnisse über die Automobilbranche, das Geschäftsmodell und den Markt, Know-how zu den Produkten,
- › Kenntnisse auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung, insbesondere im Bereich der für das Unternehmen relevanten Technologien,
- › Erfahrungen in unternehmerischen Führungspositionen oder Aufsichtsratsgremien großer Unternehmen,
- › Kenntnisse auf den Gebieten Governance/Recht/Compliance,
- › vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, in der Rechnungslegung oder in der Abschlussprüfung,
- › Kenntnisse des Kapitalmarktes,
- › Kenntnisse in den Bereichen Controlling/Risikomanagement, internes Kontrollsystem,
- › Personalkompetenz (insbesondere Suche und Auswahl von Vorstandsmitgliedern, Nachfolgeprozess) sowie Kenntnisse von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vorstand,
- › vertiefte Kenntnisse oder Erfahrungen in den Bereichen Mitbestimmung, Arbeitnehmerbelange und Arbeitswelt im Unternehmen.

Auch das Kompetenzprofil wird mit der aktuellen Besetzung des Aufsichtsrats erfüllt. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind unter [www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html](http://www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html) abrufbar.

Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt seit dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern. Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben beschlossen, dass jede Seite diese Quote eigenständig erfüllt

(Getrennterfüllung). Die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern wird aufseiten der Anteilseigner seit der 56. ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 erfüllt, aufseiten der Arbeitnehmervertreter wird sie seit Beendigung der 57. ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2017 erreicht. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfüllten die Quote am 31. Dezember 2018.

Für den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand hat der Aufsichtsrat für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 eine Zielquote von 11,1% bestimmt. Die hierfür neu festgelegte Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021. Der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand belief sich am 31. Dezember 2018 auf 12,5%, damit wurde die Zielquote erfüllt.

Für die Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 Zielquoten von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene gesetzt. Zum 31. Dezember 2018 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,7 (10,4)% und in der zweiten bei 15,4 (14,0)%.

#### VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht ab Seite 68 des zusammengefassten Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 329 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 62.

#### KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

#### ■ KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html)

## TOGETHER4INTEGRITY



## INTEGRITÄT

Volkswagen durchläuft einen der größten Veränderungsprozesse seiner Geschichte: Im Rahmen der „TOGETHER – Strategie 2025“ lautet ein strategisches Ziel, Volkswagen beim Thema Integrität als Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen zu etablieren.

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

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

Bereits 2016 haben wir ein ganzheitliches Integritätsprogramm gestartet, das sich mit Informationskampagnen, Dialogangeboten und Aktionen an alle Mitarbeiter richtet. Es umfasst Maßnahmen wie internationale Zusammenkünfte für Manager oder sogenannte Integritätswerkstätten für Teamsprecher in der Produktion. Darüber hinaus haben wir ein Botschafterprogramm ins Leben gerufen, das Multiplikatoren dabei unterstützt, Integrität im Arbeitsalltag sichtbar und umsetzbar zu machen. Zudem haben wir intensiv an der Erstellung eines Integritätsindex gearbeitet, der als ganzheitlicher Ansatz zur Messung von Integrität im Jahr 2019 als Pilot an den deutschen Standorten der Marke

Volkswagen Pkw und bei der Marke Audi eingeführt werden soll.

Wir sind überzeugt: Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Daher hat der Konzernvorstand im April 2018 entschieden, die Programme und Initiativen zu Integrität, Compliance, Risikomanagement und Kultur unter dem Dachprogramm „Together4Integrity“ zu bündeln und sie damit weiter zu stärken.

Mit „Together4Integrity“ (T4I) hat der Vorstand der Volkswagen AG ein Dachprogramm initiiert, um konzernweit Exzellenz in Integrität und Compliance zu verankern – bei allen Marken, Regionen und Gesellschaften sowie in Bezug auf Prozesse, Strukturen, Einstellungen und Verhalten. Das Programm nimmt bei Volkswagen eine ganzheitliche und zentrale Rolle ein. Es konsolidiert, bündelt und koordiniert die konzernweiten Initiativen, die von den verantwortlichen Konzernbereichen geleitet werden. Zudem fördert es den Austausch und gegenseitiges Lernen und gewährleistet so eine kontinuierliche Verbesserung. Für alle Konzernunternehmen ist eine einheitliche und konsistente Implementierung nach einem festen Zeitplan vorgesehen, priorisiert nach Unternehmensgröße und Risikoprofil.

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

## 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 zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

### Bekanntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, hat im Rahmen der Global-Management-Informationenveranstaltung im Juni 2018 betont, dass integres und regelkonformes Verhalten Aufgabe jedes Einzelnen im Unternehmen ist: „Wir brauchen belastbare Strukturen und Arbeitsabläufe, die einwandfreies, regelkonformes Verhalten sicherstellen. Wir brauchen aber auch ein fest verankertes Bewusstsein für richtig und falsch, einen besseren Umgang mit Fehlern, eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs, ein gestärktes Verantwortungsbewusstsein in der Führungsmannschaft.“

Hiltrud Dorothea Werner, Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht, erklärte in einem Interview vom August 2018, wie wichtig die grundlegende und schnelle Aufarbeitung von Verdachtsfällen und Verstößen im Unternehmen ist: „Je näher die Compliance an den Menschen und an den Prozessen dran ist, umso besser. Denn dass aus einem Problem kein Skandal wird, hängt auch mit Geschwindigkeit und mit konsequenter Aufklärung zusammen.“

### Compliance-Organisation

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

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

Die weltweite Compliance-Organisation des Volkswagen Konzerns umfasst divisionale und regionale Compliance-Büros. Sie unterstützt und berät die jeweiligen Konzern- und Markengesellschaften mittels eines effektiven, risikobasierten und konzernweiten Compliance-Managementsystems dabei, ihre Geschäftsaktivitäten regelkonform durchzuführen und die entsprechenden Gesetze und internen Vorgaben konsequent einzuhalten. Darüber hinaus hilft sie den Gesellschaften, mögliche Compliance-Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Konzernweit wurden im Berichtsjahr risikoorientiert zusätzliche Compliance-Ressourcen bereitgestellt. Übergeordnete Compliance-Funktionen sind bei Neueinstellungen von Compliance Officers beteiligt und führen einen standardisierten Einstellungs- und Einarbeitungsprozess durch.

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.

Der Group Chief Compliance Officer berichtet direkt an den Vorstand für Integrität und Recht. Er berichtet zudem an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG.

Die Leiter der Centers of Competence berichten disziplinarisch und fachlich an den Group Chief Compliance Officer, die Compliance Officer der Markengesellschaften sowie der Leiter des regionalen Compliance Büros für China berichten fachlich an ihn. Treffen und Konferenzen gewährleisten die regelmäßige Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren Vernetzung.

### Compliance-Managementsystem

Unser Compliance-Managementsystem ist an nationalen und internationalen Gesetzen und Standards ausgerichtet. Ziel ist, regelkonformes Verhalten im Unternehmen zu fördern, zu stärken und nachhaltig sicherzustellen. Der Fokus unserer Compliance-Organisation liegt darauf, Korruption, Untreue, Unterschlagung, Betrug sowie Geldwäsche vorzubeugen und somit das Risiko unrechtmäßigen Handelns zu reduzieren. Der Code of Conduct ist dabei das zentrale Element, um in der Belegschaft das Bewusstsein dafür zu stärken, sich richtig zu verhalten beziehungsweise in Zweifelsfällen passende Ansprechpartner zu vermitteln.

Im Falle von Verstößen gegen Gesetze und Regeln verfügen wir mit unserem Hinweisgebersystem über ein adäquates Instrument, um angemessen vorzugehen. Das Hinweisgebersystem haben wir 2018 weiterentwickelt: Mitglieder des Managements sind verpflichtet, jeden Hinweis auf einen schweren Regelverstoß zu melden, da das Unterlassen ebenfalls einen schweren Regelverstoß darstellt. Die Erreichbarkeit

des Hinweisgebersystems wurde über eine durchgängig verfügbare Hotline weiter verbessert.

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

Die Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern basiert auf einem Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung gemäß IDW-Standard PS 980. Das Jahr 2018 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-System enthalten sind.

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

#### Code of Conduct und Leitfäden

Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns ist konzernweit etabliert. Er ist für alle Beschäftigten im Intranet und auch für Dritte im Internet dauerhaft verfügbar und wird kontinuierlich in digitalen und in Printmedien sowie auf unternehmensinternen Veranstaltungen kommuniziert.

Der Code of Conduct ist ein wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen, die vom Vorstand bis hin zum Mitarbeiter alle Beschäftigten durchlaufen. Genutzt werden hierzu Präsenz- und Online-Trainings. Auch in operative Prozesse sind die Verhaltensgrundsätze integriert. Beispielsweise enthalten Arbeitsverträge für Beschäftigte bei der Volkswagen AG grundsätzlich einen Hinweis auf den Code of Conduct und die Verpflichtung, diesen einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns gibt es diverse Konzernrichtlinien und Leitfäden zu konkreten Compliance-Themen. Außerdem gelten konzernweit Organisationsanweisungen für den Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie zur Vergabe von Spenden.

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

#### CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

[www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code\\_of\\_Conduct\\_2017\\_VW\\_Konzern\\_deutsch.pdf](http://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code_of_Conduct_2017_VW_Konzern_deutsch.pdf)

#### 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 Verstößen gegen Gesetze und unternehmensinterne Regeln durch Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns melden können. Dazu gehören auch 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. Die Verfahren wurden weiter optimiert, um Hinweisen noch schneller, fairer und transparenter nachgehen zu können. Unter anderem wurde im Bereich Compliance ein zentrales Aufklärungsbüro eingerichtet. Es ist für die Koordination des Hinweisgebersystems im Volkswagen Konzern und für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen – mit Ausnahme der AUDI AG, der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und der TRATON SE. Diese Gesellschaften betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein eigenes Aufklärungsbüro.

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. Ziel des Hinweisgebersystems ist es, mittels fester Grundsätze und eines klar geregelten, transparenten und fairen Verfahrens Schaden von unserem Unternehmen und unseren Mitarbeitern abzuwenden. Zudem hilft uns die Erfahrung mit Rechts- und Regelverstößen dabei, unser Compliance Management stetig zu verbessern und zukünftig ähnliche Verstöße zu verhindern.

Hinweise auf Fehlverhalten können in allen wichtigen Konzernsprachen gegeben 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, den Hinweisgeber anonym nutzen können. Auf bestehende bewährte Kanäle wie die Ombudsleute (Vertrauensanwälte) setzen wir auch weiterhin.

#### HINWEISGEBERSYSTEM

[www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html](http://www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html)  
Telefon: +49 5361 9 46300  
E-Mail: [io@volkswagen.de](mailto:io@volkswagen.de)

Seit dem 1. August 2018 können Hinweise auf mögliche Regelverstöße zusätzlich zu den bestehenden Meldekanälen über eine Telefon-Hotline gegeben werden. Mitarbeiter, aber auch Geschäftspartner und Kunden weltweit, haben die Möglichkeit, an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr Hinweise zu geben. Der Anrufer erreicht einen speziell geschulten Ansprechpartner, der bei Bedarf einen Dolmetscher hinzuschalten kann. Zudem wurde im August 2018 eine überarbeitete Konzernrichtlinie beschlossen, die das Hinweisgebersystem insbesondere durch erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten weiterentwickelt. Darüber hinaus wurden zusätzliche Ressourcen für den Ausbau des Hinweisgebersystems beschlossen.

Im Jahr 2018 wurden in der Compliance-Organisation konzernweit 2.920 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, sie für regelkonformes Verhalten zu sensibilisieren und ihnen als Partner im Unternehmen beratend zur Seite zu stehen, spielt bei unserer Compliance-Arbeit eine zentrale Rolle.

Für die Kommunikation Compliance-relevanter Inhalte nutzen wir alle internen Kommunikationskanäle. Dazu zählen sowohl On- und Offline-Medien als auch Veranstaltungs- und Schulungsformate.

Die Online-Kommunikation erfolgt vor allem über eigene Auftritte der Compliance-Organisation im Volkswagen Intranet und auf der internen, konzernweiten Kommunikationsplattform „Group Connect“, über die auch der direkte Dialog mit den Zielgruppen stattfindet. Hinzu kommen Artikel, Interviews und sonstige Veröffentlichungen in markenübergreifenden, aber auch in bereichsspezifischen Medien. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden Compliance-relevante Themen darüber hinaus bei verschiedenen Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter sowie Betriebsversammlungen an mehreren Standorten platziert. Die Kommunikation zum Hinweisgebersystem wurde in eine standortübergreifende Veranstaltung zur Unternehmenskultur integriert.

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.

Im Berichtsjahr stand die Weiterentwicklung der Trainings zum Code of Conduct im Fokus und hier insbesondere die beginnende Einführung der für alle Mitarbeiter im Konzern verpflichtenden Schulungen zu den Verhaltensgrundsätzen.

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

#### Compliance-Kennzahl

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

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

#### Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen

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

Im Jahr 2018 haben wir ein neues IT-Tool für einen risikobasierten Auswahlprozess von Geschäftspartnern für den Volkswagen Konzern konzipiert und entwickelt, dessen Pilotierung zum Ende des Berichtsjahres begann. Dieser Geschäftspartnerauswahlprozess wird ab 2019 sukzessive im Konzern eingeführt. Ein wesentliches Ziel dieses neuen Prozesses ist die Schaffung von Transparenz innerhalb des Volkswagen Konzerns, um zu vermeiden, dass Konzerngesellschaften Geschäftsbeziehungen mit Geschäftspartnern eingehen, die von anderen Konzerngesellschaften zuvor als nicht integrierend eingestuft wurden.

Im Rahmen von „TOGETHER – Strategie 2025“ werden im Volkswagen Konzern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle erwogen. Dabei geht es insbesondere um Geschäftsmodelle rund um die Digitalisierung, Automatisierung und Elektrifizierung, aber auch um die Entwicklung von und die Beteiligung an Mobilitätskonzepten. Die Compliance-Organisation unterstützt die strategischen Geschäftseinheiten bei

der Umsetzung ihrer zukunftsorientierten Projekte mit individuellen Risikoprüfungen und darauf basierenden Empfehlungen.

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

#### Wirksamkeitsprüfung

Es wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird. Dies geschieht zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten. Für 2018 gab es keine Hinweise auf die Unwirksamkeit unseres gegenwärtigen Compliance-Managementsystems.

#### UNABHÄNGIGER MONITOR

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 im Zusammenhang mit der Dieselthematik bekannt gegebenen und am 21. April 2017 von einem US-Bundesgericht bestätigten sogenannten Plea Agreement mit dem US-Justizministerium wurde Herr Larry D. Thompson im Juni 2017 zum unabhängigen Compliance Monitor bei Volkswagen bestellt. Darüber hinaus agiert er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit dem US-amerikanischen Justizministerium und der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem US-Bundesstaat Kalifornien und der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) vereinbarten Third California Partial Consent Decree (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 177). Für einen Zeitraum von drei Jahren nimmt Herr Thompson seine Aufgaben aus dem Plea Agreement und den Third Partial Consent Decrees wahr. Dazu zählen auch Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme bei Volkswagen sowie die Implementierung

eines erweiterten Programms für Compliance und ethisches Verhalten.

Herr Thompson hat als unabhängiger Compliance Monitor auf Grundlage des Plea Agreement am 30. März 2018 einen Bericht vorgelegt; gemäß den Bestimmungen des Plea Agreement wird der Bericht nicht veröffentlicht. Darüber hinaus hat Herr Thompson als unabhängiger Compliance Auditor nach Maßgabe der Third Partial Consent Decrees seinen ersten Jahresbericht erstellt, der am 27. August 2018 veröffentlicht wurde.

#### 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 163 bis 166.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung sowie der Compliance befasst. Darüber hinaus legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich darüber hinaus mit der Jahresprüfungsplanung, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

**KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ**

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

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

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung beziehungsweise § 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 §§ 33 ff. WpHG sowie die Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten abrufbar.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 86 bis 89 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 110 dargestellt.

**■ PFLICHTVERÖFFENTLICHUNGEN DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html)

# Vergütungsbericht

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

## GRUNDSÄTZE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Über das Vergütungssystem und die jeweilige Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG beschließt das Aufsichtsratsplenium 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 Vergütungssystem des Vorstands wurde durch die Hauptversammlung am 10. Mai 2017 mit 80,96% der abgegebenen Stimmen gebilligt. Durch die Anpassung, bei deren Ausarbeitung der Aufsichtsrat von renommierten, unabhängigen externen Vergütungs- und Rechtsberatern unterstützt wurde, wird eine Ausrichtung auf die Konzernstrategie „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 Vergütungssystem des Vorstands und gehen anschließend auf die Bestandteile der Vergütung des Berichtsjahres ein.

### Überblick über das Vergütungssystem

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

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

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

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

#### Fixe Vergütung

Die fixe/erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Seit 2018 wird die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften nicht mehr gesondert vergütet, sondern ist mit der Festvergütung abgegolten. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, werden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

Die Festvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

#### Variable Vergütung

Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem erfolgsabhängigen Jahresbonus mit einjährigem Bemessungszeitraum sowie einem Long Term Incentive (LTI)

in Form eines sogenannten Performance-Share-Plans mit zukunftsbezogener dreijähriger Laufzeit (Komponente mit langfristiger Anreizwirkung) und virtuellen Vorzugsaktien. Die Komponenten der variablen Vergütung tragen sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung.

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

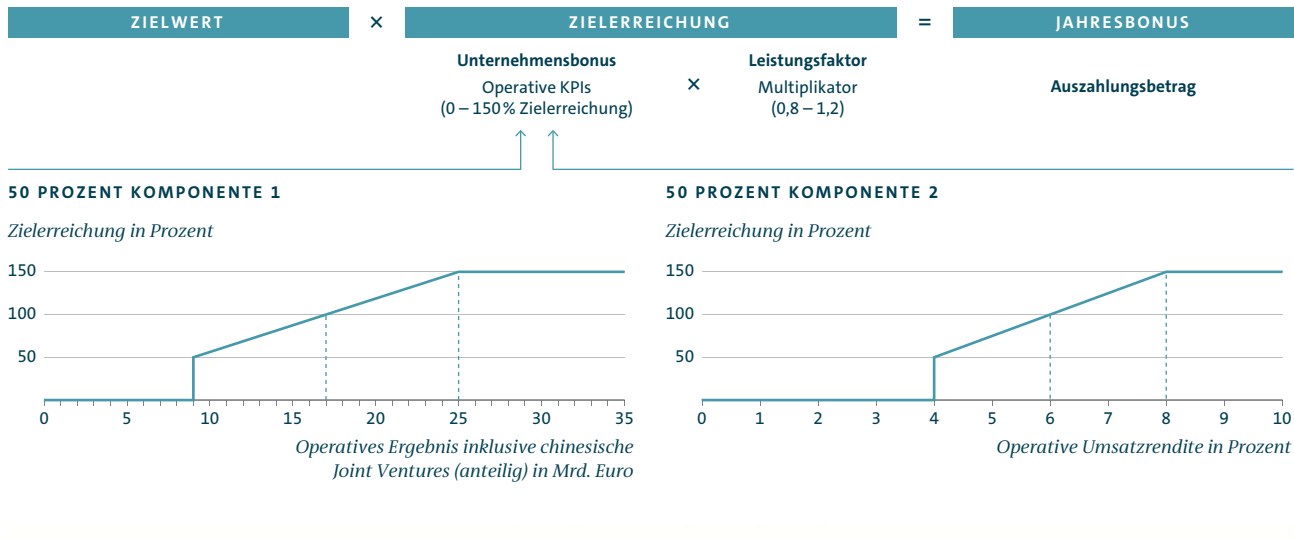
#### Jahresbonus

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

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

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

## BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS DES JAHRESBONUS


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

Mrd. €	2017	2018
Oberer Schwellenwert	25,0	25,0
Zielwert 100%-Niveau	17,0	17,0
Unterer Schwellenwert	9,0	9,0
Ist-Wert	18,6	18,5
Zielerreichung (in %)	110	110

**KOMPONENTE 2: OPERATIVE UMSATZRENDITE**

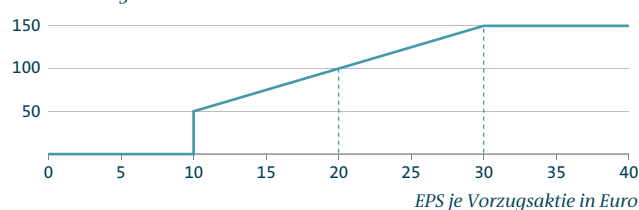
%	2017	2018
Oberer Schwellenwert	8,0	8,0
Zielwert 100%-Niveau	6,0	6,0
Unterer Schwellenwert	4,0	4,0
Ist-Wert	6,0	5,9
Zielerreichung (in %)	100	98

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

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

## EPS-ERFOLGSMESSUNG

## Zielerreichung in Prozent



## PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019

€	2017	2018
Oberer Schwellenwert	30,00	30,0
Zielwert 100%-Niveau	20,00	20,0
Unterer Schwellenwert	10,00	10,0
Ist-Wert	22,69	23,82
Zielerreichung (in %)	113	119

## PERFORMANCE-PERIODE 2018 – 2020

€	2018
Oberer Schwellenwert	30,0
Zielwert 100%-Niveau	20,0
Unterer Schwellenwert	10,0
Ist-Wert	23,82
Zielerreichung (in %)	119

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	2018
Anfangs-Referenzkurs	127,84	169,42
Schluss-Referenzkurs	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>
Dividendenäquivalent	2,06	3,96

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.

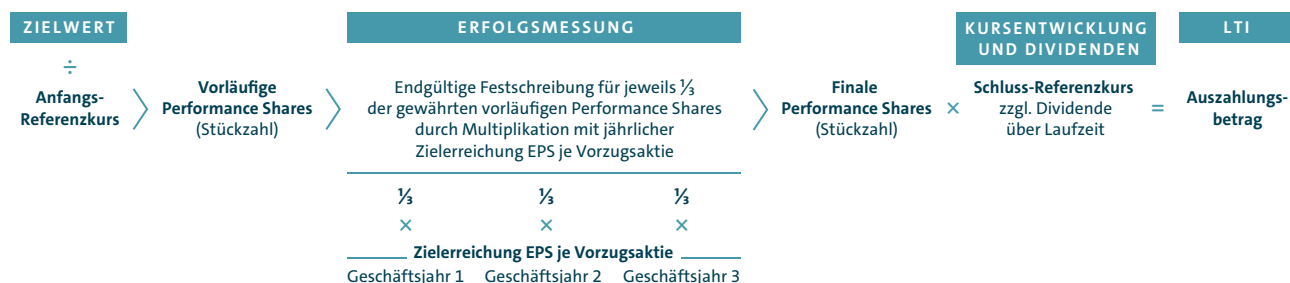
Endet der Dienstvertrag eines Mitglieds des Vorstands vor Ende der Performance-Periode durch außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund oder beginnt das Vorstandsmitglied bei einem Konkurrenzunternehmen ein Arbeits- oder Dienstverhältnis (sogenannte „Bad-Leaver-Fälle“), verfallen die nicht ausgezahlten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

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

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

In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans (2017 bis 2018) erhalten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, grundsätzlich Abschlagszahlungen in Höhe von 80% ihres Zielbetrags. Herr Stadler erhielt für die Performance-Periode 2018 bis 2020 keine Abschlagszahlung. Herr Blume erhält entsprechende Abschlagszahlungen für die Performance-Perioden 2018 bis 2020 (anteilig) und 2019 bis 2021. Die beiden Abschlagszahlungen werden jeweils nach dem ersten Jahr der Performance-Periode geleistet. Nach Ablauf der jeweils dreijährigen Performance-Periode erfolgt eine Verrechnung auf Basis der tatsächlichen Zielerreichung.

## BERECHNUNG DES AUSZAHLUNGSBETRAGS AUS DEM PERFORMANCE-SHARE-PLAN



## ANGABEN ZU DEN PERFORMANCE SHARES

€	PERFORMANCE-PERIODE 2017 – 2019		PERFORMANCE-PERIODE 2018 – 2020	
	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt	Anzahl zugeteilte Performance Shares im Gewährungszeitpunkt	Fair Value im Gewährungszeitpunkt
Herbert Diess	14.080	2.048.640	19.212	2.840.468
Karlheinz Blessing (bis 12.04.2018)	14.080	2.025.408	10.624	1.799.918
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	–	–	7.614	1.349.810
Francisco Javier Garcia Sanz (bis 12.04.2018)	14.080	1.890.944	10.624	1.799.918
Jochem Heizmann	14.080	2.031.040	10.624	1.799.918
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	–	–	7.614	1.349.810
Matthias Müller (bis 12.04.2018)	29.959	4.309.602	22.607	3.829.909
Andreas Renschler	14.080	1.891.648	10.624	1.799.918
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	–	–	3.541	488.446
Rupert Stadler (bis 02.10.2018)	14.080	2.025.408	10.624 <sup>1</sup>	1.799.918 <sup>1</sup>
Hiltrud Dorothea Werner (seit 01.02.2017)	12.907	1.856.672	10.624	1.799.918
Frank Witter	14.080	2.025.408	10.624	1.799.918
<b>Summe</b>	<b>141.426</b>	<b>20.104.770</b>	<b>134.956</b>	<b>22.457.869</b>

1 Im Zuge seines Ausscheidens wurde die Anzahl der Herrn Stadler zugeteilten Performance Shares auf 4.890 Stück (Fair Value: 828.464 €) reduziert.

€	Gesamtergebnis 2018 aus Performance Shares			Gesamtergebnis 2017 aus Performance Shares		
	Rückstellung zum 31.12.2018	Ininnerer Wert zum 31.12.2018	Performance Shares	Rückstellung zum 31.12.2017	Ininnerer Wert zum 31.12.2017	Performance Shares
Herbert Diess	2.617.527	3.056.319	1.547.771	3.673.623	2.222.245	3.673.623
Karlheinz Blessing (bis 12.04.2018)	6.573.347	3.802.998	796.447	5.202.356	2.222.245	5.202.356
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	401.323	–	401.323	–	–	–
Francisco Javier Garcia Sanz (bis 12.04.2018)	4.141.211	3.802.898	49.867	5.405.211	2.222.245	5.405.211
Jochem Heizmann	3.422.628	3.802.898	759.638	4.102.990	2.222.245	4.102.990
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	401.323	–	401.323	–	–	–
Matthias Müller (bis 12.04.2018)	10.770.485	8.091.750	1.246.413	10.201.381	4.728.427	10.201.381
Andreas Renschler	5.298.813	3.802.898	1.991.565	4.747.249	2.222.245	4.747.249
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	97.766	–	97.766	–	–	–
Rupert Stadler (bis 02.10.2018)	2.658.630	3.531.782	–938.995	4.698.709	2.222.245	4.698.709
Hiltrud Dorothea Werner (seit 01.02.2017)	2.166.448	–	1.542.922	623.526	–	623.526
Frank Witter	6.366.831	3.802.898	2.678.125	5.128.707	2.222.245	5.128.707
<b>Summe</b>	<b>44.916.334</b>	<b>33.694.440</b>	<b>10.574.164</b>	<b>43.783.751</b>	<b>20.284.141</b>	<b>43.783.751</b>

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 2018 bildet die Verpflichtung gegenüber den Vorstandsmitgliedern ab. Für ihre Ermittlung wurden neben den für die Performance-Perioden 2017 bis 2019 sowie 2018 bis 2020 festgeschriebenen beziehungsweise zugeteilten vorläufigen Performance Shares auch die für künftige Performance-Perioden erwarteten Performance Shares berücksichtigt. Die Höhe hängt somit von der individuellen Vertragslaufzeit sowie von der jeweiligen Regelung zur Unverfallbarkeit der Performance Shares ab. Der innere Wert wurde gemäß IFRS 2 ermittelt und entspricht dem Betrag, den die Vorstandsmitglieder erhalten hätten, wenn sie am 31. Dezember 2018 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 2018 unter Berücksichtigung der während der Performance-Periode je Vorzugsaktie gezahlten Dividenden ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2018 aus Performance Shares“ nach IFRS wird der Saldo aller erfolgswirksamen Beträge für die Performance Shares im Geschäftsjahr 2018 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 Festvergütung und variablen Vergütungsbestandteilen (Jahresbonus und Performance-Share-Plan) für ein Geschäftsjahr für den Vorsitzenden des Vorstands 10.000.000€ und für das jeweilige Mitglied des Vorstands 5.500.000€ nicht übersteigen. Im Falle eines Überschreitens des Gesamtvergütungs-Caps werden die variablen Bestandteile proportional gekürzt.

#### Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

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

#### Sonstige Vereinbarungen

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

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

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

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG 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 entfallen auf die virtuellen Vorzugsaktien Dividendenäquivalente in Höhe der auf echte Vorzugsaktien ausgeschütteten Dividenden.

Die Rückwandlung und Auszahlung erfolgt grundsätzlich nach Ablauf der Haltedauer von drei Jahren oder im Falle des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Dienstverhältnis 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 aus dem Dienstverhältnis ermittelt (Schluss-Referenzkurs). Die Differenz zwischen dem Ziel-Referenzkurs und dem Anfangs-Referenzkurs wird vom Schluss-Referenzkurs in Abzug gebracht; die während der Haltedauer auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie ausgeschütteten Dividenden (Dividendenäquivalente) 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.

Im Geschäftsjahr 2018 sind die am Zurückbehalt beteiligten Herren Garcia Sanz und Müller aus dem Vorstand der Volkswagen AG unter Fortlaufen des jeweiligen Dienstverhältnisses ausgeschieden. Sie haben daher keine vorzeitige Auszahlung erhalten. Vielmehr gilt weiterhin die Haltedauer von drei Jahren. Herr Stadler erhielt aufgrund der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses in 2018 eine Auszahlung aus dem Zurückbehalt.

Die Anzahl der den damaligen Vorstandsmitgliedern am 22. April 2016 gewährten virtuellen Vorzugsaktien hat sich im Geschäftsjahr 2018 nicht geändert. Der Fair Value zum 31. Dezember 2018 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 2018 ausgeschieden wären. Der innere Wert wurde auf Basis des ungewichteten durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 30 Handelstage (Xetra-Schlusskurse der Volkswagen Vorzugsaktie) vor dem 31. Dezember 2018 unter Berücksichtigung des Anfangs-Referenzkurses und der Dividenden für die jeweiligen Geschäftsjahre ermittelt. Im „Gesamtergebnis 2018 aus virtuellen Vorzugsaktien“ nach IFRS wird der Saldo aller erfolgswirksamen Beträge für die virtuellen Aktien im Geschäftsjahr 2018 ausgewiesen.

#### ANGABEN 2018 ZU DEN VIRTUELLEN VORZUGSAKTIE

€	Anzahl virtueller Vorzugsaktien	Rückstellung 31.12.2018	Rückstellung 31.12.2017	Innere Wert 31.12.2018	Innere Wert 31.12.2017	Gesamtergebnis 2018 aus virtuellen Vorzugsaktien	Gesamtergebnis 2017 aus virtuellen Vorzugsaktien
Herbert Diess	4.317	512.740	596.428	540.704	620.051	-83.688	169.732
Francisco Javier Garcia Sanz (bis 12.04.2018)	8.633	1.025.361	1.192.718	1.081.283	1.239.958	-47.418	339.425
Jochem Heizmann	8.633	1.025.361	1.192.718	1.081.283	1.239.958	-167.356	339.425
Matthias Müller (bis 12.04.2018)	10.583	1.256.967	1.462.126	1.325.521	1.520.036	-58.128	416.094
Andreas Renschler	7.914	939.964	1.093.382	991.229	1.136.688	-153.418	311.156
Rupert Stadler (bis 02.10.2018)	8.633	–	1.192.718	–	1.239.958	-68.178	339.425
Frank Witter	1.990	236.357	274.934	249.248	285.824	-38.577	78.241
<b>Summe</b>	<b>50.703</b>	<b>4.996.750</b>	<b>7.005.022</b>	<b>5.269.268</b>	<b>7.282.472</b>	<b>-616.764</b>	<b>1.993.496</b>

## VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS HGB

€	2018			2017	
	Erfolgsunabhängige Komponenten	Erfolgsabhängige Komponente	Komponente mit langfristiger Anreizwirkung	Gesamtbezüge	Gesamtbezüge
Herbert Diess	1.982.182	3.055.182	2.840.468	7.877.832	5.034.323
Karlheinz Blessing (bis 12.04.2018)	483.329	435.831	1.799.918	2.719.078	5.193.502
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	1.013.499	1.152.506	1.349.810	3.515.815	–
Francisco Javier Garcia Sanz (bis 12.04.2018)	469.821	435.831	1.799.918	2.705.570	5.009.209
Jochem Heizmann	1.605.076	1.608.147	1.799.918	5.013.141	5.139.764
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	1.027.207	1.152.506	1.349.810	3.529.523	–
Matthias Müller (bis 12.04.2018)	672.083	983.042	3.829.909	5.485.033	10.140.544
Andreas Renschler	1.596.305	1.608.147	1.799.918	5.004.370	5.025.264
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	579.020	536.049	488.446	1.603.515	–
Rupert Stadler (bis 02.10.2018)	687.284	643.642	1.799.918 <sup>1</sup>	3.130.844	5.002.721
Hiltrud Dorothea Werner (seit 01.02.2017)	1.522.095	1.608.147	1.799.918	4.930.160	4.626.272
Frank Witter	1.413.363	1.608.147	1.799.918	4.821.428	5.004.967
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	–	–	–	–	109.361
<b>Summe</b>	<b>13.051.264</b>	<b>14.827.178</b>	<b>22.457.869</b>	<b>50.336.310</b>	<b>50.285.927</b>

1 Im Zuge seines Ausscheidens wurde die Anzahl der Herrn Stadler zugeteilten Performance Shares auf 4.890 Stück (Fair Value: 828.464€) reduziert.

## VORSTANDSVERGÜTUNG GEMÄSS DCGK

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

In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans (2017 bis 2018) erhielten die Vorstandsmitglieder, die zum 31. Dezember 2016 Vorstandsmitglieder waren, grundsätzlich Abschlagszahlungen auf den Zielbetrag, die in den Tabellen gemäß DCGK als Zufluss für das Geschäftsjahr ausgewiesen werden, in dem der Performance-Share-Plan zugeteilt wurde; für die Performance-Periode 2018 bis 2020 erhielt Herr Stadler keine Abschlagszahlung. Herr Blume erhält entsprechende Abschlagszahlungen für die Performance-Perioden 2018 bis 2020 (anteilig) und 2019 bis 2021.

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK als „Gewährte Zuwendungen“ ausgewiesenen Werte basieren für den Jahresbonus auf dem 100%-Niveau der Zielwerte und für den Performance-Share-Plan auf dem beizulegenden Zeitwert (Fair Value) im Gewährungszeitpunkt. Da die neuen Vorstandsmitglieder in 2018 zu unterschiedlichen Zeitpunkten bestellt wurden, ergibt sich für diese Vorstandsmitglieder ein individueller Gewährungszeitpunkt und folglich ein unterschiedlicher beizulegender Zeitwert.

Die Tabellen zur Vorstandsvergütung gemäß DCGK, die den Zufluss ausweisen, enthalten nur für Herrn Stadler Eintragungen für die virtuellen Vorzugsaktien aus dem Zurückbehalt für das Geschäftsjahr 2015. Ansonsten sind im Geschäftsjahr 2018 keine Auszahlungen für die virtuellen Vorzugsaktien erfolgt.

**VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK**

HERBERT DIESS						
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG, Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw, Markengruppe Volumen						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	1.905.414	1.350.000	1.350.000	1.905.414	1.905.414	1.905.414
Nebenleistungen	76.768	78.104	78.104	76.768	76.768	76.768
<b>Summe</b>	<b>1.982.182</b>	<b>1.428.104</b>	<b>1.428.104</b>	<b>1.982.182</b>	<b>1.982.182</b>	<b>1.982.182</b>
Einjährige variable Vergütung	3.055.182	1.557.579	1.350.000	2.564.750	0	4.616.550
Mehrjährige variable Vergütung	2.603.867	1.440.000	2.048.640	2.840.468	0	6.509.667
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	2.048.640	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	2.603.867	–	–	2.840.468	0	6.509.667
<b>Summe<sup>1</sup></b>	<b>7.641.230</b>	<b>4.425.683</b>	<b>4.826.744</b>	<b>7.387.400</b>	<b>1.982.182</b>	<b>13.108.398</b>
Versorgungsaufwand	850.620	814.654	814.654	850.620	850.620	850.620
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>8.491.850</b>	<b>5.240.337</b>	<b>5.641.398</b>	<b>8.238.020</b>	<b>2.832.802</b>	<b>13.959.018</b>

1 Für das Geschäftsjahr 2018 beträgt die mit Herrn Diess vereinbarte Festvergütung 1.905.414 €, der Zielbetrag für den Jahresbonus 2.564.750 €, der Zielbetrag für den Performance-Share-Plan 3.254.833 € sowie das Gesamtvergütungs-Cap 8.725.000 €. Die Werte wurden zeitanteilig für die Amtszeit als ordentliches Vorstandsmitglied bis zum 12. April 2018 und für die Amtszeit als Vorstandsvorsitzender ab dem 13. April 2018 berechnet.

KARLHEINZ BLESSING						
Personal und Organisation						
Austritt: 12. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	382.500	1.350.000	1.350.000	382.500	382.500	382.500
Nebenleistungen	100.829	260.515	260.515	100.829	100.829	100.829
<b>Summe</b>	<b>483.329</b>	<b>1.610.515</b>	<b>1.610.515</b>	<b>483.329</b>	<b>483.329</b>	<b>483.329</b>
Einjährige variable Vergütung	435.831	1.557.579	1.350.000	382.500	0	688.500
Mehrjährige variable Vergütung	408.000	1.440.000	2.025.408	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	2.025.408	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	408.000	–	–	1.799.918	0	3.600.000
<b>Summe<sup>1</sup></b>	<b>1.327.160</b>	<b>4.608.094</b>	<b>4.985.923</b>	<b>2.665.747</b>	<b>1.092.496</b>	<b>4.771.829</b>
Versorgungsaufwand	236.664	686.413	686.413	236.664	236.664	236.664
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.563.824</b>	<b>5.294.507</b>	<b>5.672.336</b>	<b>2.902.411</b>	<b>1.329.159</b>	<b>5.008.493</b>

1 Der Minimum-Betrag 2018 enthält zeitanteilig den Aufstockungsbetrag auf die Mindestvergütung in Höhe von 3,5 Mio. €.

## VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

OLIVER BLUME						
Vorsitzender des Vorstands der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Markengruppe Sport & Luxury						
Eintritt: 13. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	967.500	–	–	967.500	967.500	967.500
Nebenleistungen	45.999	–	–	45.999	45.999	45.999
<b>Summe</b>	<b>1.013.499</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.013.499</b>	<b>1.013.499</b>	<b>1.013.499</b>
Einjährige variable Vergütung	1.152.506	–	–	967.500	0	1.741.500
Mehrfährige variable Vergütung	1.032.000	–	–	1.349.810	0	2.580.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	1.032.000	–	–	1.349.810	0	2.580.000
<b>Summe</b>	<b>3.198.005</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3.330.809</b>	<b>1.013.499</b>	<b>5.334.999</b>
Versorgungsaufwand	588.354	–	–	588.354	588.354	588.354
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.786.359</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3.919.163</b>	<b>1.601.853</b>	<b>5.923.353</b>

FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ						
Beschaffung						
Austritt: 12. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	382.500	1.350.000	1.350.000	382.500	382.500	382.500
Nebenleistungen	87.321	210.686	210.686	87.321	87.321	87.321
<b>Summe</b>	<b>469.821</b>	<b>1.560.686</b>	<b>1.560.686</b>	<b>469.821</b>	<b>469.821</b>	<b>469.821</b>
Einjährige variable Vergütung	435.831	1.557.579	1.350.000	382.500	0	688.500
Mehrfährige variable Vergütung	408.000	1.440.000	1.890.944	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	1.890.944	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	408.000	–	–	1.799.918	0	3.600.000
<b>Summe</b>	<b>1.313.652</b>	<b>4.558.265</b>	<b>4.801.631</b>	<b>2.652.239</b>	<b>469.821</b>	<b>4.758.321</b>
Versorgungsaufwand	250.087	889.410	889.410	250.087	250.087	250.087
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.563.740</b>	<b>5.447.675</b>	<b>5.691.041</b>	<b>2.902.326</b>	<b>719.908</b>	<b>5.008.408</b>

**VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK**

JOCHEM HEIZMANN						
China						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.351.278	1.351.278	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	255.076	199.867	199.867	255.076	255.076	255.076
<b>Summe</b>	<b>1.605.076</b>	<b>1.551.145</b>	<b>1.551.145</b>	<b>1.605.076</b>	<b>1.605.076</b>	<b>1.605.076</b>
Einjährige variable Vergütung	1.608.147	1.557.579	1.350.000	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.440.000	2.031.040	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	2.031.040	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	1.440.000	–	–	1.799.918	0	3.600.000
<b>Summe</b>	<b>4.653.223</b>	<b>4.548.724</b>	<b>4.932.185</b>	<b>4.754.994</b>	<b>1.605.076</b>	<b>7.635.076</b>
Versorgungsaufwand	–	–	–	–	–	–
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.653.223</b>	<b>4.548.724</b>	<b>4.932.185</b>	<b>4.754.994</b>	<b>1.605.076</b>	<b>7.635.076</b>

GUNNAR KILIAN						
Personal						
Eintritt 13. April 2018						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	967.500	–	–	967.500	967.500	967.500
Nebenleistungen	59.707	–	–	59.707	59.707	59.707
<b>Summe</b>	<b>1.027.207</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.027.207</b>	<b>1.027.207</b>	<b>1.027.207</b>
Einjährige variable Vergütung	1.152.506	–	–	967.500	0	1.741.500
Mehrjährige variable Vergütung	–	–	–	1.349.810	0	2.580.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	–	1.349.810	0	2.580.000
<b>Summe</b>	<b>2.179.713</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3.344.517</b>	<b>1.027.207</b>	<b>5.348.707</b>
Versorgungsaufwand	703.228	–	–	703.228	703.228	703.228
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.882.941</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4.047.745</b>	<b>1.730.435</b>	<b>6.051.935</b>

## VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

		MATTHIAS MÜLLER					
		Vorsitzender des Vorstands					
		Austritt: 12. April 2018					
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen				
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)	
Festvergütung	602.083	2.125.000	2.125.000	602.083	602.083	602.083	
Nebenleistungen	70.000	192.735	192.735	70.000	70.000	70.000	
<b>Summe</b>	<b>672.083</b>	<b>2.317.735</b>	<b>2.317.735</b>	<b>672.083</b>	<b>672.083</b>	<b>672.083</b>	
Einjährige variable Vergütung	983.042	3.513.207	3.045.000	862.750	0	1.552.950	
Mehrjährige variable Vergütung	1.085.167	3.830.000	4.309.602	3.829.909	0	7.660.000	
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019) <sup>1</sup>	–	3.830.000	4.309.602	–	–	–	
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020) <sup>1</sup>	1.085.167	–	–	3.829.909	0	7.660.000	
<b>Summe</b>	<b>2.740.292</b>	<b>9.660.942</b>	<b>9.672.337</b>	<b>5.364.742</b>	<b>672.083</b>	<b>9.885.033</b>	
Versorgungsaufwand	187.207	612.807	612.807	187.207	187.207	187.207	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.927.498</b>	<b>10.273.749</b>	<b>10.285.144</b>	<b>5.551.949</b>	<b>859.290</b>	<b>10.072.240</b>	

1. In der Einführungsphase des Performance-Share-Plans Abschlagszahlung in Höhe von 100%, für 2018 zeitanteilig.

		ANDREAS RENSCHLER					
		Vorsitzender des Vorstands der TRATON SE, Markengruppe Truck & Bus					
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen				
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)	
Festvergütung	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
Nebenleistungen	246.305	226.037	226.037	246.305	246.305	246.305	
<b>Summe</b>	<b>1.596.305</b>	<b>1.576.037</b>	<b>1.576.037</b>	<b>1.596.305</b>	<b>1.596.305</b>	<b>1.596.305</b>	
Einjährige variable Vergütung	1.608.147	1.557.579	1.350.000	1.350.000	0	2.430.000	
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.440.000	1.891.648	1.799.918	0	3.600.000	
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	1.891.648	–	–	–	
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	1.440.000	–	–	1.799.918	0	3.600.000	
<b>Summe</b>	<b>4.644.452</b>	<b>4.573.616</b>	<b>4.817.685</b>	<b>4.746.223</b>	<b>1.596.305</b>	<b>7.626.305</b>	
Versorgungsaufwand	5.249.526	5.361.551	5.361.551	5.249.526	5.249.526	5.249.526	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>9.893.978</b>	<b>9.935.167</b>	<b>10.179.236</b>	<b>9.995.749</b>	<b>6.845.831</b>	<b>12.875.831</b>	

**VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK**

		STEFAN SOMMER				
		Komponente & Beschaffung				
		Eintritt: 1. September 2018				
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	450.000	–	–	450.000	450.000	450.000
Nebenleistungen	129.020	–	–	129.020	129.020	129.020
<b>Summe</b>	<b>579.020</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>579.020</b>	<b>579.020</b>	<b>579.020</b>
Einjährige variable Vergütung	536.049	–	–	450.000	0	810.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	–	–	488.446	0	1.200.000
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	–	488.446	0	1.200.000
<b>Summe<sup>1</sup></b>	<b>1.295.687</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.517.466</b>	<b>1.295.687</b>	<b>2.589.020</b>
Versorgungsaufwand	270.997	–	–	270.997	270.997	270.997
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.566.684</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1.788.463</b>	<b>1.566.684</b>	<b>2.860.017</b>

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

		RUPERT STADLER				
		Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG, Markengruppe Premium				
		Austritt: 2. Oktober 2018				
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	621.370	1.350.000	1.350.000	621.370	621.370	621.370
Nebenleistungen	65.914	69.734	69.734	65.914	65.914	65.914
<b>Summe</b>	<b>687.284</b>	<b>1.419.734</b>	<b>1.419.734</b>	<b>687.284</b>	<b>687.284</b>	<b>687.284</b>
Einjährige variable Vergütung	643.642	1.557.579	1.350.000	621.370	0	1.118.466
Mehrjährige variable Vergütung	1.044.593	1.440.000	2.025.408	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Share-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	2.025.408	–	–	–
LTI (Performance-Share-Plan 2018 – 2020)	–	–	–	1.799.918 <sup>1</sup>	0	3.600.000
Virtuelle Aktien	1.044.593	–	–	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>2.375.519</b>	<b>4.417.313</b>	<b>4.795.142</b>	<b>3.108.572</b>	<b>687.284</b>	<b>5.405.750</b>
Versorgungsaufwand	379.726	829.730	829.730	379.726	379.726	379.726
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.755.245</b>	<b>5.247.043</b>	<b>5.624.872</b>	<b>3.488.298</b>	<b>1.067.010</b>	<b>5.785.476</b>

1 Im Zuge seines Ausscheidens wurde die Anzahl der Herrn Stadler zugeteilten Performance Shares auf 4.890 Stück (Fair Value: 828.464 €) reduziert.

## VORSTANDSVERGÜTUNG (ZUFLUSS UND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK

HILTRUD DOROTHEA WERNER						
Integrität und Recht						
Eintritt: 1. Februar 2017						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.237.500	1.237.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	172.095	104.319	104.319	172.095	172.095	172.095
<b>Summe</b>	<b>1.522.095</b>	<b>1.341.819</b>	<b>1.341.819</b>	<b>1.522.095</b>	<b>1.522.095</b>	<b>1.522.095</b>
Einjährige variable Vergütung	1.608.147	1.427.781	1.237.500	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	–	1.856.672	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Save-Plan 2017 – 2019)	–	–	1.856.672	–	–	–
LTI (Performance-Save-Plan 2018 – 2020)	–	–	–	1.799.918	0	3.600.000
<b>Summe</b>	<b>3.130.242</b>	<b>2.769.600</b>	<b>4.435.991</b>	<b>4.672.013</b>	<b>1.522.095</b>	<b>7.552.095</b>
Versorgungsaufwand	953.404	930.689	930.689	953.404	953.404	953.404
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.083.646</b>	<b>3.700.289</b>	<b>5.366.680</b>	<b>5.625.417</b>	<b>2.475.499</b>	<b>8.505.499</b>

FRANK WITTER						
Finanzen & IT						
€	Zufluss		Gewährte Zuwendungen			
	2018	2017	2017	2018	2018 (Minimum)	2018 (Maximum)
Festvergütung	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Nebenleistungen	63.363	71.980	71.980	63.363	63.363	63.363
<b>Summe</b>	<b>1.413.363</b>	<b>1.421.980</b>	<b>1.421.980</b>	<b>1.413.363</b>	<b>1.413.363</b>	<b>1.413.363</b>
Einjährige variable Vergütung	1.608.147	1.557.579	1.350.000	1.350.000	0	2.430.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.440.000	1.440.000	2.025.408	1.799.918	0	3.600.000
LTI (Performance-Save-Plan 2017 – 2019)	–	1.440.000	2.025.408	–	–	–
LTI (Performance-Save-Plan 2018 – 2020)	1.440.000	–	–	1.799.918	0	3.600.000
<b>Summe</b>	<b>4.461.510</b>	<b>4.419.559</b>	<b>4.797.388</b>	<b>4.563.281</b>	<b>1.413.363</b>	<b>7.443.363</b>
Versorgungsaufwand	849.556	692.743	692.743	849.556	849.556	849.556
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>5.311.066</b>	<b>5.112.302</b>	<b>5.490.131</b>	<b>5.412.837</b>	<b>2.262.919</b>	<b>8.292.919</b>

#### LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

Das Ruhegehalt ergibt sich bei Vorstandsmitgliedern mit endgehaltsabhängiger Zusage aus einem Prozentsatz der Festvergütung, ausgehend von einem Prozentsatz von 50%. Der individuelle Prozentsatz steigt bei den Herren Garcia Sanz, Heizmann, Renschler und Stadler mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte, bei Herrn Müller zum 1. März 2017 und 2018 jeweils um 4,5 Prozentpunkte. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Bei Herrn Renschler wurde abweichend von dieser Regelung bei Amtsantritt ein Ruhegehaltsanspruch von 62% der Festvergütung angesetzt. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70%. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Herr Heizmann hat zum Jahresende 2018 einen Ruhegehaltsanspruch von 70% seiner Festvergütung erreicht, bei Herrn Renschler beläuft sich dieser Anspruch auf 68%. Die Anhebung der Festvergütung infolge des ab dem Geschäftsjahr 2017 geltenden Vergütungssystems bleibt insofern für die derzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer endgehaltsabhängigen Altzusage der betrieblichen Altersversorgung ohne Berücksichtigung. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog zur Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Für die vor dem 24. Februar 2017 bestellten Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer beitragsabhängigen Versorgungszusage beträgt der Beitragsprozentsatz 50% der Festvergütung. Für die nach dem 24. Februar 2017 bestellten Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG mit einer beitragsabhängigen Versorgungszusage gilt ein Beitragsprozentsatz von 40% der Festvergütung. Der daraus resultierende Betrag wird auf das Versorgungskonto eingestellt.

Frau Werner sowie die Herren Blessing, Blume, Diess, Kilian, Sommer und Witter haben eine beitragsorientierte Leistungszusage erhalten, die sich grundsätzlich nach einer auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung richtet und Alters-, Erwerbsminde-

rungs- sowie Hinterbliebenenleistungen umfasst. Für jedes Jahr der Vorstandsbestellung wird ein Versorgungsbeitrag in Höhe von 50% der Festvergütung für Frau Werner und die Herren Blessing, Diess und Witter sowie in Höhe von 40% der Festvergütung für die Herren Blume, Kilian und Sommer zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres in den Volkswagen Pension Trust e.V. eingebracht. Aus den jährlichen Versorgungsbeiträgen ergeben sich – nach Maßgabe der Regelungen, die auch für Tarifmitarbeiter Anwendung finden – Bausteine einer grundsätzlich lebenslangen Rentenzahlung. Die jeweiligen Rentenbausteine sind bei Einbringung in den Volkswagen Pension Trust e.V. unmittelbar unverfallbar. Anstelle der lebenslangen Rentenzahlung kann eine Kapitalleistung wahlweise als Einmal- oder als Ratenzahlung zum Zeitpunkt des Renteneintritts – derzeit frühestens ab Vollendung des 63. Lebensjahres – erfolgen. Die Volkswagen AG hat Pensionsansprüche von Herrn Witter aus seinen Vordienstzeiten übernommen, die jedoch nicht vor Vollendung des 60. Lebensjahres in Anspruch genommen werden können.

Die Pensionsverpflichtungen nach IAS 19 betragen am 31. Dezember 2018 für Mitglieder des Vorstands 55,8 (125,4) Mio.€. Der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 11,9 (12,9) Mio.€ zugeführt. In die Bewertung der Pensionsverpflichtungen sind auch die sonstigen Versorgungsleistungen wie die Hinterbliebenenrente und die Überlassung von Dienstwagen eingeflossen. Die nach handelsrechtlichen Vorschriften bewerteten Pensionsverpflichtungen betragen 45,9 (92,4) Mio.€. Der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 9,5 (15,8) Mio.€ zugeführt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 44,0 (19,9) Mio.€ beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften 44,0 (19,9) Mio.€ erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach IAS 19 in Höhe von 324,0 (269,0) Mio.€ beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 276,2 (214,9) Mio.€.

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

Für Verträge mit 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 2018 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 2018 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)**

€	Versorgungsaufwand	Barwert zum 31. Dezember <sup>1</sup>
Herbert Diess	850.620 (814.654)	3.410.933 (2.169.255)
Karlheinz Blessing (bis 12.04.2018)	236.664 (686.413)	– (1.623.275)
Oliver Blume (seit 13.04.2018)	588.354 –	588.354 –
Francisco Javier Garcia Sanz (bis 12.04.2018)	250.087 (889.410)	– (22.544.823)
Jochem Heizmann	–	18.098.438 (19.254.055)
Gunnar Kilian (seit 13.04.2018)	703.228 –	703.228 –
Matthias Müller (bis 12.04.2018)	187.207 (612.807)	– (30.065.068)
Andreas Renschler	5.249.526 (5.361.551)	20.109.236 (16.278.653)
Stefan Sommer (seit 01.09.2018)	270.997 –	270.997 –
Rupert Stadler (bis 02.10.2018)	379.726 (829.730)	– (22.262.176)
Hiltrud Dorothea Werner (seit 01.02.2017)	953.404 (930.689)	1.872.035 (975.823)
Frank Witter	849.556 (692.743)	10.765.942 (10.214.190)
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	(54.091)	–
<b>Summe</b>	<b>10.519.369</b> <b>(10.872.088)</b>	<b>55.819.163</b> <b>(125.387.318)</b>

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

**BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS**

Als Ergebnis seiner turnusmäßigen Überprüfung der Aufsichtsratsvergütung schlug der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2017 eine Neugestaltung des Systems der Aufsichtsratsvergütung vor, das diese am 10. Mai 2017 mit 99,98% der abgegebenen Stimmen beschlossen hat. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder der Volkswagen AG besteht ausschließlich aus erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteilen. Die Vergütung für Aufsichtsratsaktivitäten bei Tochterunternehmen besteht unverändert teilweise aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten.

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

- › Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten je Geschäftsjahr eine feste Vergütung von 100.000€.
- › Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine feste Vergütung von 300.000€, sein Stellvertreter erhält eine Vergütung von 200.000€.
- › Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten zudem für ihre Tätigkeiten in den Ausschüssen des Aufsichtsrats pro Geschäftsjahr eine zusätzliche feste Vergütung von 50.000€ pro Ausschuss, sofern der Ausschuss mindestens einmal im Jahr zur Erfüllung seiner Aufgaben getagt hat. Die Mitgliedschaften im Nominierungs- sowie im Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG bleiben unberücksichtigt.
- › Die Ausschussvorsitzenden erhalten den doppelten, ihre Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag der vorstehend aufgeführten Ausschussvergütung.
- › Ausschusstätigkeiten werden für höchstens zwei Ausschüsse berücksichtigt, wobei bei Überschreiten dieser Höchstzahl die zwei höchstdotierten Funktionen maßgeblich sind.
- › Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat beziehungsweise einem seiner Ausschüsse angehört haben, erhalten die Vergütung zeitanteilig.
- › Für die Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats und eines Ausschusses erhält das jeweilige Mitglied ein Sitzungsgeld von 1.000€; bei mehreren Sitzungen am Tag wird das Sitzungsgeld nur einmal gezahlt.
- › Die Vergütung und die Sitzungsgelder sind jeweils zahlbar nach Ende des Geschäftsjahres.

Im Geschäftsjahr 2018 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 4.538.986 (3.786.839)€ erhalten. Auf die Tätigkeit im Aufsichtsrat entfielen davon 2.297.500€, auf die Tätigkeit in den Ausschüssen 936.389€.

## VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS

€	FESTE	TÄTIGKEIT	SONSTIGES <sup>1</sup>	GESAMT	GESAMT
	VERGÜTUNG	IN DEN		2018	2017
		AUSSCHÜSSEN			
Hans Dieter Pötsch	300.000	100.000	184.500	584.500	– <sup>2</sup>
Jörg Hofmann <sup>3</sup>	200.000	75.000	19.000	294.000	295.000
Hussain Ali Al-Abdulla	100.000	–	8.000	108.000	107.000
Hessa Sultan Al-Jaber	100.000	–	11.000	111.000	111.000
Bernd Althusmann <sup>4</sup> (seit 14.12.2017)	100.000	43.194	12.000	155.194	4.583
Birgit Dietze <sup>3</sup>	100.000	50.000	17.000	167.000	163.000
Annika Falkengren (bis 05.02.2018)	9.444	–	–	9.444	150.750
Hans-Peter Fischer <sup>3</sup>	100.000	–	14.000	114.000	109.000
Marianne Heiß (seit 14.02.2018)	88.056	43.194	67.050	198.300	–
Uwe Hück <sup>3</sup>	100.000	–	84.500	184.500	180.500
Johan Järvklo <sup>3</sup>	100.000	–	14.000	114.000	110.000
Ulrike Jakob <sup>3</sup> (seit 10.05.2017)	100.000	–	12.000	112.000	68.028
Louise Kiesling	100.000	–	11.000	111.000	111.000
Peter Mosch <sup>3</sup>	100.000	100.000	146.589	346.589	293.107
Bertina Murkovic <sup>3</sup> (seit 10.05.2017)	100.000	50.000	14.000	164.000	102.042
Bernd Osterloh <sup>3</sup>	100.000	125.000	39.233	264.233	226.021
Hans Michel Piëch	100.000	–	172.000	272.000	250.600
Ferdinand Oliver Porsche	100.000	150.000	162.500	412.500	397.100
Wolfgang Porsche	100.000	150.000	172.500	422.500	411.400
Athanasios Stimoniaris <sup>3</sup> (seit 10.05.2017)	100.000	–	130.225	230.225	170.778
Stephan Weil <sup>4</sup>	100.000	50.000	14.000	164.000	174.000
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglieder	–	–	–	–	351.931
<b>Summe</b>	<b>2.297.500</b>	<b>936.389</b>	<b>1.305.097</b>	<b>4.538.986</b>	<b>3.786.839</b>

1 Sitzungsgelder, weitere Konzernmandate (erfolgsunabhängig: 355.483 €; erfolgsabhängig: 534.614 €).

2 Herr Pötsch verzichtete vollständig auf seine Vergütung für das Geschäftsjahr 2017.

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

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

# Organe

## Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2018 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Vorstand der Volkswagen AG

### DR.-ING. HERBERT DIESS (60)

Vorsitzender (seit 13.04.2018)  
Vorsitzender des Markenvorstands  
Volkswagen Pkw,  
Markengruppe Volumen,  
China (seit 11.01.2019)  
01.07.2015<sup>1</sup>

#### Mandate:

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

### DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (61)

Personal und Organisation  
01.01.2016 – 12.04.2018<sup>1</sup>

#### Mandate (am 12.04.2018):

- Wolfsburg AG, Wolfsburg

### OLIVER BLUME (50)

Vorsitzender des Vorstands der  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,  
Markengruppe Sport & Luxury  
13.04.2018<sup>1</sup>

### DR. RER. POL. H.C.

FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ (61)  
Beschaffung  
01.07.2001 – 12.04.2018<sup>1</sup>  
**Mandate (am 12.04.2018):**  
○ Hochtief AG, Essen  
⊙ Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

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

JOCHEM HEIZMANN (66)  
China

11.01.2007 – 10.01.2019<sup>1</sup>

#### Mandate (am 10.01.2019):

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

### GUNNAR KILIAN (43)

Personal  
13.04.2018<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Wolfsburg AG, Wolfsburg

### MATTHIAS MÜLLER (65)

Vorsitzender  
01.03.2015 – 12.04.2018<sup>1</sup>

### ANDREAS RENSCHLER (60)

Vorsitzender des Vorstands der TRATON AG<sup>2</sup>,  
Markengruppe Truck & Bus  
01.02.2015<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Deutsche Messe AG, Hannover

### ABRAHAM SCHOT (57)

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG,  
Markengruppe Premium  
01.01.2019<sup>1</sup>

### DR.-ING. STEFAN SOMMER (55)

Komponente & Beschaffung  
01.09.2018<sup>1</sup>

### RUPERT STADLER (55)

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG,  
Markengruppe Premium  
01.01.2010 – 02.10.2018<sup>1</sup>

#### Mandate (am 02.10.2018):

- FC Bayern München AG, München

### HILTRUD DOROTHEA WERNER (52)

Integrität und Recht  
01.02.2017<sup>1</sup>

### FRANK WITTER (59)

Finanzen & IT  
07.10.2015<sup>1</sup>

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.
- 2 Vormalig Volkswagen Truck & Bus GmbH beziehungsweise Volkswagen Truck & Bus AG; nunmehr TRATON SE.

## Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2018 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG

### HANS DIETER PÖTSCH (67)

Vorsitzender (seit 07.10.2015)

Vorsitzender des Vorstands und

Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE  
07.10.2015<sup>1</sup>

#### Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- TRATON AG<sup>2</sup>, München (Vorsitz)
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
- Porsche Retail GmbH, Salzburg (Vorsitz)
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg (stv. Vorsitz)

### JÖRG HOFMANN (63)

Stv. Vorsitzender (seit 20.11.2015)

1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall  
20.11.2015<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Robert Bosch GmbH, Stuttgart

### DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (61)

Minister of State, Qatar

22.04.2010<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait
- Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
- Qatar Investment Authority, Doha
- Qatar Supreme Council for Economic Affairs and Investment, Doha

### DR. HESSA SULTAN AL-JABER (59)

Vorsitzende des Aufsichtsrats der

Malomatia Qatar, Doha

Vorsitzende des Aufsichtsrats der

Qatar Satellite Company (Es'hailSat), Doha

Mitglied der Beratenden Versammlung

(Shura Council) des Staates Qatar, Doha

22.06.2016<sup>1</sup>

#### Mandate:

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

### DR. BERND ALTHUSMANN (52)

Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit,  
Verkehr und Digitalisierung

14.12.2017<sup>1</sup>

#### Mandate:

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

### BIRGIT DIETZE (45)

Erste Bevollmächtigte der IG Metall Berlin

01.06.2016<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig

### ANNIKA FALKENGREN (56)

Managing Partner der

Compagnie Lombard Odier SCmA

03.05.2011 – 05.02.2018<sup>1</sup>

### DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (59)

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen

Management Association

01.01.2013<sup>1</sup>

#### Mandate:

- Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

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

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

2 Vormalig Volkswagen Truck & Bus GmbH beziehungsweise Volkswagen Truck & Bus AG; nunmehr TRATON SE.

**MARIANNE HEIß (46)**

Chief Financial Officer der BBDO Group  
Germany GmbH, Düsseldorf  
14.02.2018<sup>1</sup>

**Mandate:**

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

**UWE HÜCK (56)**

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats  
der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
01.07.2015 – 08.02.2019<sup>1</sup>

**Mandate (am 08.02.2019):**

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

**JOHAN JÄRVKLO (45)**

Generalsekretär des Europäischen und des  
Weltkonzernbetriebsrats der Volkswagen AG  
22.11.2015<sup>1</sup>

**ULRIKE JAKOB (58)**

Stv. Vorsitzende des Betriebsrats der Volkswagen AG  
Werk Kassel  
10.05.2017<sup>1</sup>

**DR. LOUISE KIESLING (61)**

Unternehmerin  
30.04.2015<sup>1</sup>

**PETER MOSCH (46)**

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG  
18.01.2006<sup>1</sup>

**Mandate:**

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

**BERTINA MURKOVIC (61)**

Vorsitzende des Betriebsrats Volkswagen  
Nutzfahrzeuge  
10.05.2017<sup>1</sup>

**Mandate:**

- MOIA GmbH, Berlin

**BERND OSTERLOH (62)**

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats  
der Volkswagen AG  
01.01.2005<sup>1</sup>

**Mandate:**

- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- TRATON AG<sup>2</sup>, München
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- Allianz für die Region GmbH, Braunschweig
- Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- SEAT, S.A., Martorell
- ŠKODA Auto a.s., Mladá Boleslav
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg

**DR. JUR. HANS MICHEL PIÉCH (76)**

Selbstständiger Rechtsanwalt  
07.08.2009<sup>1</sup>

**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 (57)**

Vorstand der Familie Porsche AG  
Beteiligungsgesellschaft  
07.08.2009<sup>1</sup>

**Mandate:**

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- TRATON AG<sup>2</sup>, München
- Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- Porsche Lizenz- und  
Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg

**DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (75)**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der  
Porsche Automobil Holding SE;  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
24.04.2008<sup>1</sup>

**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.

<sup>1</sup> Beginn der jeweiligen Aufsichtsrats Tätigkeit beziehungsweise Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

<sup>2</sup> Vormalig Volkswagen Truck & Bus GmbH beziehungsweise Volkswagen Truck & Bus AG; nunmehr TRATON SE.

**ATHANASIOS STIMONIARIS (47)**

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE  
und des SE-Betriebsrats  
10.05.2017<sup>1</sup>

**Mandate:**

- MAN SE, München
- MAN Truck & Bus AG, München (stv. Vorsitz)
- Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH,  
München
- TRATON AG<sup>2</sup>, München (stv. Vorsitz)

**STEPHAN WEIL (60)**

Niedersächsischer Ministerpräsident  
19.02.2013<sup>1</sup>

**WERNER WERESCH (57)**

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats  
der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
21.02.2019<sup>1</sup>

**Mandate (am 21.02.2019):**

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

**AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS**

**STAND 31. DEZEMBER 2018**

**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  
Marianne Heiß

**Mitglieder des Nominierungsausschusses**

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

**Sonderausschuss Dieselmotoren**

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

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

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

2 Vormalig Volkswagen Truck & Bus GmbH beziehungsweise Volkswagen Truck & Bus AG; nunmehr TRATON SE.

# Übernahmerechtliche Angaben

Dieses Kapitel enthält die übernahmerechtlichen Angaben des Volkswagen Konzerns gemäß §§ 289a Abs. 1 und 315a Abs. 1 HGB.

## KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2018 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56€.

## AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

Den Vorzugsaktionären steht in der Regel kein Stimmrecht zu. Soweit ihnen jedoch nach dem Gesetz ausnahmsweise ein Stimmrecht zwingend zusteht (zum Beispiel bei Ausfall des Vorzugsbetrags in einem Jahr und nicht voll-

ständiger Nachzahlung im folgenden Jahr), gewährt auch jede Vorzugsaktie eine Stimme in der Hauptversammlung. Darüber hinaus sind die Vorzugsaktien mit dem Recht auf eine um 0,06€ höhere Dividende als die Stammaktien ausgestattet (weitere Einzelheiten dieses Rechts auf Vorzugs- und Mehrdividende ergeben sich aus § 27 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG).

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

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

## BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Die Beteiligungen an der Volkswagen AG, die 10% der Stimmrechte überschreiten, haben wir im Anhang zum Jahresabschluss der Volkswagen AG aufgeführt, der auf der Internetseite [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html) 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 60 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 87 bis 89 dieses Geschäftsberichts.

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

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

Die Hauptversammlung entscheidet über Satzungsänderungen (§ 119 Abs. 1 AktG). Nach § 4 Abs. 3 des VW-Gesetzes in der Fassung vom 30. Juli 2009 und § 25 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG bedürfen Beschlüsse der Hauptversamm-

lung zur Änderung der Satzung einer Mehrheit von mehr als vier Fünfteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals.

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

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

Auf der ordentlichen Hauptversammlung am 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 261 dargestellt.

**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.

# Dieselthematik

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren vom Typ EA 189, in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden, technische Maßnahmen zur Umrüstung zur Verfügung. Das seit April 2016 laufende Ordnungswidrigkeitenverfahren der Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen die Volkswagen AG und jenes der Staatsanwaltschaft München II gegen die AUDI AG wurden jeweils mit einem Bußgeldbescheid beendet. Im Geschäftsjahr 2018 waren insgesamt Sondereinflüsse in Höhe von –3,2 Mrd. € zu berücksichtigen.

## UNREGELMÄßIGKEITEN BEI NO<sub>x</sub>-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 2.0l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO<sub>x</sub>)-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 3.0l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

In den USA und dem Rest der Welt wurden daraufhin zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Seitdem ist es uns gelungen, wesentliche Fortschritte zu erzielen und zahlreiche Verfahren zu beenden. Detaillierte Informationen zu laufenden gerichtlichen und behördlichen Verfahren finden Sie im Risiko- und Chancenbericht ab Seite 177.

## Einleitung umfangreicher Untersuchungen durch den Volkswagen Konzern

Die Volkswagen AG hat unverzüglich nach Veröffentlichung der ersten „Notice of Violation“ eigene interne und auch externe Ermittlungen eingeleitet, die zum großen Teil bereits abgeschlossen werden konnten.

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

Des Weiteren haben die Volkswagen AG und die AUDI AG im September 2015 in Deutschland Strafanzeige gegen unbekannt erstattet. Die Volkswagen AG und die AUDI AG kooperieren mit allen zuständigen Behörden.

Das seit April 2016 laufende Ordnungswidrigkeitenverfahren der Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen die Volkswagen AG und das Ordnungswidrigkeitenverfahren der Staatsanwaltschaft München II gegen die AUDI AG wurden jeweils mit einem Bußgeldbescheid beendet.

Arbeiten im Zusammenhang mit in den USA und im Rest der Welt anhängigen Rechtsstreitigkeiten dauern an, bedürfen weiterhin erheblicher Anstrengungen und werden noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Hierbei wird die Volkswagen AG von mehreren externen Anwaltskanzleien beraten.

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

In den Monaten nach Veröffentlichung einer Studie des International Council on Clean Transportation im Mai 2014 wurden die dieser Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen durch die Abteilung Aggregateentwicklung der Volkswagen AG plausibilisiert und die ungewöhnlich hohen NO<sub>x</sub>-Emissionen bei bestimmten US-Fahrzeugen mit 2.0l Dieselmotoren des Typs EA 189 bestätigt. Dieses Ergebnis wurde dem California Air Resources Board (CARB) – eine Einheit der

Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin in den USA geplanten Servicemaßnahme eine Rekalibrierung der Motorsteuerungssoftware der Dieselmotoren des Typs EA 189 in den USA vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde vom Ausschuss für Produktsicherheit (APS) bewertet und beschlossen. Der APS veranlasst erforderliche und zweckmäßige Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und Konformität der in Verkehr gebrachten Produkte der Volkswagen AG. Es gibt keine Erkenntnisse, dass dem APS oder den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der Auffälligkeiten offengelegt wurde. Vielmehr war die Erwartung der für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014, dass die Thematik 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 (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch bei der AUDI AG wurden umfangreiche Untersuchungen im Hinblick auf den etwaigen Einsatz von nach US-Recht unzulässigen „Defeat Devices“ in 3.0 l Dieselmotoren des Typs V6 durchgeführt und zum großen Teil abgeschlossen.

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

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

#### BETROFFENE FAHRZEUGE IN DER EU/DEM REST DER WELT

Weltweit waren mit Ausnahme der USA und Kanada rund zehn Millionen Fahrzeuge mit Dieselmotoren des Typs EA 189 betroffen.

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren vom Typ EA 189, in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden, technische Maßnahmen zur Umrüstung zur Verfügung.

Über viele Monate hat die AUDI AG mit Hochdruck alle relevanten Dieselmotoren auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstungsprozesse untersucht. Die von der AUDI AG vorgeschlagenen Maßnahmen sind in verschiedenen Rückrufbescheiden des KBA zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet worden.

#### 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 des Typs V6 mit 3.0 l TDI-Motor betroffen, insgesamt rund 700 Tsd. Fahrzeuge. Aufgrund im Vergleich zur EU und zum Rest der Welt deutlich strengerer NO<sub>x</sub>-Grenzwerte ist es hier eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so nachzurüsten, dass die für die Fahrzeuge in den Vergleichsvereinbarungen festgelegten Emissionsvorgaben erreicht werden.

In den USA erteilten die EPA und die CARB im Geschäftsjahr 2018 die noch ausstehenden behördlichen Genehmigungen der technischen Lösungen für die betroffenen Fahrzeuge mit 2.0 l TDI-Motor und des Typs V6 mit 3.0 l TDI-Motor. Im Fall der 2.0 l Dieselfahrzeuge der zweiten Generation mit Schaltgetriebe zog die Volkswagen Group of America, Inc. den genehmigten Vorschlag zur emissionsbezogenen Anpassung zurück, wobei Eigentümer das Recht erhielten, sich für einen Rückkauf und Leasingnehmer sich für eine vorzeitige Beendigung des Leasingverhältnisses zu entscheiden.

**RECHTSRISIKEN**

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

Dem Vorstand der Volkswagen AG liegen nach wie vor keine belastbaren Erkenntnisse oder Einschätzungen hinsichtlich des Sachverhalts vor, die zu einer anderen Bewertung der damit verbundenen Risiken (zum Beispiel Anlegerklagen) führen würden.

Eine ausführliche Beschreibung dieser sowie weiterer Risiken aus der Dieselthematik finden Sie im Risiko- und Chancenbericht ab Seite 177.

**OPERATIVES ERGEBNIS**

Im Geschäftsjahr 2018 ergaben sich aus der Dieselthematik – im Wesentlichen aus den rechtskräftigen Bußgeldbescheiden der Staatsanwaltschaft Braunschweig (1,0 Mrd.€) gegen die Volkswagen AG und der Staatsanwaltschaft München II (0,8 Mrd.€) gegen die AUDI AG, aus höheren Rechtsrisiken und Rechtsverteidigungskosten sowie aus höheren Aufwendungen für technische Maßnahmen – Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis in Höhe von –3,2 (–3,2) Mrd.€.

Insgesamt ergaben sich in den Jahren 2015 bis 2018 aus der Dieselthematik Sondereinflüsse in Höhe von –29,0 Mrd.€.

# Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2018 setzte sich das robuste Wachstum der Weltwirtschaft mit leicht nachlassendem Tempo fort. Die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen lag leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Der Volkswagen Konzern lieferte unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen 10,8 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus.

## ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Die Weltwirtschaft setzte im Jahr 2018 ihr robustes Wachstum mit leicht nachlassendem Tempo fort: Das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg um 3,2 (3,3)%. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern erreichte die konjunkturelle Dynamik ein ähnliches Niveau wie im Vorjahr. Bei einem nach wie vor verhältnismäßig niedrigen Zinsniveau sowie gegenüber dem Vorjahreszeitraum insgesamt höheren Preisen für Energie- und sonstige Rohstoffe stiegen weltweit auch die Verbraucherpreise weiter an. Zunehmende handelspolitische Verwerfungen auf internationaler Ebene und geopolitische Spannungen ließen die Unsicherheit erheblich wachsen.

## Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa verlangsamte sich das solide Wachstum des BIP im Jahresverlauf und erreichte 1,8 (2,3)%. Dabei verringerte sich die Veränderungsrate bei der Mehrzahl der Länder in dieser Region im Vergleich zum Vorjahr. Für Unsicherheit sorgten die über das gesamte Jahr andauernden Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union (EU) und die damit verbundenen Fragen nach der künftigen Ausgestaltung der Beziehungen. Die Arbeitslosenquote innerhalb der Eurozone sank weiter und lag durchschnittlich bei 8,1 (9,0)%; in Griechenland und Spanien war sie nach wie vor deutlich höher.

Auch die Region Zentral- und Osteuropa wies im Berichtsjahr mit 2,9 (4,0)% eine niedrigere Wachstumsrate auf als im Vorjahr. Während sich der Anstieg des BIP in Zentraleuropa auf verhältnismäßig hohem Niveau insgesamt verlangsamte, blieb das Wirtschaftswachstum in Osteuropa unverändert.

Die höheren Preise für Energie- und sonstige Rohstoffe führten dazu, dass sich die ökonomische Lage in den rohstoffexportierenden Ländern dieser Region weiter stabilisierte. Mit einer Wachstumsrate von 1,6 (1,5)% legte die russische Wirtschaft leicht zu.

In der Türkei kam es nach der ersten Jahreshälfte 2018 zu einem erheblichen wirtschaftlichen Einbruch auf 2,5 (7,3)%. Das BIP-Wachstum Südafrikas erreichte im Berichtsjahr lediglich 0,7 (1,3)% und lag damit unter dem bereits niedrigen Vorjahreswert. Die Volkswirtschaft litt unter anhaltenden strukturellen Defiziten, sozialen Konflikten und politischen Herausforderungen.

## Deutschland

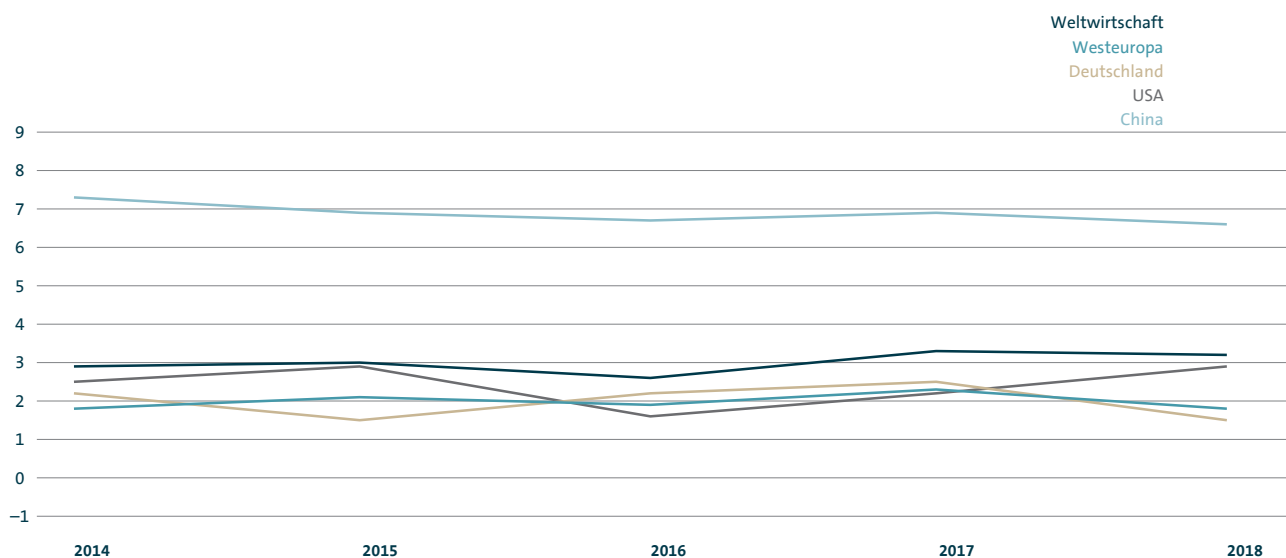
In Deutschland setzte sich 2018 das Wachstum des BIP bei einer guten Lage am Arbeitsmarkt fort, jedoch ließ die Dynamik mit 1,5 (2,5)% im Vergleich zum Vorjahr nach. Die Stimmung sowohl der Unternehmen als auch die der Konsumenten trübte sich im Jahresverlauf ein.

## Nordamerika

Die Wachstumsrate der US-amerikanischen Wirtschaft erhöhte sich im Berichtsjahr auf 2,9 (2,2)%. Gestützt wurde die Konjunktur vor allem durch die inländische Konsumentennachfrage. Die Arbeitslosenquote in den USA lag 2018 bei 3,9 (4,3)%. Aufgrund der stabilen Lage am Arbeitsmarkt und der erwarteten Entwicklung der Inflation hob die US-Zentralbank den Leitzins sukzessive an. Der US-Dollar gewann gegenüber dem Euro im Jahresverlauf an Stärke. In den Nachbarländern Kanada und Mexiko stieg das BIP mit 2,1 (3,0)% beziehungsweise 2,2 (2,3)% langsamer als im Vorjahr.

**WIRTSCHAFTSWACHSTUM**

BIP-Veränderung in Prozent

**Südamerika**

Die brasilianische Wirtschaft verzeichnete mit 1,4 (1,1)% erneut ein leichtes Wachstum. Die Lage in Südamerikas größter Volkswirtschaft blieb unter anderem aufgrund politischer Unsicherheiten jedoch weiterhin angespannt. Die wirtschaftliche Situation in Argentinien verschlechterte sich im Jahresverlauf zunehmend. Das Land befand sich bei anhaltend hoher Inflation in einer Rezession: Das BIP fiel um 1,7 (+2,9)%. Aufgrund dieser schwierigen Situation beantragte die argentinische Regierung Finanzhilfen beim Internationalen Währungsfonds.

**Asien-Pazifik**

Die chinesische Wirtschaft wuchs 2018 mit 6,6 (6,9)% nicht mehr ganz so stark wie im Vorjahr. Auf die handelspolitischen Auseinandersetzungen mit den USA reagierte die Regierung mit der Ausdehnung staatlicher Stützungsmaßnahmen. In Indien setzte sich der positive Trend fort: Die Wirtschaft verzeichnete im Berichtsjahr eine Steigerungsrate von 7,2 (6,7)%. Die Dynamik nahm im Jahresverlauf jedoch etwas ab. Das japanische BIP wuchs lediglich um 0,8 (1,9)%.

**ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW**

Im Geschäftsjahr 2018 fiel das globale Pkw-Marktvolumen nach acht Anstiegen in Folge mit 82,8 Mio. Einheiten leicht unter das Niveau des Vorjahres (-1,2%). Der Rückgang war insbesondere auf die schwächere Entwicklung in den Regionen Westeuropa und Asien-Pazifik im vierten Quartal zurückzuführen. Einer im Berichtsjahr stärkeren Nachfrage in Zentral- und Osteuropa sowie Südamerika standen Rück-

gänge in den Regionen Asien-Pazifik, Nahost, Nordamerika und Westeuropa gegenüber.

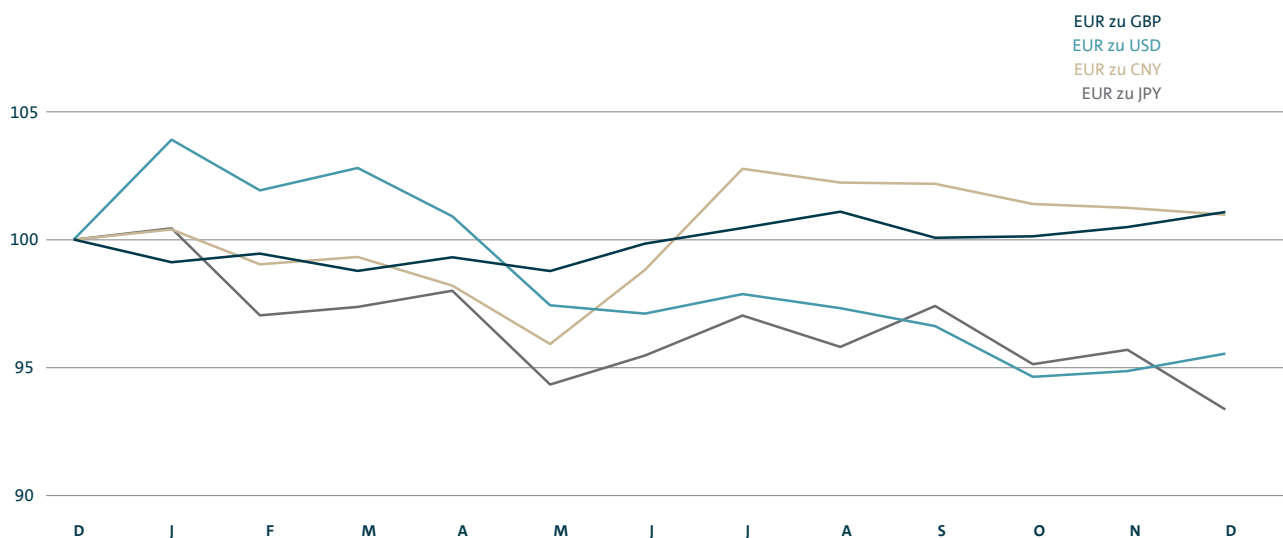
**Branchenspezifische Rahmenbedingungen**

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

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

**Europa/Übrige Märkte**

In Westeuropa lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr mit 14,2 Mio. Fahrzeugen insgesamt um 0,7% unter dem Vorjahreswert. Das weiterhin gute gesamtwirtschaftliche Umfeld, die positive Konsumentenstimmung und niedrige Zinsen bewirkten einen leichten Anstieg im ersten Halbjahr. Die Umstellung auf das neue Testverfahren WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure) zum 1. September 2018 führte zu Vorzieheffekten in den Monaten Juli und August und zu teilweise signifikanten Rückgängen von September bis Dezember. In den größten Einzelmärkten entwickelten sich die Neuzulassungen uneinheitlich. Spanien (+7,0%) und Frankreich (+3,0%) verbuchten weiterhin Zugewinne. Beide Länder profitierten dabei von

**DEWEISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2017 BIS DEZEMBER 2018**
*Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2017 = 100*


einer guten gesamtwirtschaftlichen Lage. In Italien bremste die abnehmende Nachfrage sowohl privater als auch gewerblicher Kunden die Marktentwicklung (-3,1%), unter anderem infolge der politischen Unsicherheit während und nach der Regierungsbildung. Auf dem Pkw-Markt in Großbritannien setzte sich der Negativtrend des Vorjahres fort (-6,8%). Dies war unter anderem auf den ungewissen Ausgang der Austrittsverhandlungen mit der EU zurückzuführen. Der Anteil der Dieselfahrzeuge (Pkw) in Westeuropa ging im Berichtsjahr auf 36,4 (44,4)% zurück.

In der Region Zentral- und Osteuropa stieg das Pkw-Marktvolumen im Geschäftsjahr 2018 mit einem Plus von 11,0% auf 3,4 Mio. Fahrzeuge gegenüber dem Vorjahr deutlich an. Die Zahl der Neuzulassungen in den zentraleuropäischen EU-Ländern legte um 8,0% auf 1,4 Mio. Einheiten weiter zu. Auch in Osteuropa erreichten die Pkw-Verkäufe – ausgehend von einem niedrigen Niveau – eine zweistellige Steigerungsrate (+13,1%). Mit einem Zuwachs von 13,2% war der russische Markt der größte Wachstumsträger in der Region. Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen staatliche Absatzförderprogramme sowie Vorzieheffekte aufgrund einer Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2019.

Der Pkw-Markt in der Türkei verzeichnete vor allem wegen der sich rapide verschlechternden gesamtwirtschaftlichen Situation einen erheblichen Nachfragerückgang um 32,7%. In Südafrika (-0,1%) blieb die Zahl der Pkw-

Neuzulassungen im Berichtsjahr auf dem vergleichsweise geringen Niveau der Vorjahre. Aus den veränderten politischen Rahmenbedingungen infolge des Präsidentschaftswechsels ergaben sich kaum positive Impulse für Gesamtwirtschaft und Automobilmarkt.

**Deutschland**

Im Berichtsjahr lag die Zahl der Pkw-Zulassungen in Deutschland mit 3,4 Mio. Einheiten (-0,2%) auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Neben der guten gesamtwirtschaftlichen Situation war dies auf Preisnachlässe in Form von Umstiegs- und Verschrottungsprämien bei älteren Dieselmotoren sowie auf einen Umweltbonus für elektrisch betriebene Fahrzeuge (reine Elektro- und Plug-in-Hybridantriebe) zurückzuführen. Die Umstellung auf das Testverfahren WLTP zum 1. September 2018 und die damit verbundene teilweise eingeschränkte Modellverfügbarkeit führten insgesamt zu einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt, während insbesondere die gestiegenen privaten Neuzulassungen (+2,0%) positiv wirkten.

Die Inlandsproduktion und der Export blieben 2018 erneut hinter den vergleichbaren Vorjahreswerten zurück: Die Pkw-Produktion reduzierte sich um 9,3% auf 5,1 Mio. Fahrzeuge, während die Pkw-Ausfuhren um 8,9% auf 4,0 Mio. Einheiten sanken. Wesentliche Ursache war das unter anderem aufgrund der WLTP-Umstellung rückläufige Volumen in Europa.

### Nordamerika

In der Region Nordamerika erreichten die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2018 mit 20,7 Mio. Fahrzeugen den hohen Wert des Vorjahres nicht (-0,6%). Auf dem US-amerikanischen Markt lag die Nachfrage mit 17,3 Mio. Einheiten auf dem Niveau des Jahres 2017 (+0,2%). Die gute Beschäftigungslage und die höhere Kaufkraft der Konsumenten kompensierten größtenteils gestiegene Finanzierungskosten aufgrund höherer Zinssätze. Die Verschiebung der Nachfrage von klassischen Pkw (-13,5%) hin zu leichten Nutzfahrzeugen wie SUV- und Pickup-Modellen (+8,1%) hielt auch im Berichtsjahr an. Der kanadische Automobilmarkt blieb aufgrund der Verkaufszahlen, die seit dem zweiten Quartal rückläufig waren, unter dem Rekordwert des Vorjahres (-2,6%). In Mexiko verfehlten die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (-6,6%) im zweiten Jahr in Folge den Vorjahreswert.

### Südamerika

Auf den Märkten der Region Südamerika setzte sich die Erholung im Berichtsjahr – ausgehend von einem niedrigen Niveau – mit einem Anstieg der Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen um 6,2% auf 4,5 Mio. Einheiten fort. Der wesentliche Wachstumstreiber war der brasilianische Automobilmarkt, der mit einem Zuwachs von 13,8% das hohe Tempo des Vorjahres steigerte. Allerdings lag das Marktvolumen noch um rund ein Drittel unter dem Rekordwert von 2012. Die Fahrzeugexporte Brasiliens verringerten sich im Jahresverlauf 2018 gegenüber dem Vorjahreshöchststand um 17,9% auf 629 Tsd. Einheiten. Die Ausfuhren wurden insbesondere ab der Jahresmitte von der Marktentwicklung in Argentinien beeinflusst: Hier brach die Nachfrage wegen der sukzessiven Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation ein (-10,4%).

### Asien-Pazifik

Nach vielen Jahren ununterbrochenen Wachstums ging das Marktvolumen in der Region Asien-Pazifik im Geschäftsjahr 2018 um 2,3% auf 36,1 Mio. Einheiten zurück. Hauptgrund hierfür war die Schwäche des chinesischen Pkw-Marktes (-4,6%). Der Handelskonflikt zwischen China und den USA belastete im Berichtsjahr unter anderem das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen und führte insbesondere in der zweiten Jahreshälfte zu einem deutlichen Rückgang der Nachfrage. Der indische Markt setzte dagegen sein Wachstum fort und erzielte mit einer Steigerung der Pkw-Verkäufe um 4,8% im Vergleich zum Vorjahr einen neuen Höchstwert. Neben attraktiven Finanzierungsangeboten wurde die positive Entwicklung auch weiterhin durch die zum 1. Juli 2017 eingeführte Waren- und Dienstleistungssteuer begünstigt, aus der für die Verbraucher teilweise bessere Kaufkonditionen resultierten. Der japanische Pkw-Markt erreichte nahezu das Vorjahresvolumen (-0,4%).

### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Im Geschäftsjahr 2018 war die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen insgesamt leicht niedriger als im Vorjahr. Weltweit wurden 9,0 (9,2) Mio. Fahrzeuge zugelassen.

Trotz des ungewissen Ausgangs der Austrittsverhandlungen zwischen der EU und Großbritannien stiegen die Neuzulassungen in Westeuropa um 2,8% auf 2,0 Mio. Einheiten. In Deutschland wurde der Vergleichswert von 2017 um 6,0% übertroffen. Der Markt Spanien wies merkliche und der Markt Frankreich moderate Wachstumsraten auf, während in Italien und Großbritannien ein Rückgang zu verzeichnen war.

Die Märkte in Zentral- und Osteuropa zeigten einen insgesamt spürbaren Zuwachs: Dort wurden 352 (324) Tsd. Fahrzeuge zugelassen, allein in Russland waren es 130 (124) Tsd. leichte Nutzfahrzeuge. 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 (-2,7%). In China, dem dominierenden Markt der Region und dem größten Markt weltweit, lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 3,0 Mio. Einheiten um 12,0% unter dem Wert des Vorjahres. Dieser Rückgang ist vor allem auf die Verschiebung der Nachfrage von Micro Vans hin zu preisgünstigeren MPV und SUV zurückzuführen. Aufgrund des anhaltenden Wirtschaftswachstums stiegen die Neuzulassungen in Indien stark gegenüber 2017; dort beliefen sich die Neuregistrierungen auf 710 (575) Tsd. Einheiten. In Japan erhöhte sich das Marktvolumen um 3,2% auf 770 Tsd. Fahrzeuge. In Thailand und Indonesien wurde die Anzahl neu zugelassener Fahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr deutlich überschritten.

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t war im Geschäftsjahr 2018 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten höher als ein Jahr zuvor: 591 Tsd. Fahrzeuge wurden neu zugelassen (+6,6%).

In Westeuropa überstieg die Zahl der Neuzulassungen von Lkw mit insgesamt 297 Tsd. Fahrzeugen den Wert des Vorjahres um 2,2%. In Deutschland, dem größten Markt Westeuropas, wurde das Vorjahresniveau ebenfalls leicht übertroffen. Während die Nachfrage in Großbritannien und Spanien zurückging, entwickelte sie sich in Frankreich und Italien positiv.

Die Region Zentral- und Osteuropa verzeichnete aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung eine Nachfragesteigerung um 6,0% auf 169 Tsd. Einheiten. Der russische Markt verschlechterte sich im Jahresverlauf und wuchs insgesamt nur leicht gegenüber dem Vorjahr. Die Neuzulassungszahlen stiegen dort um 2,6% auf 78 Tsd. Fahrzeuge.

Im Geschäftsjahr 2018 kam es in Südamerika zu einer Steigerung des Marktvolumens im Vergleich zum Vorjahr: Die Anzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge erhöhte sich hier um 19,5% auf 125 Tsd. Einheiten. In Brasilien, dem größten Markt der Region, lag die Lkw-Nachfrage infolge der konjunkturellen Erholung sehr stark über dem vergleichsweise niedrigen Vorjahreswert. In Argentinien hingegen ging die Zahl der Neuzulassungen um mehr als ein Viertel zurück. Gründe waren die schwache wirtschaftliche Entwicklung mit einer einhergehenden Abschwächung des Peso und ansteigenden Zinsen.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten lag die Nachfrage nach Bussen leicht über dem Niveau des Vorjahres. Zu diesem Wachstum trugen insbesondere die Märkte in Brasilien sowie Zentral- und Osteuropa bei. Die Nachfrage in Westeuropa lag leicht unter dem Vorjahresniveau.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

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

Der Marinemarkt blieb im Jahr 2018 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres. Die konstante Nachfrage in der Handelsschifffahrt stützte sich vorwiegend auf Bestellungen von Containerschiffen und LNG-Frachtern. Eine ebenfalls stabile Nachfrage war bei Kreuzfahrtschiffen, Passagierfähren sowie Fischerei- und Baggerschiffen zu verzeichnen. Auch der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich stabil. Die vorhandenen Überkapazitäten im Markt hemmten weiterhin die Investitionen in die Offshore-Ölgewinnung und damit den Schiffsneubau in diesem Segment. Geplante strengere Emissionsrichtlinien bedingten einen positiven Trend zugunsten von gasbetriebenen oder mit Dual-Fuel-Motoren ausgerüsteten Schiffen. China, Südkorea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffsbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 85% gemessen an der Anzahl der Schiffe. Übergreifend war in allen Segmenten des Marine-marktes aufgrund des weiterhin niedrigen Marktvolumens ein anhaltend deutlicher Wettbewerbsdruck und damit verbunden ein starker Preisverfall spürbar.

Der Markt für die Energieerzeugung zeigte sich gegenüber dem Vorjahr leicht erholt. In allen Anwendungsbereichen, vor allem bei Gas, konnte eine höhere Nachfrage festgestellt werden. Dies belegt den Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken. Es bestand ein unverändert hoher Bedarf an Energielösungen, mit starker Tendenz hin zu höherer Flexibilität und dezentraler Verfügbarkeit. Die Konjunktur in wichtigen Schwellenländern hat sich etwas erholt. Dennoch war bei allen Projekten ein anhaltend starker Wettbewerbs- und Preisdruck zu erkennen, der die Ergebnisqualität der Aufträge

belastete. Zudem führten die unverändert schwierigen Finanzierungsbedingungen auf der Kundenseite, insbesondere bei größeren Projekten, häufig zu Verzögerungen bei der Auftragsvergabe.

Der Markt für Turbomaschinen hat sich 2018 im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert. Die Nachfrage nach Turbokompressoren in der Grundstoff-, Öl-, Gas- und Prozessindustrie nahm leicht zu, blieb aber aufgrund der politischen Unsicherheiten volatil. Das Dampf- und Gasturbinengeschäft war weiterhin geprägt durch Überkapazitäten bei den Stromproduzenten, jedoch zeichnete sich vor allem in den Regionen mit geringer Elektrifizierung eine leichte Erholung ab. Der Wettbewerbs- und Preisdruck hat sich im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zwar etwas verringert, blieb aber wegen der bestehenden Überkapazitäten und der Volatilität des Marktes insgesamt 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 Nachrüstungs-lösungen. Im Bereich Turbomaschinen war der After-Sales-Markt weiterhin unter Druck und durch Preis- und Effizienz-kampf bestimmt. Eine Erholung fand nur langsam statt.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Jahr 2018 wurden automobiler Finanzdienstleistungen in einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt erneut auf hohem Niveau nachgefragt. Insbesondere Dienstleistungsprodukte, wie Wartungs- und Inspektionsverträge oder Versicherungen, erfreuten sich großer Beliebtheit, da Kunden in bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten den Fokus darauf legen, die Gesamtbetriebskosten zu optimieren. Im Flottenbereich gingen einige Kunden mit Unterstützung automobiler Finanzdienstleister dazu über, ihr gesamtes Mobilitätsmanagement über den reinen Flottenbetrieb hinaus zu optimieren. Im Privat- und Geschäftskundensegment wurden zudem solche Mobilitätsdienste vermehrt nachgefragt, die die Nutzung anstelle des Besitzes eines Automobils in den Vordergrund stellen.

In Europa nahm der Absatz von Finanzdienstleistungen im Berichtsjahr weiter zu. Neben dem gestiegenen Fahrzeugabsatz trugen hohe Zuwächse bei Finanzierungs- und Leasingverträgen dazu bei. Das Gebrauchtwagengeschäft legte vor allem in West- und Zentraleuropa zu. Auch die Nachfrage nach After-Sales-Produkten, zum Beispiel Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträgen sowie automobilbezogenen Versicherungen, entwickelte sich positiv. Insbesondere in Spanien und Italien erfreuten sich automobiler Finanzdienstleistungsprodukte wachsender Beliebtheit, in Großbritannien und Frankreich war die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen gleichbleibend hoch.

Auf dem deutschen Markt blieb der Anteil kreditfinanzierter oder geleasteter Fahrzeuge auch im Jahr 2018 stabil auf

hohem Niveau. Neben den klassischen Produkten wurden insbesondere integrierte Mobilitätsdienstleistungen im Geschäftskundensegment und After-Sales-Produkte nachgefragt.

In Südafrika war die Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten im Automobilbereich stabil.

In Nordamerika erreichte der Absatz von Finanzdienstleistungen rund um das Automobil im abgelaufenen Geschäftsjahr weiterhin ein hohes Niveau. In den USA entwickelte sich der Gesamtmarkt für Finanzdienstleistungsprodukte erneut positiv; vor allem die Nachfrage nach Leasingangeboten über herstelleregebundene Finanzdienstleister war anhaltend hoch. Auch in Mexiko waren Finanzdienstleistungsprodukte rund um das Automobil beliebt.

In Brasilien setzte sich 2018 trotz der politischen Spannungen die Erholung fort. Der Absatz von Fahrzeugfinanzierungen und des landesspezifischen Finanzdienstleistungsprodukts Consorcio – eine Kombination aus Sparplan und Lotterie – sowie von Versicherungen und Dienstleistungen stieg im Berichtszeitraum. Die aktuelle Wirtschaftskrise in Argentinien hat den positiven Trend aus 2017 zum Stoppen gebracht. Aufgrund der stark gestiegenen Zinsen war der Verkauf von Finanzierungs- und Leasingprodukten 2018 herausfordernd, wobei sich die Situation zum Jahresende etwas stabilisierte.

In der Region Asien-Pazifik entwickelten sich die Märkte im Berichtsjahr unterschiedlich. In China stieg der Anteil kreditfinanzierter Fahrzeugkäufe. Trotz zunehmender Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten besteht dort insbesondere im Binnenland ein beträchtliches Potenzial, um Neukunden für automobilbezogene Finanzdienstleistungen zu gewinnen. Auf dem indischen Markt stieg die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen. In Japan und Südkorea war sie insgesamt stabil. In Australien war – entgegen eines leicht rückläufigen Fahrzeugmarktes – weiterhin eine hohe Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten zu verzeichnen.

Im Nutzfahrzeugbereich entwickelte sich der europäische Markt für Finanzdienstleistungen erneut positiv; auch in China wurden diese Produkte stark nachgefragt. In Brasilien stabilisierte sich die wirtschaftliche Situation, und das Lkw- und Busgeschäft sowie der dazugehörige Finanzdienstleistungsmarkt entwickelten sich erfreulich.

#### NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2018

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2018 eine Vielzahl attraktiver neuer Modelle auf den Markt gebracht. Das aktuell 365 Modelle umfassende Produktportfolio deckt vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutzfahrzeugbereich sowie mit Motorrädern nahezu alle wesentlichen Segmente und Karosserieformen ab.

Die Marke Volkswagen Pkw setzte im vergangenen Jahr ihre weltweite Produktoffensive fort. Der neue Touareg

besetzt mit seinem expressiven Design, seiner Ausstattung sowie der Hochwertigkeit in Materialien und Ausführung einen Spitzenplatz im Oberklasse-SUV-Segment. Mit dem neuen Polo GTI und dem up! GTI kamen zwei Modelle auf den Markt, die sich vor allem durch Fahrdynamik und Sportlichkeit auszeichnen. In China gingen insgesamt vier neue SUV-Modelle an den Start, darunter der kompakte, sportliche T-Roc. Außerdem wurden mit dem Laida, dem Bora und dem Passat NMS weitere Nachfolger der wichtigen Volumenmodelle eingeführt. Hinzu kamen weitere Plug-in-Hybridmodelle, mit denen der wachsende Bedarf an New Energy Vehicles in China bedient wurde. In den USA kam der neue Jetta auf den Markt. Die jüngste Generation des US-Bestsellers, der nun auf dem Modularen Querbaukasten basiert, unterscheidet sich sowohl optisch als auch technologisch deutlich vom Vorgänger. In Südamerika feierte mit dem Virtus eine Stufenhecklimousine auf Basis des Polo ihr Marktdebüt; die weitere Verjüngung und Erweiterung des Produktportfolios ist ein wichtiger Baustein für die Neuausrichtung der Marke in dieser Region.

Bei der Marke Audi ging in den Oberklasse-Baureihen A6 und A7 jeweils ein Nachfolgemodell an den Start. Der sportliche SUV Q8 ist seit 2018 das neue Topmodell in der Q-Familie. In den kompakten Modellreihen A1 und Q3 feierte die jeweils zweite Modellgeneration ihre Premiere. Alle Fahrzeuge überzeugen in ihren jeweiligen Segmenten mit einer komplett neuen virtuellen Cockpitarchitektur, einer Vielzahl von innovativen Fahrerassistenzsystemen sowie der für Audi typischen Dynamik.

ŠKODA brachte im Berichtsjahr den überarbeiteten Kleinwagen Fabia auf den Markt, der insbesondere mit einem moderneren Exterieur besticht. In China führte die Marke mit dem Kamiq ihren dritten SUV ein. Er überzeugt mit einem großzügigen Platzangebot, emotionalem Design und Konnektivitätslösungen. Mit dem Kodiaq GT, der dynamischen Coupé-Version des beliebten SUV, präsentiert ŠKODA sein neues Flaggschiff, das exklusiv im chinesischen Markt angeboten wird.

Die Marke SEAT führte 2018 ihre SUV-Produktoffensive fort und präsentierte den siebensitzigen Tarraco. Das Modell fügt sich neben den kleineren Modellen Arona und Ateca in die SUV-Modellpalette der spanischen Marke ein. Außerdem etablierte SEAT die neue sportliche Linie CUPRA und nahm Ende des Jahres den dynamischen CUPRA Ateca ins Angebot auf.

Nachdem Porsche den neuen Cayenne bereits 2017 auf dem europäischen Markt eingeführt hatte, folgten im Berichtsjahr die USA, China und weitere Länder. Zudem wurde die Modellreihe um den Cayenne E-Hybrid ergänzt. Auch die GTS-Modelle des 718 Boxster und Cayman wurden 2018 erstmals auf Überseemärkten ausgeliefert. Der 911 GT3 RS, der ebenfalls 2018 an den Start ging, beeindruckte die Kunden mit seiner Dynamik. Der neue Macan kam im Herbst zuerst in China, zum Jahresende auch in Europa auf den

Markt. Zudem wurde die Modellreihe Panamera um die GTS-Modelle ergänzt.

Bentley setzte 2018 mit der dritten Generation des Continental GT erneut Maßstäbe im Segment der luxuriösen Grand Tourer. Darüber hinaus erweiterte die Marke die erfolgreiche Bentayga-Baureihe um den kraftvollen Bentayga V8.

Lamborghini hat mit dem Super-SUV Urus eine dritte Baureihe etabliert und seine Kundenbasis damit deutlich erweitert. Zudem wurde der Huracán Performante Spyder auf den Markt gebracht.

Bugatti hat für seinen Supersportwagen Chiron weitere Optionen angeboten, zum Beispiel das Glasdach Sky View.

Volkswagen Nutzfahrzeuge bietet seit 2018 den Amarok mit neuer Topmotorisierung V6 TDI an. Der batterieelektrische e-Crafter ist der erste Zero-Emission-Transporter der Marke und wurde speziell für den Kurier-, Express- und Paketdienst entwickelt.

Scania präsentierte im Berichtszeitraum für seine neueste Lkw-Generation einen Plug-in-Hybridantrieb, der Kraftstoffeinsparungen von bis zu 15% ermöglicht. Darüber hinaus wurde der erste Langstrecken-Lkw mit effizientem LNG-Antrieb vorgestellt; seine Reichweite liegt bei bis zu 1.000 km.

MAN feierte 2018 das Marktdebüt seines vollelektrisch angetriebenen eTGE. Der Transporter hat eine Reichweite von rund 160 km; damit eignet er sich besonders für die innerstädtische Verteillogistik. Mit den XLION-Sondermodellen hat MAN spezielle Ausstattungspakete für Fernverkehr-, Verteiler- und Traktions-Lkw eingeführt. Im Busbereich stellt MAN den neuen Stadtbus Lion's City G mit neu entwickeltem CNG-Gasmotor vor.

Ducati hat im Jahr 2018 zahlreiche neue Modelle auf den Markt gebracht, unter anderem die Scrambler 1100, die Monster 821, die Multistrada 1260, die 959 Panigale Corse und die Panigale V4.

#### AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Volkswagen Konzern mit weltweit 10.834.012 an Kunden ausgelieferten Fahrzeugen den Vorjahreswert um 0,9% übertroffen und einen neuen Bestwert 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 VON PKW WELTWEIT

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

#### AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS<sup>1</sup>

	2018	2017	%
Pkw	10.101.297	10.038.756	+0,6
Nutzfahrzeuge	732.715	702.778	+4,3
<b>Gesamt</b>	<b>10.834.012</b>	<b>10.741.534</b>	<b>+0,9</b>

<sup>1</sup> Die Auslieferungen von 2017 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

Die weltweiten Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns stiegen im Berichtsjahr bei teilweise schwierigen Bedingungen in Westeuropa – vor allem resultierend aus der WLTP-Umstellung – und auf dem von gesamtwirtschaftlicher Unsicherheit geprägten Markt in China auf 10.101.297 Einheiten. Im Vergleich zum Vorjahr waren das 62.541 Fahrzeuge beziehungsweise 0,6% mehr. Besonders die neuen SUV-Modelle des Konzerns haben zu diesem Anstieg beigetragen. Da der Pkw-Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum um 1,2% zurückging, erhöhte sich der weltweite Marktanteil des Volkswagen Konzerns auf 12,3 (12,0)%. Die größten absoluten Volumenzuwächse verzeichneten wir in Brasilien und Russland. Unter anderem in Deutschland, Großbritannien, Mexiko und der Türkei lagen die Verkaufszahlen unter dem Vorjahreswert. Die Marken Volkswagen Pkw, ŠKODA, SEAT, Porsche und Lamborghini erreichten neue Auslieferungsrekorde. Die größten absoluten Zuwächse verzeichneten die Marken ŠKODA und SEAT; Audi und Bentley erreichten den jeweiligen Vorjahreswert nicht.

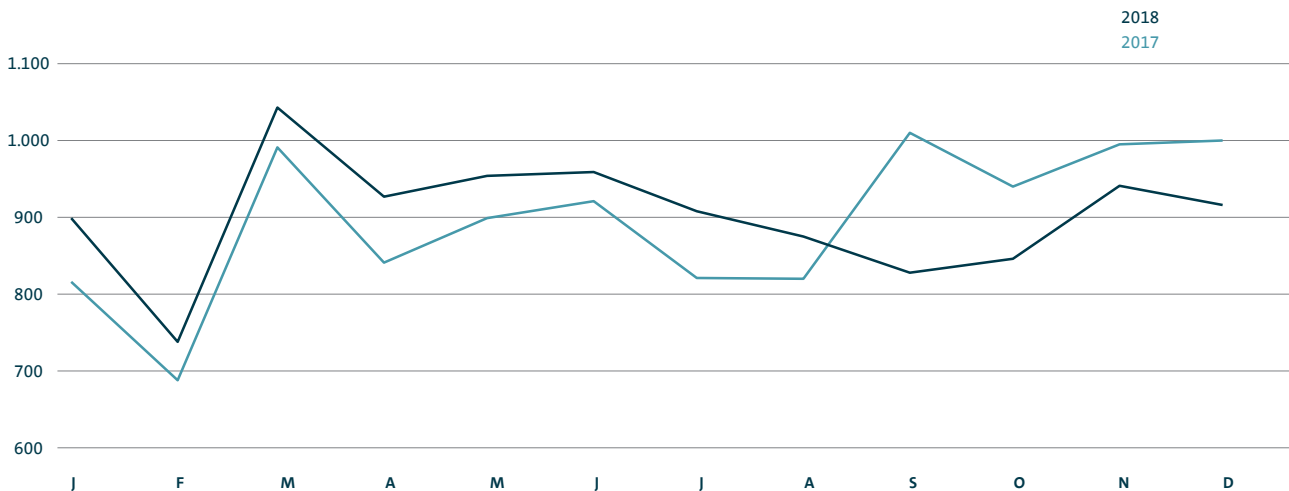
Die Tabelle auf Seite 104 gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

#### Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

Der Pkw-Gesamtmarkt in Westeuropa lag im Berichtsjahr um 0,7% unter dem Vorjahreswert. Mit 3.138.419 an Kunden ausgelieferten Fahrzeugen erreichte der Volkswagen Konzern – trotz erheblicher Einbußen im zweiten Halbjahr aufgrund der WLTP-Umstellung – das Niveau des Vorjahres (–0,6%). Weitere Beeinträchtigungen ergaben sich aus dem infolge der Dieseldiskussion noch nicht vollständig wiederhergestellten Kundenvertrauen sowie aus der Verunsicherung der Kunden im Zusammenhang mit der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge. Erfreuliche Zuwächse verzeichneten die Modelle ŠKODA Kodiaq, Porsche 911 und Porsche Cayenne. Zudem waren die neuen Modelle Polo, T-Roc, Tiguan Allspace und Arteon der Marke Volkswagen

**AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN**

in Tsd. Fahrzeuge



Pkw, ŠKODA Karoq sowie SEAT Arona sehr beliebt. Der Touareg der Marke Volkswagen Pkw, der A1 Sportback, der Q3, der A6, der A7 Sportback und der Q8 der Marke Audi sowie der ŠKODA Fabia wurden erfolgreich in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Konzerns in Westeuropa belief sich auf 22,0 (22,0)%.

Auf den deutlich gewachsenen Pkw-Märkten der Region Zentral- und Osteuropa stieg die Zahl der Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Geschäftsjahr 2018 um 6,8% im Vergleich zum Vorjahr. Während in Russland und Polen die Nachfrage nach Konzernmodellen teilweise kräftig wuchs, ging die Zahl der verkauften Fahrzeuge in Tschechien zurück. Die Modelle Polo und Tiguan der Marke Volkswagen Pkw sowie die ŠKODA Modelle Rapid und Octavia wiesen die größte Nachfrage auf. Ebenfalls sehr beliebt waren die neuen SUV-Modelle T-Roc der Marke Volkswagen Pkw, ŠKODA Karoq und SEAT Arona. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Zentral- und Osteuropa belief sich auf 21,2 (22,0)%.

In der Türkei lieferte der Volkswagen Konzern auf einem erheblich schwächeren Gesamtmarkt 40,5% weniger Fahrzeuge aus als im Vorjahr. Auf dem nahezu auf Vorjahresniveau liegenden Pkw-Markt in Südafrika stieg die Nachfrage nach Fahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern um 3,5%. Das am meisten verkaufte Konzernmodell in Südafrika war der Polo.

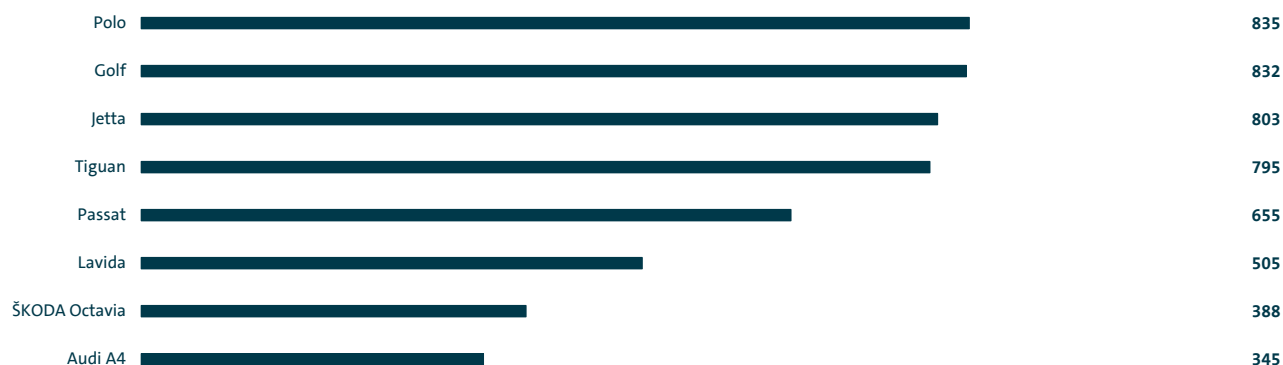
**Auslieferungen in Deutschland**

Der deutsche Pkw-Markt lag im Berichtsjahr auf dem hohen Niveau des Vorjahres (-0,2%). Auf seinem Heimatmarkt

lieferte der Volkswagen Konzern 1.121.289 Fahrzeuge an Kunden aus und lag damit leicht unter dem Niveau des Vorjahres (-0,9%). Neben den Rückgängen im zweiten Halbjahr aufgrund der WLTP-Umstellung beeinträchtigten das infolge der Dieseldiskussion noch nicht vollständig wiederhergestellte Kundenvertrauen und die Verunsicherung der Kunden im Zusammenhang mit der öffentlichen Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge die Nachfrage. Der Golf führte weiter die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an. Daneben zählten Polo, Tiguan und Passat Variant der Marke Volkswagen Pkw, ŠKODA Kodiaq, ŠKODA Octavia Combi und Audi A4 Avant zu den beliebtesten Konzernmodellen. Auch die neuen Modelle Polo, T-Roc, Tiguan Allspace und Arteon der Marke Volkswagen Pkw, ŠKODA Karoq sowie SEAT Arona waren bei den Kunden sehr gefragt. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes standen am Jahresende 2018 sieben Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: up!, Polo, Golf, Tiguan, Touran, Passat und Porsche 911.

**Auslieferungen in Nordamerika**

Auf einem leicht rückläufigen Gesamtmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Nordamerika ging die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahreswert um 2,0% auf 943.621 Fahrzeuge zurück. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,6 (4,7)%. Der neue Jetta wurde erfolgreich in den Markt eingeführt. Daneben war der Tiguan Allspace das am meisten gefragte Konzernmodell in Nordamerika.

**WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2018 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN**  
*in Tsd. Fahrzeuge*


Auf dem US-amerikanischen Markt stieg die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2018 um 2,1% gegenüber dem Vorjahreswert. Der Gesamtmarkt lag in diesem Zeitraum auf Vorjahresniveau. Weiterhin wurden mehr Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten nachgefragt als klassische Pkw. Die größten absoluten Zuwächse unter den Konzernmodellen verzeichneten Audi Q5 und Audi A5 Sportback. Zudem waren der Jetta und der Porsche Macan sowie die neuen SUV Tiguan Allspace und Atlas der Marke Volkswagen Pkw bei den Kunden sehr beliebt.

In Kanada stieg die Nachfrage nach Konzernmodellen im Berichtsjahr auf einem rückläufigen Gesamtmarkt gegenüber dem Vorjahreswert um 3,7%. Besonders beliebt waren die Modelle Golf Limousine, Jetta und Audi Q5 sowie die neuen SUV Tiguan Allspace und Atlas der Marke Volkswagen Pkw.

Auf dem rückläufigen Gesamtmarkt in Mexiko lieferte der Volkswagen Konzern 16,4% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Die größte Nachfrage verzeichneten die Modelle Vento, Jetta und Tiguan Allspace.

**Auslieferungen in Südamerika**

Der südamerikanische Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge setzte im Berichtsjahr seinen Erholungskurs insgesamt fort. In dieser Region lieferten wir 497.820 Fahrzeuge an Kunden aus; das waren 11,7% mehr als ein Jahr zuvor. Unter anderem wurden der Virtus, der Jetta und der Touareg der Marke Volkswagen Pkw, der Audi Q3 und der Audi Q8 sowie der Porsche Boxster erfolgreich in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Südamerika stieg auf 11,9 (11,4)%.

Der brasilianische Markt erholte sich im Berichtsjahr ebenfalls weiter. Der Volkswagen Konzern profitierte von dieser Entwicklung und lieferte dort im Vergleich zum Vorjahr 27,1% mehr Fahrzeuge an Kunden aus. Vor allem die

neuen Modelle Polo und Virtus der Marke Volkswagen Pkw waren sehr gefragt. Auch die Nachfrage nach den Modellen Gol und Amarok entwickelte sich erfreulich.

In Argentinien verzeichnete der Konzern auf einem deutlich schwächeren Gesamtmarkt einen Rückgang seiner Verkäufe um 22,3% im Vergleich zum Vorjahr. Die größte Nachfrage unter den Konzernmodellen verzeichneten der Gol und der Amarok. Die neuen Modelle Polo, Virtus und Tiguan Allspace wurden von den Kunden ebenfalls gut angenommen.

**Auslieferungen in Asien-Pazifik**

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik verzeichneten 2018 den ersten Rückgang seit vielen Jahren. Der Volkswagen Konzern übergab in dieser Region trotz insbesondere Belastungen aus dem chinesischen Markt mit 4.503.791 Einheiten 0,9% mehr Fahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Der Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Asien-Pazifik erhöhte sich auf 12,5 (12,1)%.

China, der weltweit größte Einzelmarkt und langjähriger Hauptwachstumsträger der Region Asien-Pazifik, wies im Berichtsjahr einen Rückgang auf. Der Volkswagen Konzern konnte seine Verkäufe hier steigern und lieferte in China 0,5% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als im Vorjahr. Die größten absoluten Zuwächse erreichten die Modelle Magotan der Marke Volkswagen Pkw, Audi A4 und Porsche Panamera. Sehr gefragt waren zudem die neuen Modelle Phideon der Marke Volkswagen Pkw und ŠKODA Octavia Combi. Auch die neuen SUV Teramont und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw, Audi Q5 sowie Kodiaq der Marke ŠKODA waren sehr beliebt. Die Modelle T-Roc, Tayron, Tharu, Bora, Lavida, Gran Lavida, Passat und Touareg der Marke Volkswagen Pkw, Audi Q2 sowie die ŠKODA Modelle Karoq und Kamiq wurden erfolgreich in den Markt eingeführt.

Der indische Pkw-Markt setzte sein Wachstum im Berichtsjahr fort. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern sank in diesem Zeitraum im Vergleich zum Vorjahr um 15,4%. Der Polo war das am meisten nachgefragte Modell des Konzerns in Indien.

In Japan übertraf die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Pkw den Vorjahreswert um 1,8%, während das Gesamtmarktvolumen auf dem Vorjahresniveau lag. Die Modelle Polo und Audi Q2 verzeichneten erfreuliche Nachfragezuwächse.

#### AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN<sup>1</sup>

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG (%)
	2018	2017	
<b>Europa/Übrige Märkte</b>	<b>4.156.065</b>	<b>4.167.753</b>	<b>-0,3</b>
<b>Westeuropa</b>	<b>3.138.419</b>	<b>3.157.107</b>	<b>-0,6</b>
davon: Deutschland	1.121.289	1.131.417	-0,9
Großbritannien	493.768	531.592	-7,1
Spanien	291.407	270.640	+7,7
Italien	273.548	259.920	+5,2
Frankreich	259.468	256.716	+1,1
<b>Zentral- und Osteuropa</b>	<b>713.799</b>	<b>668.629</b>	<b>+6,8</b>
davon: Russland	209.261	173.491	+20,6
Polen	152.720	145.024	+5,3
Tschechische Republik	131.761	142.842	-7,8
<b>Übrige Märkte</b>	<b>303.847</b>	<b>342.017</b>	<b>-11,2</b>
davon: Türkei	94.335	158.523	-40,5
Südafrika	82.744	79.968	+3,5
<b>Nordamerika</b>	<b>943.621</b>	<b>962.980</b>	<b>-2,0</b>
davon: USA	638.274	625.128	+2,1
Mexiko	186.864	223.548	-16,4
Kanada	118.483	114.304	+3,7
<b>Südamerika</b>	<b>497.820</b>	<b>445.636</b>	<b>+11,7</b>
davon: Brasilien	346.025	272.231	+27,1
Argentinien	97.224	125.153	-22,3
<b>Asien-Pazifik</b>	<b>4.503.791</b>	<b>4.462.387</b>	<b>+0,9</b>
davon: China	4.196.702	4.173.834	+0,5
Japan	86.356	84.827	+1,8
Indien	61.277	72.467	-15,4
<b>Weltweit</b>	<b>10.101.297</b>	<b>10.038.756</b>	<b>+0,6</b>
Volkswagen Pkw	6.244.869	6.230.335	+0,2
Audi	1.812.485	1.878.105	-3,5
ŠKODA	1.253.741	1.200.535	+4,4
SEAT	517.627	468.431	+10,5
Bentley	10.494	11.089	-5,4
Lamborghini	5.750	3.815	+50,7
Porsche	256.255	246.375	+4,0
Bugatti	76	71	+7,0

1 Die Auslieferungen von 2017 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

**AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN**

Der Volkswagen Konzern lieferte im Jahr 2018 weltweit insgesamt 732.715 Nutzfahrzeuge an Kunden aus (+4,3%). Davon entfielen 202.492 (+10,4%) Einheiten auf Lkw und 22.629 (+17,8%) Einheiten auf Busse. Die Verkäufe von leichten Nutzfahrzeugen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 1,5% auf 507.594 Fahrzeuge.

In Westeuropa lagen die Auslieferungen mit insgesamt 445.081 Einheiten um 4,3% über dem Vorjahreswert; darunter waren 344.034 leichte Nutzfahrzeuge, 95.299 Lkw und 5.748 Busse. Am stärksten nachgefragt wurden auf den westeuropäischen Märkten die Konzernmodelle Transporter und Caddy.

Im Zeitraum von Januar bis Dezember 2018 übergaben wir auf den Märkten der Region Zentral- und Osteuropa 83.365 Fahrzeuge an Kunden (+9,6%); davon entfielen 44.530 auf leichte Nutzfahrzeuge, 37.400 auf Lkw und 1.435 auf Busse. Der Transporter und der Caddy waren die Konzernmodelle mit der größten Nachfrage. In Russland, dem größten Markt der Region, stiegen die Verkäufe infolge der konjunkturellen Erholung gegenüber dem Vorjahr um 12,4% auf 20.567 Einheiten.

Auf den Übrigen Märkten, insbesondere in der Türkei, sanken die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volkswagen

Konzerns um 15,8% auf insgesamt 56.514 Fahrzeuge: 38.271 leichte Nutzfahrzeuge, 14.491 Lkw und 3.752 Busse.

Die Auslieferungen in Nordamerika lagen bei 13.074 Fahrzeugen (-2,5%) und wurden nahezu ausschließlich in Mexiko an Kunden übergeben. In dieser Region übergaben wir 9.567 leichte Nutzfahrzeuge, 1.256 Lkw und 2.251 Busse an Kunden.

In Südamerika verkaufte der Volkswagen Konzern insgesamt 92.161 Einheiten (+21,3%). Unter den ausgelieferten Einheiten waren 44.417 leichte Nutzfahrzeuge, 40.451 Lkw und 7.293 Busse. Der Amarok erfreute sich besonderer Beliebtheit. In Brasilien stiegen die Auslieferungen um 55,7% an, nachdem sich das wirtschaftliche Klima weiter aufhellte; 17.739 leichte Nutzfahrzeuge, 32.903 Lkw und 5.081 Busse wurden hier an Kunden übergeben.

In der Region Asien-Pazifik lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 42.520 Fahrzeuge an Kunden, davon 26.775 leichte Nutzfahrzeuge, 13.595 Lkw und 2.150 Busse – das waren insgesamt 2,2% weniger als im Vorjahr. Die beliebtesten Konzernmodelle waren dort der Transporter und der Amarok. In China lagen die Verkäufe mit 10.353 Einheiten (-0,5%) auf dem Niveau des Vorjahres, davon entfielen 5.695 Fahrzeuge auf leichte Nutzfahrzeuge, 4.247 auf Lkw und 411 auf Busse.

**AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTEN<sup>1</sup>**

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG (%)
	2018	2017	
<b>Europa/Übrige Märkte</b>	<b>584.960</b>	<b>569.962</b>	<b>+2,6</b>
Westeuropa	445.081	426.773	+4,3
Zentral- und Osteuropa	83.365	76.031	+9,6
Übrige Märkte	56.514	67.158	-15,8
<b>Nordamerika</b>	<b>13.074</b>	<b>13.410</b>	<b>-2,5</b>
<b>Südamerika</b>	<b>92.161</b>	<b>75.949</b>	<b>+21,3</b>
davon: Brasilien	55.723	35.781	+55,7
<b>Asien-Pazifik</b>	<b>42.520</b>	<b>43.457</b>	<b>-2,2</b>
davon: China	10.353	10.408	-0,5
<b>Weltweit</b>	<b>732.715</b>	<b>702.778</b>	<b>+4,3</b>
Volkswagen Nutzfahrzeuge	499.723	497.862	+0,4
Scania	96.475	90.782	+6,3
MAN	136.517	114.134	+19,6

1 Die Auslieferungen von 2017 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 zwei Drittel der gesamten Umsatzerlöse erzielten.

**AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA**

Im Berichtsjahr wirkten sich die vorübergehenden Einschränkungen im Verkaufsangebot aufgrund der Einführung des WLTP-Testverfahrens zum 1. September 2018 negativ auf die Auftragssituation in Westeuropa aus. Unsere Auftragseingänge sanken im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 5,9%. Dabei entwickelten sich die wesentlichen Märkte uneinheitlich: Während vor allem Deutschland und Großbritannien größere Rückgänge verzeichneten, stiegen die Auftragseingänge hingegen in Spanien, Frankreich und Italien.

**AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE**

Die Auftragseingänge für leichte Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns waren in Westeuropa mit 342.386 Fahrzeugen um 1,6% niedriger als ein Jahr zuvor.

Für mittelschwere und schwere Lkw sowie Busse lagen die Auftragseingänge mit 233.627 Fahrzeugen im Jahr 2018 um 3,5% über dem Vorjahresniveau. Auf dem Hauptabsatzmarkt Westeuropa sorgten anhaltend positive wirtschaftliche Impulse für steigende Auftragseingänge. In Südamerika erhöhten sich die Auftragseingänge aufgrund der konjunkturellen Erholung in Brasilien.

**AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING**

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

Im Jahr 2018 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 4,0 (3,7) Mrd.€. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery über zwei Drittel des Auftragsvolumens. Im Marinegeschäft wurde beispielsweise die Lieferung von Motoren und Abgasbehandlungssystemen für sieben neue Kreuzfahrtschiffe mit einer Gesamtleistung von 290 MW beauftragt. Im Kraftwerksgeschäft konnten in Bangladesch Aufträge für 36 Motoren mit einer Gesamtleistung von 724 MW akquiriert werden. Im Bereich Turbomaschinen haben wir einen Folgeauftrag für die Erweiterung einer Unterwasser-Kompressoranlage in der Nordsee erhalten.

**FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

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

Im Geschäftsjahr 2018 waren die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen weiterhin sehr beliebt. Die Zahl der Neuverträge im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft übertraf mit weltweit 7,6 (7,3) Mio. Kontrakten den Vergleichswert des Vorjahres. Der Anteil der geleasteten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) belief sich im Berichtszeitraum in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 33,7 (33,4)%. Der Gesamtvertragsbestand war am 31. Dezember 2018 mit 19,6 Mio. Einheiten um 6,4% höher als ein Jahr zuvor. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing stieg der Vertragsbestand um 5,4% auf 10,6 Mio. Kontrakte, im Bereich Service/Versicherungen legte er um 7,6% auf 9,0 Mio. Einheiten zu.

In Europa/Übrige Märkte nahm die Zahl der unterzeichneten Neuverträge im Zeitraum Januar bis Dezember 2018 um 3,9% auf 5,6 Mio. Einheiten zu. Die Penetrationsrate stieg auf 48,4 (47,6)%. Der Gesamtvertragsbestand war am Ende des Berichtsjahres mit 14,2 Mio. Kontrakten um 6,0% höher als am 31. Dezember 2017. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen davon 6,7 Mio. Verträge (+5,6%).

In Nordamerika erhöhte sich der Vertragsbestand zum 31. Dezember 2018 auf 2,9 Mio. Kontrakte; das waren 6,0% mehr als im Vorjahr. Dem Bereich Kundenfinanzierung und Leasing waren 1,9 Mio. Verträge (+5,6%) zuzuordnen. Die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge legte im Vergleich zum Vorjahr um 7,0% auf 935 Tsd. Kontrakte zu. Der Anteil der geleasteten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns in Nordamerika belief sich auf 66,3 (60,5)%.

In Südamerika wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr 236 (205) Tsd. neue Kontrakte abgeschlossen. Die Penetrationsrate erhöhte sich auf 29,1 (26,6)%. Am Ende des Berichtszeitraums war der Gesamtvertragsbestand mit 487 Tsd. Einheiten um 9,4% geringer als Ende 2017. Die Verträge betrafen überwiegend den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

Im Raum Asien-Pazifik war 2018 ein Anstieg der neuen Vertragsabschlüsse um 6,7% auf 889 Tsd. Einheiten zu verzeichnen. Der Anteil der geleasteten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns betrug 14,8 (16,1)%. Der Gesamtvertragsbestand belief sich am 31. Dezember 2018 auf 2,1 Mio. Kontrakte; das waren 14,6% mehr als ein Jahr zuvor. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,6 Mio. Verträge (+8,3%).

**ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION**

Im Berichtsjahr stieg der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation um 1,1% auf 10.899.869 Einheiten (einschließlich der chinesischen Joint Ventures). Grund dafür war eine höhere Nachfrage in Brasilien, in China und in Zentral- und Osteuropa. Im Ausland erhöhte sich das Absatzvolumen um 1,6%, im Inland sank der Absatz bedingt durch die im dritten Quartal 2018 erfolgte Umstellung auf das Testverfahren WLTP um 2,2%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 11,3 (11,7)% unter dem des Jahres 2017.

Unsere meistverkauften Fahrzeuge im vergangenen Jahr waren der Polo, der Tiguan, der Golf, der Lávada und der Jetta. Den größten Nachfrageanstieg verzeichneten die Modelle Polo, Tiguan, Atlas/Teramont und Phideon der Marke Volkswagen Pkw, der Audi Q5 und der A8 sowie der ŠKODA Kodiaq und Karoq/Kamiq sowie der SEAT Arona; der Porsche Cayenne und der Crafter der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge erzielten ebenfalls eine hohe Zuwachsrate.

**PRODUKTION**

Der Volkswagen Konzern produzierte im Geschäftsjahr 2018 weltweit 11.017.621 Fahrzeuge; das waren 1,3% mehr als im Vorjahr. Bei unseren chinesischen Gemeinschaftsunternehmen wurden insgesamt 1,9% mehr Einheiten gefertigt als ein Jahr zuvor. Im Inland ging die Produktion im Wesentlichen WLTP-bedingt um 10,7% zurück. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns lag mit 20,9 (23,7)% unter dem Wert von 2017.

**LAGERBESTÄNDE**

Die weltweiten Lagerbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lagen am Ende des Berichtszeitraums über dem Stand zum Jahresende 2017.

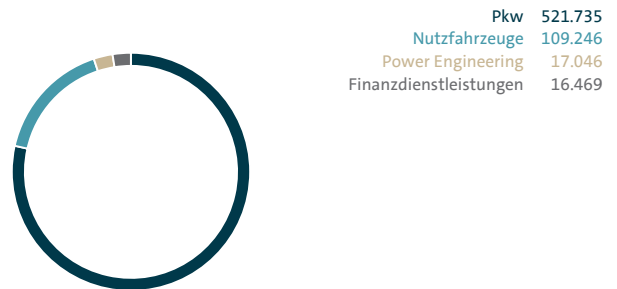
**BELEGSCHAFT**

Im Geschäftsjahr 2018 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 655.722 Mitarbeiter (+3,4%). Im Inland standen 2018 im Durchschnitt 290.757 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 44,3 (44,9)% leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Zum 31. Dezember 2018 stieg die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern um 3,4% auf 636.156. Darüber hinaus befanden sich 9.096 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit, und 19.244 junge Menschen standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres belief sich die Belegschaft des Volkswagen Konzerns auf 664.496 Personen (+3,5%). Dazu trugen im Wesentlichen der volumenbedingte Aufbau, die Einstellung von Fachkräften im In- und Ausland sowie der Personalanstieg in unseren neuen Werken in China bei. Im Inland waren 292.729 Mitarbeiter beschäftigt (+1,8%), im Ausland 371.767 (+4,8%).

**MITARBEITER NACH BEREICHEN**

Stand 31. Dezember 2018



# Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG lagen in einem volatilen Marktumfeld 2018 unter der Entwicklung des Gesamtmarktes. Im US-Kapitalmarkt gelang der erfolgreiche Wiedereintritt seit Bekanntwerden der Dieseldiagnostik.

## AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2018 waren an den internationalen Aktienmärkten insgesamt sinkende Kurse bei volatilem Verlauf zu sehen.

Der DAX lag unter dem Wert zum Jahresende 2017. Unsicherheiten hinsichtlich der Wirtschaftspolitik der US-Regierung, der Geldpolitik – sowohl der US-Notenbank als auch der Europäischen Zentralbank – sowie wirtschaftliche Risiken einiger Staaten belasteten anhaltend die Notierungen. Positive Auswirkungen hatten aussichtsreiche konjunkturelle Entwicklungen wichtiger Industrienationen und die Regierungsbildung in einzelnen EU-Staaten.

Die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG folgten im Gesamtjahr 2018 bei hoher Volatilität dem sinkenden Marktumfeld. Positive Impulse lieferten die starke Liquidität sowie die Weiterentwicklung der Führungsstruktur des Volkswagen Konzerns. Belastet wurden die Notierungen insbesondere durch Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen für Diesel- und Elektrofahrzeuge, der Dieseldiagnostik,

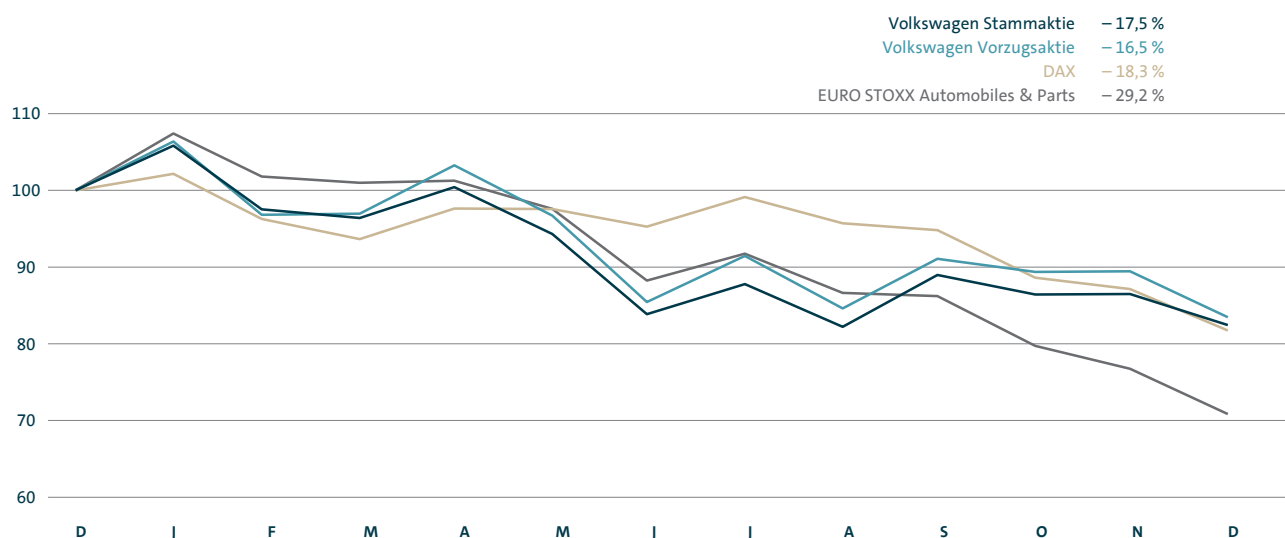
der US-Zollpolitik sowie des Testverfahrens zur Bestimmung von Schadstoff- und CO<sub>2</sub>-Emissionen und des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen – das sogenannte WLTP.

## KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2018

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	188,00	131,10	139,10
	Datum	22.01.	24.10.	28.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	188,50	133,70	138,92
	Datum	22.01.	24.10.	28.12.
DAX	Kurs	13.560	10.382	10.559
	Datum	23.01.	27.12.	28.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	656	415	420
	Datum	22.01.	27.12.	28.12.

**KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2017 BIS DEZEMBER 2018**

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2017 = 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 für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende von 4,80€ je Stammaktie und 4,86€ je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 2,4 (2,0) Mrd.€. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 20,4% und lag im Vorjahr bei 17,6%. Mit der 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 2018, bei 3,5 (2,3)%. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 3,5 (2,4)%.

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ auf Seite 130 des vorliegenden Geschäftsberichts.

**ERGEBNIS JE AKTIE**

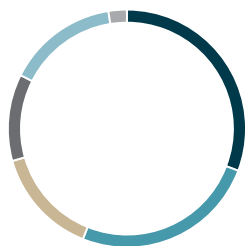
Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2018 lag bei 23,57 (22,28)€. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 23,63 (22,34)€. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Berichtsjahres in Umlauf befindenden Stamm- beziehungsweise Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte Ergebnis je Aktie dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

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

**I** WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html)

## AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2018

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



Porsche Automobil Holding SE	30,8
Institutionelle Anleger Ausland	25,3
Qatar Holding LLC	14,6
Land Niedersachsen	11,8
Privataktionäre/Weitere	15,1
Institutionelle Anleger Inland	2,5

## AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2018

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 2018 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 <http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html> veröffentlicht.

## DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

Nachdem das genehmigte Ausgabevolumen der American Depositary Receipt (ADR)-Programme erreicht worden war, entschied die Volkswagen AG, ihre „Level I sponsored ADR“-Programme nicht zu erneuern und informierte die Depotbank JPMorgan Chase Bank über die Beendigung mit Wirkung zum 13. August 2018.

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

## BÜRO WOLFSBURG (VOLKSWAGEN AG)

Telefon +49 (0) 5361 9-00  
 Fax +49 (0) 5361 9-30411  
 E-Mail [investor.relations@volkswagen.de](mailto:investor.relations@volkswagen.de)  
 Internet [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html)

## BÜRO LONDON

Telefon +44 20 3705 2045

## BÜRO PEKING

Telefon +86 106 531 4132

## KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

		2018	2017	2016	2015	2014
<b>Dividendenentwicklung</b>						
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	206.205	206.205	206.205	180.641
Dividende <sup>1</sup>						
je Stammaktie	€	4,80	3,90	2,00	0,11	4,80
je Vorzugsaktie	€	4,86	3,96	2,06	0,17	4,86
Dividendenausschüttung <sup>1</sup>						
auf Stammaktien	Mio. €	2.419	1.967	1.015	68	2.294
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.002	817	425	35	878
<b>Wertentwicklung der Aktien<sup>2</sup></b>						
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	139,10	168,70	136,75	142,30	180,10
Kursentwicklung	%	-17,5	+23,4	-3,9	-21,0	-8,5
Jahreshöchstwert	€	188,00	173,95	144,20	247,55	197,35
Jahrestiefstwert	€	131,10	128,70	108,95	101,15	150,70
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	138,92	166,45	133,35	133,75	184,65
Kursentwicklung	%	-16,5	+24,8	-0,3	-27,6	-9,6
Jahreshöchstwert	€	188,50	178,10	138,80	255,20	203,35
Jahrestiefstwert	€	133,70	125,35	94,00	92,36	150,25
Beta-Faktor <sup>3</sup>	Faktor	1,17	1,12	1,22	1,28	1,38
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	69,7	84,1	67,9	69,6	86,5
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	117,1	108,8	92,7	88,1	90,0
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,60	0,77	0,73	0,79	0,96
<b>Kennzahlen je Aktie</b>						
Ergebnis je Stammaktie <sup>4</sup>						
unverwässert	€	23,57	22,28	10,24	-3,20	21,82
verwässert	€	23,57	22,28	10,24	-3,20	21,82
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12. <sup>5</sup>		€	233,63	217,13	184,90	175,67
Kurs-Gewinn-Verhältnis <sup>6</sup>						
Stammaktie	Faktor	5,9	7,5	13,4	x	8,2
Vorzugsaktie	Faktor	5,9	7,3	13,0	x	8,4
Dividendenrendite <sup>7</sup>						
Stammaktie	%	3,5	2,3	1,5	0,1	2,7
Vorzugsaktie	%	3,5	2,4	1,5	0,1	2,6
<b>Börsenumsätze<sup>8</sup></b>						
Umsatz Volkswagen Stammaktien		Mrd. €	4,3	3,5	3,3	6,9
	Mio. Stück	28,0	23,6	25,4	45,4	17,8
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien		Mrd. €	54,1	45,1	41,1	72,4
	Mio. Stück	346,6	312,3	347,0	444,4	248,3
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	5,4	5,4	5,0	7,1	5,4

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2014 bis 2017 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2018 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Seite 126.

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

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

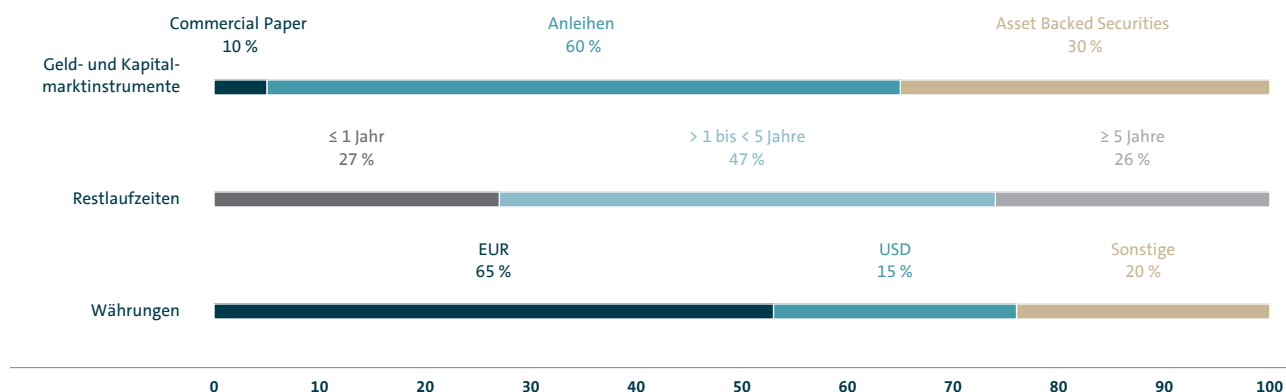
6 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

7 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

## REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2018



## REFINANZIERUNG

Der Volkswagen Konzern hat bei seinen Refinanzierungsaktivitäten im Jahr 2018 den Fokus auf die Diversifizierung von Instrumenten und Märkten gelegt.

Im Juni 2018 haben wir die Netto-Liquidität durch die Platzierung einer unbesicherten, nachrangigen Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von insgesamt 2,75 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 1,25 Mrd.€ ist erstmals nach sechs Jahren kündbar, eine weitere über 1,5 Mrd.€ erstmals nach zehn Jahren. Die Transaktion diente auch zur Refinanzierung der im September 2018 gekündigten Tranche mit einem Nominalvolumen von 1,25 Mrd.€ aus der im Jahr 2013 begebenen Hybridanleihe.

Zudem wurde in Europa eine erstrangige und unbesicherte Benchmark-Anleihe für den Konzernbereich Automobile in vier Tranchen mit einem Volumen von 4,25 Mrd.€ sowie in zwei Tranchen über 800 Mio. GBP platziert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wurden vier Benchmark-Anleihen über insgesamt 9,35 Mrd.€ begeben. Ergänzend wurden Privatplatzierungen in diversen Währungen emittiert.

Außerhalb des europäischen Refinanzierungsmarktes war der Volkswagen Konzern auf dem nordamerikanischen Kapitalmarkt aktiv. Im US-Kapitalmarkt gelang der erfolgreiche Wiedereintritt seit Bekanntwerden der Dieseldiagnostik mit einem Emissionsvolumen von insgesamt 8,0 Mrd. USD.

Im kanadischen Refinanzierungsmarkt wurden Schuldverschreibungen mit einem Volumen von rund 2,25 Mrd. CAD ausgegeben.

Ein zusätzlicher Schwerpunkt der Refinanzierung war weiterhin die Emission von Commercial Paper, insbesondere in der Region Europa und in der Währung Euro sowie in den USA.

Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen waren ein weiterer wichtiger Baustein unserer Refinanzierung. In Europa wurden ABS-Transaktionen in Höhe von mehr als 7,1 Mrd.€ platziert. Außerdem wurden ABS-Transaktionen unter anderem in Australien, Japan, der Türkei und den USA begeben.

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

Durch den gleichzeitigen Einsatz 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 2018 genutzt wurden, und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

PROGRAMME	Rahmen	Ausnutzung
	Mrd. €	am 31.12.2018 Mrd. €
Commercial Paper	35,4	13,5
Anleihen	139,6	80,1
davon Hybrid-Emissionen		12,5
Asset Backed Securities	69,8	40,4

## RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
<b>Standard &amp; Poor's</b>									
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2
langfristig	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
Ausblick	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil	negativ	negativ	negativ	negativ
<b>Moody's Investors Service</b>									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-1	P-1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A1	A3	Aa3
Ausblick	stabil	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ

Die im Juli 2011 abgeschlossene syndizierte Kreditlinie der Volkswagen AG in Höhe von 5,0 Mrd.€ wurde 2015 durch Ausübung einer Verlängerungsoption bis April 2020 verlängert. Diese Fazilität war zum Jahresende 2018 weiterhin ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 7,6 Mrd.€, von denen 1,8 Mrd.€ gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 4,2 Mrd.€ vereinbart, von denen 1,8 Mrd.€ genutzt wurden.

## RATINGS

Die Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service haben im Jahr 2018 turnusmäßig ihre Bonitätseinschätzungen für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH aktualisiert.

Standard & Poor's bestätigte im November und Dezember 2018 die kurz- und langfristigen Ratings mit A-2 beziehungsweise BBB+ für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG sowie mit A-2 beziehungsweise A- für die Volkswagen Bank GmbH. Der Ausblick wurde für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG bei „stabil“ belassen, für die Volkswagen Bank GmbH bei „negativ“.

Moody's Investors Service hat das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial

Services AG mit P-2 beziehungsweise A3 unverändert gelassen. Der Ausblick wurde im April 2018 aufgrund der Entwicklung des operativen Geschäfts, die besser war als erwartet, jeweils von „negativ“ auf „stabil“ angehoben. Im August 2018 wurde das langfristige Rating für die Volkswagen Bank GmbH vor dem Hintergrund von Änderungen im deutschen Bankenrecht um zwei Stufen von A3 auf A1 angehoben. Das kurzfristige Rating wurde bei P-1 belassen. Der Ausblick wurde ebenfalls auf „stabil“ angehoben.

## NACHHALTIGKEITSRATINGS

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

Nach Bekanntwerden der Dieseldiagnostik wurde der Volkswagen Konzern in den Nachhaltigkeitsratings MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics, oekomISS, VigeoEiris, EcoVadis und RepRisk deutlich abgestuft und folglich auch aus Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good Index herausgenommen. Im Geschäftsjahr 2018 wurde Volkswagen unverändert im CDP mit A- bewertet, im Water Disclosure Project (WDP) ebenfalls mit A-.

# Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Im Geschäftsjahr 2018 konnte der Volkswagen Konzern seine Umsatzerlöse gegenüber Vorjahr steigern. Trotz weiterer Belastungen und Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldematik lag das Operative Ergebnis auf Vorjahr und die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile auf einem weiterhin soliden 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.

## ANWENDUNG NEUER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

Zum 1. Januar 2018 trat die Pflicht zur Anwendung des IFRS 9 „Finanzinstrumente“ und des IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Kundenverträgen“ in Kraft.

IFRS 9 ändert die Bilanzierungsvorschriften für die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten, für Wertberichtigungen von finanziellen Vermögenswerten und für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Teile der bisher im Finanzergebnis erfassten Effekte aus der Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten werden nun direkt in den Umsatzerlösen und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis berücksichtigt. Daraus ergibt sich ein stärkerer Einfluss auf das Operative Ergebnis.

IFRS 15 fasst die Bilanzierungsvorschriften zur Umsatzrealisierung neu. In diesem Zusammenhang wurde auch der Ausweis der Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden angepasst und eine Zuordnung zu denjenigen Funktionsbereichen vorgenommen, über die sie gebildet wurden.

## KENNZAHLEN 2018 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	188.088	36.656	3.608	34.782	263.134	-27.285	235.849
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	12.245	1.971	-64	2.793	16.945	-3.025	13.920
in % der Umsatzerlöse	6,5	5,4	-1,8	8,0			5,9
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	15.599	2.491	176	510	18.776	187	18.962

Zudem waren Aufwendungen für einzelne Vertriebsprogramme umzugliedern.

Die beschriebenen Sachverhalte führten unter anderem zu Anpassungen der Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Kosten der Umsatzerlöse, die Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie das Sonstige betriebliche Ergebnis waren im Zusammenhang mit dem geänderten Ausweis aus der Auflösung von Rückstellungen anzupassen; aufgrund der Umgliederung von Aufwendungen für einzelne Vertriebsprogramme verringerten sich die Umsatzerlöse und Vertriebskosten. Das Operative Ergebnis blieb unverändert. Durch IFRS 9 wurden das Finanzergebnis und in der Folge auch das Ergebnis vor Steuern, die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie das Ergebnis nach Steuern geringfügig angepasst.

#### SONDEREINFLÜSSE

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

Im Berichtszeitraum ergaben sich im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik in Höhe von -3,2 (-3,2) Mrd.€ im

Bereich Pkw. Sie resultierten im Wesentlichen aus den rechtskräftigen Bußgeldbescheiden der Staatsanwaltschaft Braunschweig (1,0 Mrd.€) und der Staatsanwaltschaft München II (0,8 Mrd.€), aus höheren Rechtsrisiken und Rechtsverteidigungskosten sowie aus höheren Aufwendungen für technische Maßnahmen.

#### ABFINDUNG AN DIE MINDERHEITSAKTIONÄRE DER MAN SE

Im Spruchverfahren zur Angemessenheit der Barabfindung und des Ausgleichsanspruchs an die Minderheitsaktionäre der MAN SE hat das Oberlandesgericht München Ende Juni 2018 rechtskräftig entschieden, dass der jährliche Ausgleichsanspruch je Aktie anzuheben ist. Die in erster Instanz vom Landgericht München I erhöhte Abfindung je Aktie wurde bestätigt.

Im August 2018 wurde der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE außerordentlich zum 1. Januar 2019 gekündigt.

Bis zum 31. Dezember 2018 sind für Ausgleichszahlungen und den Erwerb angedienter Aktien Mittel in Höhe von 2,1 Mrd.€ abgeflossen. Die in der Bilanz ausgewiesene Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ reduzierte sich entsprechend.

#### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

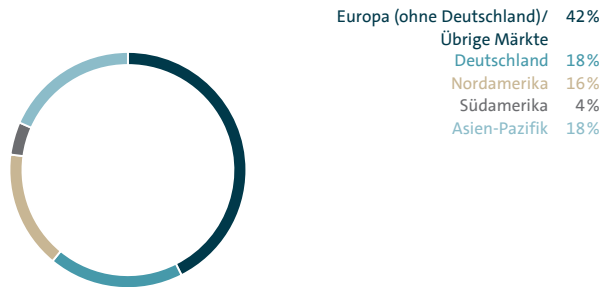
Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE <sup>1</sup>		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2018	2017 <sup>2</sup>	2018	2017 <sup>2</sup>	2018	2017 <sup>2</sup>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>235.849</b>	<b>229.550</b>	<b>201.067</b>	<b>195.817</b>	<b>34.782</b>	<b>33.733</b>
Kosten der Umsatzerlöse	-189.500	-186.001	-161.298	-158.534	-28.201	-27.467
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>46.350</b>	<b>43.549</b>	<b>39.769</b>	<b>37.283</b>	<b>6.581</b>	<b>6.265</b>
Vertriebskosten	-20.510	-20.859	-19.039	-19.510	-1.471	-1.349
Verwaltungskosten	-8.819	-8.126	-7.105	-6.434	-1.714	-1.692
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-3.100	-745	-2.497	-194	-603	-552
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>13.920</b>	<b>13.818</b>	<b>11.127</b>	<b>11.146</b>	<b>2.793</b>	<b>2.673</b>
<b>Operative Umsatzrendite (%)</b>	<b>5,9</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>	<b>5,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,9</b>
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	3.369	3.482	3.310	3.473	58	9
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	-1.646	-3.628	-1.576	-3.448	-70	-180
<b>Finanzergebnis</b>	<b>1.723</b>	<b>-146</b>	<b>1.734</b>	<b>25</b>	<b>-12</b>	<b>-171</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>15.643</b>	<b>13.673</b>	<b>12.861</b>	<b>11.171</b>	<b>2.782</b>	<b>2.502</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-3.489	-2.210	-2.657	-3.230	-832	1.020
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>12.153</b>	<b>11.463</b>	<b>10.203</b>	<b>7.941</b>	<b>1.950</b>	<b>3.522</b>
Ergebnisanteil von Minderheiten	17	10	-32	-257	49	267
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	309	274	309	274	-	-
<b>Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG</b>	<b>11.827</b>	<b>11.179</b>	<b>9.926</b>	<b>7.924</b>	<b>1.900</b>	<b>3.255</b>

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

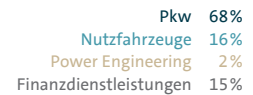
2 Angepasst

**UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2018**

in Prozent

**UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2018**

in Prozent

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

Im Geschäftsjahr 2018 erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 235,8 Mrd.€ und übertraf damit den Vorjahreswert um 6,3 Mrd.€. Volumen- und Mixverbesserungen sowie die gute Geschäftsentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen standen negativen Einflüssen aus Wechselkursen entgegen. Die Effekte aus der Anwendung der neuen internationalen Rechnungslegungsstandards wirkten insgesamt umsatzsteigernd. Der Volkswagen Konzern erwirtschaftete 81,4 (80,7)% seiner Umsatzerlöse im Ausland.

Das Bruttoergebnis fiel mit 46,3 (43,5) Mrd.€ höher aus als 2017. Bereinigt um in beiden Zeiträumen hier erfasste Sondereinflüsse lag das Bruttoergebnis bei 46,6 (45,8) Mrd.€. Die Bruttomarge stieg auf 19,7 (19,0)%; ohne Belastungen aus Sondereinflüssen belief sie sich auf 19,8 (19,9)%.

Mit 17,1 (17,0) Mrd.€ lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns vor Sondereinflüssen auf dem Niveau des Vorjahres. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen war bei 7,3 (7,4)%. Einen positiven Einfluss hatten insbesondere Volumenverbesserungen, während gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens, höhere Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die seit Jahresbeginn hier zu erfassende Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten negativ wirkten. Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldispute belasteten das Operative Ergebnis in Höhe von –3,2 (–3,2) Mrd.€. Das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns belief sich auf 13,9 (13,8) Mrd.€, die operative Umsatzrendite auf 5,9 (6,0)%.

Das Finanzergebnis erhöhte sich um 1,9 Mrd.€ auf 1,7 Mrd.€. Währungsbezogene Bewertungseffekte, niedrigere Zinsaufwendungen und geringere Aufwendungen aus der stichtagsbezogenen Bewertung derivativer Finanzinstrumente zur Absicherung des Finanzierungsgeschäfts hatten einen

positiven Einfluss. Die Neubewertung der Andienungs- und Ausgleichsrechte im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE wirkte belastend. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen war geringer als im Vorjahr, wobei die Ergebnisse der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen zunahmen. Der Vorjahreszeitraum war durch die Neubewertung der Anteile an HERE infolge der Beteiligung weiterer Investoren positiv beeinflusst.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns stieg im Berichtsjahr auf 15,6 Mrd.€; der Vorjahreswert wurde damit um 14,4% übertroffen. Die Umsatzrendite vor Steuern erhöhte sich auf 6,6 (6,0)%. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 3,5 (2,2) Mrd.€, woraus im Geschäftsjahr 2018 eine Steuerquote von 22,3 (16,2)% resultierte. Das Vorjahr war durch einen einmaligen positiven, nicht liquiditätswirksamen Bewertungseffekt aufgrund der zum Jahresende 2017 beschlossenen Steuerreform in den USA beeinflusst. Das Ergebnis nach Steuern fiel mit 12,2 Mrd.€ um 0,7 Mrd.€ besser aus als 2017.

**Ertragslage im Konzernbereich Automobile**

Die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Automobile stiegen im Berichtsjahr um 5,2 Mrd.€ auf 201,1 Mrd.€. Verbesserungen im Volumen und im Mix hatten einen positiven Einfluss, während negative Wechselkurseffekte gegenläufig wirkten. Die zweite Jahreshälfte war durch die Umstellung auf das Testverfahren WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure) belastet. Die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt schlägt sich im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder, da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden.

Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich vor allem wachstumsbedingt sowie aufgrund höherer Abschreibungen und ergebniswirksam verrechneter Forschungs- und Entwicklungskosten. Die hier im Geschäftsjahr erfassten Sondereinflüsse waren geringer als im Vorjahr. Der Anteil der Kosten der Umsatzerlöse vor Sondereinflüssen an den Umsatzerlösen nahm leicht zu. Der Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) – belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf 6,8 (6,7)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt.

Sowohl die Vertriebskosten als auch ihr Anteil an den Umsatzerlösen fielen niedriger aus als im Vorjahr. Vorzunehmende Umgliederungen von Aufwendungen in die Umsatzerlöse infolge des neuen IFRS 15, der Verkauf der PGA-Gruppe im Juni 2017 sowie Wechselkurseffekte waren hierfür ursächlich. Die Verwaltungskosten und auch ihr Anteil an den Umsatzerlösen erhöhten sich gegenüber dem Jahr 2017. Vor allem höhere erfasste Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik, eine negative Wechselkursentwicklung und die seit Jahresbeginn hier erfasste Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten außerhalb des Hedge Accounting führten dazu, dass das Sonstige betriebliche Ergebnis im Geschäftsjahr 2018 mit –2,5 Mrd. € um 2,3 Mrd. € zurückging.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile lag mit 11,1 (11,1) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Im Berichtszeitraum erfasste Sondereinflüsse, gestiegene Abschreibungen, höhere ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die seit Jahresbeginn hier erfasste Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten belasteten das Operative Ergebnis. Volumenverbesserungen hatten einen positiven Einfluss. Die operative Umsatzrendite belief sich auf 5,5 (5,7)%. Die im Operativen Ergebnis enthaltenen negativen Sondereinflüsse in Höhe von –3,2 (–3,2) Mrd. € resultierten aus der Dieselthematik. Vor Berücksichtigung der Sondereinflüsse lag das Operative Ergebnis des Automobilbereichs mit 14,3 (14,4) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres; die Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen ging leicht auf 7,1 (7,3)% zurück. Da die Ergebnisse der Joint Ventures im Finanzergebnis At Equity bilanziert werden, profitieren wir von der Geschäftsentwicklung unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzeinnahmen.

#### ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

Mio. €	2018	2017
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	160.802	157.334
Operatives Ergebnis	9.220	9.309
Operative Umsatzrendite (%) <sup>1</sup>	5,7	5,9

1 Das Vorjahr wurde angepasst.

Der Bereich Pkw erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 160,8 Mrd. € und übertraf damit vor allem volumen- und mixbedingt den Vorjahreswert um 3,5 Mrd. €, während Wechselkurse negativ wirkten. Das Operative Ergebnis lag mit 9,2 (9,3) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik belasteten das Ergebnis mit –3,2 (–3,2) Mrd. €. Gestiegene Abschreibungen, höhere ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die seit Jahresbeginn im Operativen Ergebnis erfasste Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten hatten zudem einen negativen Einfluss, während Volumenverbesserungen positiv wirkten. Die operative Umsatzrendite belief sich auf 5,7 (5,9)%.

#### ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2018	2017
Umsatzerlöse	36.656	35.200
Operatives Ergebnis	1.971	1.892
Operative Umsatzrendite (%)	5,4	5,4

Im Geschäftsjahr 2018 wies der Bereich Nutzfahrzeuge Umsatzerlöse in Höhe von 36,7 (35,2) Mrd. € aus. Mit 2,0 Mrd. € verzeichnete der Bereich Nutzfahrzeuge ein um 0,1 Mrd. € über Vorjahr liegendes Operatives Ergebnis; die operative Umsatzrendite war mit 5,4 (5,4)% unverändert. Der Anstieg gegenüber Vorjahr war im Wesentlichen volumen-, mix- und wechselkursbedingt, während Kostensteigerungen negativ wirkten.

**ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING**

Mio. €	2018	2017
Umsatzerlöse	3.608	3.283
Operatives Ergebnis	-64	-55
Operative Umsatzrendite (%)	-1,8	-1,7

Die Umsatzerlöse des Bereichs Power Engineering übertrafen im Jahr 2018 mit 3,6 Mrd. € den Vorjahreswert um 9,9%. Der Operative Verlust belief sich auf -0,1 (-0,1) Mrd. €. Volumenverbesserungen standen Mixverschlechterungen entgegen. Die operative Umsatzrendite lag bei -1,8 (-1,7)%.

**Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich**

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen erwirtschaftete im Berichtsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 34,8 Mrd. €, der Anstieg um 3,1% gegenüber Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus dem höheren Geschäftsvolumen.

Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich leicht unterproportional um 0,7 Mrd. € auf 28,2 Mrd. €. Sowohl die Vertriebskosten als auch ihr Anteil an den Umsatzerlösen stiegen. Die Verwaltungskosten nahmen leicht zu, ihr Anteil an den Umsatzerlösen war zum Vorjahr nahezu unverändert. Insgesamt führten im Vergleich zum Vorjahr insbesondere das Volumenwachstum und gestiegene IT-Kosten zu höheren Aufwendungen.

Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,5% auf 2,8 Mrd. € und trug damit erneut wesentlich zum Konzernergebnis bei. Die operative Umsatzrendite belief sich auf 8,0 (7,9)%. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern lag mit 9,9 (9,8)% auf dem Vergleichswert des Vorjahres.

**Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements**

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken. Die 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 Finanzmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels Cash Pooling optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter

den wesentlichen Gesellschaften 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 und mittels Warentermingeschäften abzusichern sowie Zinsänderungsrisiken im Rahmen von Finanzierungstransaktionen zu begrenzen. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken soll durch Diversifizierung das sogenannte Kontrahentenrisiko für den Volkswagen Konzern begrenzt werden. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung durch das Kontrahentenrisikomanagement unterliegt. Hierzu werden verschiedene Bonitätskriterien herangezogen. In erster Linie wird die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating betrachtet. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Risikomanagement. Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie auf der Seite 185 sowie im Anhang des Konzernabschlusses 2018 auf den Seiten 289 bis 310.

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

Der Volkswagen Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2018 einen Brutto-Cash-flow von 35,6 Mrd. €, der den Vergleichswert 2017 um 9,1% übertraf. Die im Zusammenhang mit der Dieselthematik im Berichtsjahr als Sondereinflüsse erfassten Geldbußen aus den Ordnungswidrigkeitenverfahren führten zu Mittelabflüssen. Der Anstieg im Working Capital führte zu einer Mittelbindung von -28,3 (-33,8) Mrd. €. Die Veränderung um 5,5 Mrd. € spiegelt die im Berichtszeitraum deutlich geringeren Mittelabflüsse aus der Dieselthematik wider, gegenläufig wirkte der WLTG-bedingte Lageraufbau. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft erhöhte sich in der Folge um 8,5 Mrd. € auf 7,3 Mrd. €.

Mit 19,4 Mrd. € war die Investitionstätigkeit aus dem laufenden Geschäft des Volkswagen Konzerns im Jahr 2018 um 6,4% höher als ein Jahr zuvor.

Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss von 24,6 (17,6) Mrd. €. Sie berücksichtigt im Wesentlichen die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden. Die Finanzierungstätigkeit beinhaltet zudem die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG, den Erwerb angedienter MAN-Aktien infolge des Beschlusses im Spruchverfahren, die im Juni 2018 erfolgreich platzierte

## KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE <sup>1</sup>		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2018	2017 <sup>2</sup>	2018	2017 <sup>2</sup>	2018	2017 <sup>2</sup>
<b>Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>18.038</b>	<b>18.833</b>	<b>13.428</b>	<b>14.125</b>	<b>4.609</b>	<b>4.709</b>
Ergebnis vor Steuern	15.643	13.673	12.861	11.171	2.782	2.502
Ertragsteuerzahlungen	-3.804	-3.664	-3.786	-3.514	-19	-149
Abschreibungen <sup>3</sup>	22.561	22.165	15.581	14.948	6.980	7.218
Veränderung der Pensionen	524	468	503	452	21	15
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	244	274	303	159	-58	115
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen <sup>4</sup>	445	-265	502	202	-56	-467
<b>Brutto-Cash-flow</b>	<b>35.613</b>	<b>32.651</b>	<b>25.964</b>	<b>23.418</b>	<b>9.650</b>	<b>9.233</b>
<b>Veränderung Working Capital</b>	<b>-28.341</b>	<b>-33.836</b>	<b>-7.433</b>	<b>-11.732</b>	<b>-20.908</b>	<b>-22.104</b>
Veränderung der Vorräte	-5.372	-4.198	-5.337	-3.784	-34	-414
Veränderung der Forderungen	-6.400	-1.660	-1.800	-937	-4.600	-724
Veränderung der Verbindlichkeiten	3.645	5.302	2.793	4.168	853	1.134
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	-1.286	-9.910	-1.306	-10.079	20	169
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-11.647	-11.478	-1.590	-1.115	-10.056	-10.363
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-7.282	-11.891	-191	15	-7.090	-11.906
<b>Cash-flow laufendes Geschäft</b>	<b>7.272</b>	<b>-1.185</b>	<b>18.531</b>	<b>11.686</b>	<b>-11.258</b>	<b>-12.871</b>
<b>Investitionstätigkeit laufendes Geschäft</b>	<b>-19.386</b>	<b>-18.218</b>	<b>-18.837</b>	<b>-17.636</b>	<b>-549</b>	<b>-583</b>
davon: Sachinvestitionen	-13.729	-13.052	-13.218	-12.631	-510	-421
Entwicklungskosten (aktiviert)	-5.234	-5.260	-5.234	-5.260	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-705	-317	-594	-124	-111	-193
<b>Netto-Cash-flow<sup>5</sup></b>	<b>-12.113</b>	<b>-19.404</b>	<b>-306</b>	<b>-5.950</b>	<b>-11.807</b>	<b>-13.454</b>
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	-2.204	1.710	6.129	2.333	-8.332	-622
<b>Investitionstätigkeit</b>	<b>-21.590</b>	<b>-16.508</b>	<b>-12.708</b>	<b>-15.303</b>	<b>-8.882</b>	<b>-1.205</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	<b>24.566</b>	<b>17.625</b>	<b>4.274</b>	<b>3.562</b>	<b>20.292</b>	<b>14.063</b>
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-28	-	-28	-	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	1.491	3.473	1.418	2.400	73	1.073
MAN Minderheitsaktionäre: Ausgleichszahlungen und Erwerb angedeinter Aktien	-2.117	-118	-2.117	-118	-	-
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	-173	-727	-171	-641	-2	-86
Veränderung der Risikovorsorge auf Zahlungsmittel	-1	-	-1	-	0	-
<b>Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>10.075</b>	<b>-796</b>	<b>9.925</b>	<b>-696</b>	<b>150</b>	<b>-99</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.<sup>6</sup></b>	<b>28.113</b>	<b>18.038</b>	<b>23.354</b>	<b>13.428</b>	<b>4.759</b>	<b>4.609</b>
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	28.036	26.291	8.697	15.201	19.339	11.090
<b>Brutto-Liquidität</b>	<b>56.148</b>	<b>44.329</b>	<b>32.051</b>	<b>28.630</b>	<b>24.098</b>	<b>15.699</b>
Kreditstand	-190.883	-163.472	-12.683	-6.251	-178.200	-157.221
<b>Netto-Liquidität<sup>7</sup></b>	<b>-134.735</b>	<b>-119.143</b>	<b>19.368</b>	<b>22.378</b>	<b>-154.103</b>	<b>-141.522</b>

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

2 Angepasst

3 Saldiert mit Zuschreibungen.

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

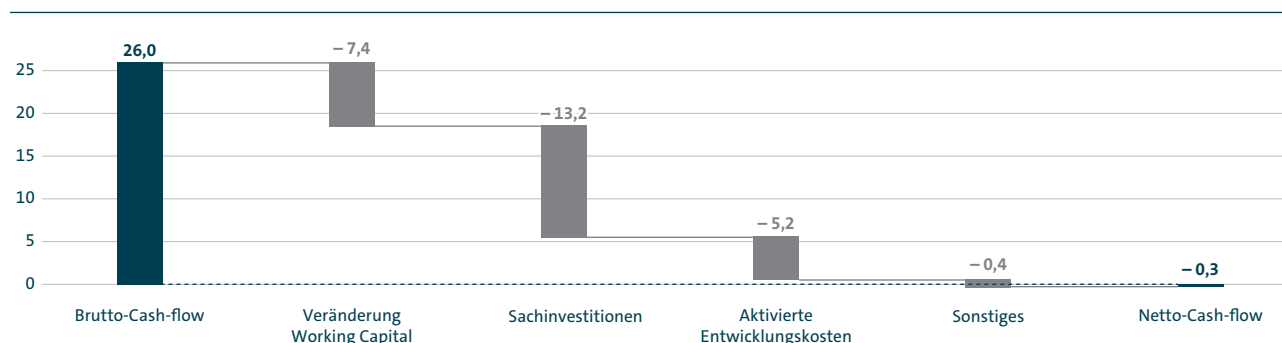
5 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen).

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

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

**NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2018**

in Mrd. €



Dual-Tranche-Hybridanleihe sowie die Rückzahlung der im dritten Quartal 2018 gekündigten Hybridanleihe.

Am Ende des Berichtsjahres lag der Zahlungsmittelbestand des Volkswagen Konzerns laut Kapitalflussrechnung bei 28,1 (18,0) Mrd.€ und übertraf damit den Wert des Vorjahres deutlich.

Am 31. Dezember 2018 verzeichnete der Volkswagen Konzern eine Netto-Liquidität in Höhe von -134,7 Mrd.€; am Jahresende 2017 lag sie bei -119,1 Mrd.€.

**Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile**

Der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile fiel im Geschäftsjahr 2018 mit 26,0 Mrd.€ um 2,5 Mrd.€ höher aus als ein Jahr zuvor. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der guten Ergebnisentwicklung. Die im Berichtsjahr erfassten Sondereinflüsse, die zu einem großen Teil bereits auszahlungswirksam waren, sowie im Vorjahresvergleich geringere Dividenden der chinesischen Joint Ventures hatten einen gegenläufigen Effekt. Die gegenüber Vorjahr um 4,3 Mrd.€ geringere Veränderung des Working Capital in Höhe von -7,4 (-11,7) Mrd.€ spiegelt im Wesentlichen die im Berichtszeitraum deutlich niedrigeren Mittelabflüsse aus der Dieseldematik wider, gegenläufig wirkte der WLTP-bedingte Lageraufbau. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft stieg in der Folge um 6,8 Mrd.€ auf 18,5 Mrd.€.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts erhöhte sich um 1,2 Mrd.€ auf 18,8 Mrd.€. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) nahmen um 4,6% auf 13,2 Mrd.€ zu. Die Sachinvestitionsquote belief sich auf 6,6 (6,5)%. Die Investitionen flossen 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 Modellreihen Touareg, T-Cross, Audi e-tron, Audi Q3, Audi A6, Porsche 911, Porsche Taycan sowie die Bentley Continental Familie. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die Elektrifizierung und Digitalisierung der Produkte und unsere modularen Baukästen. Mit 5,2 (5,3) Mrd.€ lagen die aktivierten Entwicklungskosten auf dem Niveau von 2017. In der Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ standen im Wesentlichen die Investition in das neu gegründete Joint Venture mit Anhui Jianghuai Automobile (JAC) und der Erwerb weiterer Anteile an Quantum Scape der teilweisen Veräußerung von Anteilen an der There Holding gegenüber. Im Vorjahr waren der Erwerb der Anteile an Navistar sowie die teilweise Veräußerung der PGA Group enthalten.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile fiel im Jahr 2018 im Wesentlichen aufgrund geringerer Mittelabflüsse aus der Dieseldematik mit -0,3 (-6,0) Mrd.€ um 5,6 Mrd.€ besser aus als ein Jahr zuvor.

Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich im Geschäftsjahr 2018 ein Mittelzufluss in Höhe von 4,3 (3,6) Mrd.€. An die Aktionäre der Volkswagen AG wurde im Mai 2018 eine gegenüber Vorjahr um 1,0 Mrd.€ höhere Dividende von 2,0 Mrd.€ ausgeschüttet. Die im Juni 2018 über die Volkswagen International Finance N.V. erfolgreich platzierte Dual-Tranche-Hybridanleihe im Gesamtnennbetrag von 2,75 Mrd.€ führte zu einem Mittelzufluss. Sie besteht zum einen aus einer 1,25 Mrd.€ Anleihe, die mit einem Kupon von 3,375% ausgestattet und erstmals nach sechs Jahren kündbar ist, und zum anderen aus einer 1,5 Mrd.€ Anleihe, die einen Kupon von 4,625% 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. Von der Hybridanleihe waren 2,75 Mrd.€ als Kapitaleinzahlung zu klassifizieren, die die Netto-Liquidität erhöhten. Die Rückzahlung der im dritten Quartal 2018 gekündigten Hybridanleihe führte im Berichtszeitraum zu einem Mittelabfluss von 1,25 Mrd.€. Des Weiteren berücksichtigt die Finanzierungstätigkeit die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden sowie die als Folge des Spruchverfahrens angekauften MAN Aktien und im Geschäftsjahr erworbene Aktien an der AUDI AG.

Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile war am 31. Dezember 2018 mit 19,4 Mrd.€ um 3,0 Mrd.€ niedriger als am Ende des Geschäftsjahres 2017. Der Anteil der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns lag im Geschäftsjahr 2018 bei 8,2 (9,7)%.

#### FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

Mio. €	2018	2017
Brutto-Cash-flow	21.808	19.410
Veränderung Working Capital	-5.938	-10.122
Cash-flow laufendes Geschäft	15.870	9.289
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-16.194	-15.337
Netto-Cash-flow	-325	-6.048

Im Geschäftsjahr 2018 verbesserte sich der Brutto-Cash-flow des Bereichs Pkw um 2,4 Mrd.€ auf 21,8 Mrd.€. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der guten Ergebnisentwicklung, im Berichtsjahr erfasste und auszahlungswirksame Sondereinflüsse wirkten gegenläufig. Die Veränderung im Working Capital war mit -5,9 (-10,1) Mrd.€ vor allem aufgrund deutlich geringerer Mittelabflüsse aus der Dieselmotoren-Produktion weniger belastet als ein Jahr zuvor, gegenläufig wirkte der WLTP-bedingte Lageraufbau. In der Folge erhöhte sich der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft um 6,6 Mrd.€ auf 15,9 Mrd.€. Mit 16,2 (15,3) Mrd.€ war die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts höher als 2017. Die Sachinvestitionen nahmen zu, während die aktivierten Entwicklungskosten zurückgingen. Im Berichtszeitraum standen die Investitionen in das Joint Venture mit Anhui Jianghuai Automobile (JAC) und der Erwerb weiterer Anteile an Quantum Scape der teilweisen Veräußerung von Anteilen an der There Holding gegenüber. Im Vorjahr hatte die Veräußerung der PGA Group einen positiven Einfluss. Der Netto-Cash-flow stieg auf -0,3 (-6,0) Mrd.€.

#### FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2018	2017
Brutto-Cash-flow	3.847	3.739
Veränderung Working Capital	-1.234	-1.320
Cash-flow laufendes Geschäft	2.613	2.419
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-2.480	-2.122
Netto-Cash-flow	132	297

Im Geschäftsjahr 2018 lag der Brutto-Cash-flow des Bereichs Nutzfahrzeuge mit 3,8 (3,7) Mrd.€ ergebnisbedingt leicht über dem Niveau des Vorjahres. Die Veränderung der Mittelbindung im Working Capital ging um 0,1 Mrd.€ auf -1,2 Mrd.€ zurück. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft erhöhte sich in der Folge gegenüber dem Vergleichswert 2017 auf 2,6 (2,4) Mrd.€. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag bei 2,5 (2,1) Mrd.€. Darin enthalten sind gestiegene Sachinvestitionen und höhere aktivierte Entwicklungskosten im Wesentlichen für die Modelle T7 und Caddy. Im Vorjahr war der Erwerb der Anteile an Navistar enthalten. Der Netto-Cash-flow fiel mit 0,1 Mrd.€ um 0,2 Mrd.€ niedriger aus als ein Jahr zuvor.

#### FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2018	2017
Brutto-Cash-flow	309	268
Veränderung Working Capital	-260	-290
Cash-flow laufendes Geschäft	49	-22
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-162	-177
Netto-Cash-flow	-113	-199

Der Bereich Power Engineering erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 0,3 (0,3) Mrd.€. Die Mittelbindung im Working Capital lag bei -0,3 (-0,3) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm im Vergleich zum Vorjahr leicht zu. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts belief sich auf 0,2 (0,2) Mrd.€. Der Netto-Cash-flow verbesserte sich um 0,1 Mrd.€ auf -0,1 Mrd.€.

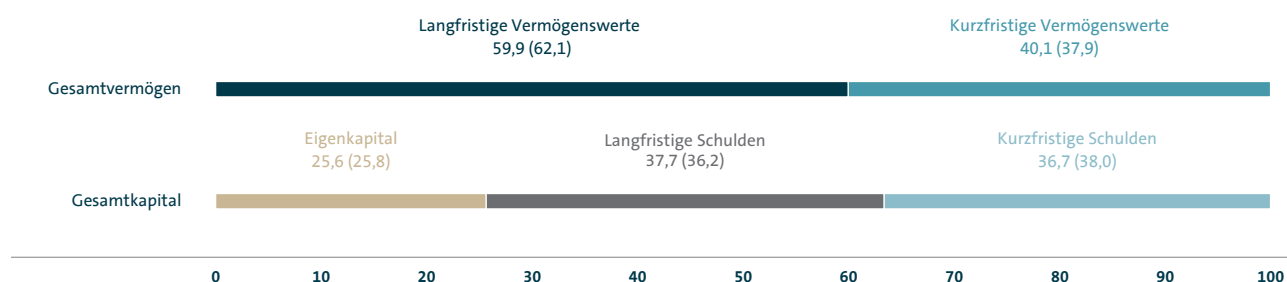
## BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE <sup>1</sup>		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Aktiva</b>						
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>274.620</b>	<b>262.081</b>	<b>143.153</b>	<b>140.912</b>	<b>131.467</b>	<b>121.169</b>
Immaterielle Vermögenswerte	64.613	63.419	64.404	63.211	209	208
Sachanlagen	57.630	55.243	54.619	52.503	3.010	2.739
Vermietete Vermögenswerte	43.545	39.254	5.297	3.140	38.249	36.114
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	78.692	73.249	9	-7	78.684	73.256
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	30.140	30.916	18.824	22.065	11.315	8.851
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>183.536</b>	<b>160.112</b>	<b>91.371</b>	<b>80.210</b>	<b>92.165</b>	<b>79.902</b>
Vorräte	45.745	40.415	41.302	36.113	4.443	4.302
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	54.216	53.145	-510	-686	54.726	53.832
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	37.557	32.040	13.033	17.354	24.524	14.686
Wertpapiere	17.080	15.939	13.376	13.512	3.703	2.427
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	28.938	18.457	24.169	13.826	4.769	4.632
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-	115	-	90	-	24
<b>Bilanzsumme</b>	<b>458.156</b>	<b>422.193</b>	<b>234.524</b>	<b>221.121</b>	<b>223.632</b>	<b>201.071</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigenkapital</b>	<b>117.342</b>	<b>109.077</b>	<b>88.850</b>	<b>81.605</b>	<b>28.492</b>	<b>27.472</b>
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	104.522	97.761	76.624	70.857	27.898	26.904
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	12.596	11.088	12.596	11.088	-	-
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	117.117	108.849	89.219	81.945	27.898	26.904
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	225	229	-369	-339	594	568
<b>Langfristige Schulden</b>	<b>172.846</b>	<b>152.726</b>	<b>77.692</b>	<b>69.805</b>	<b>95.154</b>	<b>82.921</b>
Finanzschulden	101.126	81.628	14.187	6.709	86.939	74.919
Rückstellungen für Pensionen	33.097	32.730	32.535	32.189	563	540
Sonstige Schulden	38.623	38.368	30.970	30.906	7.652	7.462
<b>Kurzfristige Schulden</b>	<b>167.968</b>	<b>160.389</b>	<b>67.982</b>	<b>69.711</b>	<b>99.986</b>	<b>90.678</b>
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	1.853	3.795	1.853	3.795	-	-
Finanzschulden	89.757	81.844	-1.504	-458	91.261	82.302
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.607	23.046	20.962	20.497	2.645	2.548
Sonstige Schulden	52.750	51.705	46.671	45.877	6.079	5.828
<b>Bilanzsumme</b>	<b>458.156</b>	<b>422.193</b>	<b>234.524</b>	<b>221.121</b>	<b>223.632</b>	<b>201.071</b>

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

## STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2018

in Prozent



## Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Im Berichtsjahr erzielte der Konzernbereich Finanzdienstleistungen einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 9,6 (9,2) Mrd. €. Die Veränderung im Working Capital war mit –20,9 Mrd. € um 1,2 Mrd. € geringer als im Vorjahr. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft belief sich auf –11,3 (–12,9) Mrd. €.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts war mit 0,5 (0,6) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres.

Die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen enthält vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden; insgesamt flossen Mittel in Höhe von 20,3 (14,1) Mrd. € zur Refinanzierung des Geschäftsvolumens zu.

Die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs lag am Ende des Berichtsjahres bei –154,1 Mrd. €; Ende Dezember 2017 hatte sie –141,5 Mrd. € betragen.

## VERMÖGENSLAGE

## Bilanzstruktur des Konzerns

Die Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns übertraf am Ende des Geschäftsjahres 2018 vor allem aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens im Konzernbereich Finanzdienstleistungen mit 458,2 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 8,5%. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist auf dieser Seite grafisch dargestellt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns belief sich am 31. Dezember 2018 auf 117,3 (109,1) Mrd. €. Die Eigenkapitalquote war mit 25,6 (25,8)% zum Vorjahr nahezu unverändert.

Aufgrund der Umsetzung der neuen internationalen Rechnungslegungsstandards kam es zu einer Anpassung der Eröffnungsbilanz des Volkswagen Konzerns zum 1. Januar 2018. Zum 31. Dezember 2017 blieben die Werte bis auf Verschiebungen innerhalb des Eigenkapitals unverändert.

Am Ende des Geschäftsjahres 2018 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 9,3 (8,4) Mrd. €, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,3 (0,3) Mrd. € sowie in Form von Sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 26,6 (23,5) 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

Zum 31. Dezember 2018 nahmen die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen des Konzernbereichs Automobile gegenüber Vorjahr zu. Die At Equity bewerteten Anteile stiegen leicht. Den Dividendenbeschlüssen der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen standen die positiven Geschäftsergebnisse der chinesischen Joint Ventures sowie der Zugang der Anteile an Quantum Scape gegenüber. Die langfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte gingen unter anderem aufgrund von negativen Einflüssen aus der Derivatebewertung zurück. Insgesamt waren die Langfristigen Vermögenswerte mit 143,2 (140,9) Mrd. € leicht höher als zum Bilanzstichtag des Vorjahres.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte fielen mit 91,4 (80,2) Mrd.€ deutlich höher aus als zum Jahresende 2017; die darin enthaltenen Vorräte erhöhten sich im Wesentlichen produktionsbedingt und aufgrund der Umstellung auf das Testverfahren WLTP um 14,4%. Insbesondere aufgrund negativer Einflüsse aus der Derivatebewertung gingen die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte zurück. Der Bestand an Zahlungsmitteln nahm mit 24,2 (13,8) Mrd.€ gegenüber dem 31. Dezember 2017 deutlich zu.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile belief sich Ende 2018 auf 88,9 Mrd.€ und lag somit um 8,9% über dem Vorjahresbilanzstichtag. Die gute Ergebnisentwicklung und die im Juni 2018 begebene Hybridanleihe wirkten positiv. Negative Effekte aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung und Währungsumrechnung, die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG und die Rückzahlung der im dritten Quartal 2018 gekündigten Hybridanleihe sowie einmalige Einflüsse aus der Erstanwendung der neuen internationalen Rechnungslegungsstandards reduzierten das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile. 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 lag mit 37,9 (36,9)% über dem Wert zum 31. Dezember 2017.

Die Langfristigen Schulden erhöhten sich auf 77,7 (69,8) Mrd.€, wesentlicher Grund ist der Anstieg der darin enthaltenen Langfristigen Finanzschulden.

Die Kurzfristigen Schulden gingen im Vergleich zum Jahresende 2017 insgesamt um 2,5% auf 68,0 Mrd.€ zurück. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien; infolge des Beschlusses im Spruchverfahren, der außerordentlichen Kündigung des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags sowie des Mittelabflusses für Ausgleichszahlungen und den Erwerb angedienter Aktien wurde die Position auf 1,9 (3,8) Mrd.€ entsprechend angepasst. Die kurzfristigen Finanzschulden fielen unter anderem durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten höher aus als Ende 2017. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden

des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert in beiden Zeiträumen negativ. Die in den kurzfristigen Sonstigen Schulden enthaltenen kurzfristigen Sonstigen Rückstellungen verringerten sich bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik.

Am 31. Dezember 2018 war die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile mit 234,5 Mrd.€ um 6,1% höher als Ende 2017.

#### BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

Mio. €	31.12.2018	31.12.2017
Langfristige Vermögenswerte	112.796	111.277
Kurzfristige Vermögenswerte	65.882	60.052
<b>Bilanzsumme</b>	<b>178.678</b>	<b>171.329</b>
Eigenkapital	70.817	66.449
Langfristige Schulden	62.445	55.118
Kurzfristige Schulden	45.415	49.762

Die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen des Bereichs Pkw erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr. Die Langfristigen sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte gingen unter anderem aufgrund von negativen Einflüssen aus der Derivatebewertung zurück. Insgesamt erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte um 1,5 Mrd.€ auf 112,8 Mrd.€. Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen insgesamt um 5,8 Mrd.€ auf 65,9 Mrd.€ zu; die darin enthaltenen Vorräte erhöhten sich produktionsbedingt und aufgrund der Umstellung auf das Testverfahren WLTP. Mit 18,1 (6,1) Mrd.€ überstieg der Bestand an Zahlungsmitteln den Vorjahreswert um das Dreifache. Die Bilanzsumme belief sich am Jahresende 2018 auf 178,7 (171,3) Mrd.€.

Das Eigenkapital des Bereichs Pkw übertraf mit 70,8 Mrd.€ den Wert des Vorjahres im Wesentlichen ergebnisbedingt sowie aufgrund der im Berichtsjahr begebenen Hybridanleihe um 6,6%.

Die Langfristigen Schulden waren um 13,3% höher als zum Jahresende 2017, die darin enthaltenen Finanzschulden stiegen deutlich. Die Kurzfristigen Schulden nahmen insgesamt um 8,7% ab. Die kurzfristigen Sonstigen Schulden und die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen lagen unter dem Wert des Vorjahresbilanzstichtags.

## BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	31.12.2018	31.12.2017
Langfristige Vermögenswerte	27.858	27.005
Kurzfristige Vermögenswerte	21.892	16.908
<b>Bilanzsumme</b>	<b>49.750</b>	<b>43.913</b>
Eigenkapital	15.081	12.194
Langfristige Schulden	14.493	13.975
Kurzfristige Schulden	20.176	17.744

Am 31. Dezember 2018 lagen die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen im Bereich Nutzfahrzeuge über den Werten vom Jahresende 2017. Die At Equity bewerteten Anteile nahmen zu. Die Sonstigen Beteiligungen gingen aufgrund einer konzerninternen Veräußerung (Power-Engineering-Geschäft) zurück. Insgesamt erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte um 0,9 Mrd.€ auf 27,9 Mrd.€. Die Kurzfristigen Vermögenswerte waren mit 21,9 (16,9) Mrd.€ insgesamt deutlich höher als zum Vorjahresbilanzstichtag. Die darin enthaltenen kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte stiegen, der Zahlungsmittelbestand ging zurück. Die im Zusammenhang mit der konzerninternen Veräußerung des Power-Engineering-Geschäfts fälligen Zahlungen sind im ersten Quartal 2019 fällig. Die Bilanzsumme nahm um 13,3% auf 49,7 Mrd.€ zu.

Das Eigenkapital des Bereichs Nutzfahrzeuge belief sich Ende 2018 auf 15,1 Mrd.€ und lag damit um 23,7% über dem Wert des Vorjahres. Neben dem positiven Ergebnis war dieser Anstieg auf die konzerninterne Veräußerung des Power-Engineering-Geschäfts zurückzuführen. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ ging deutlich zurück: Infolge des Beschlusses im Spruchverfahren, der außerordentlichen Kündigung des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags sowie des Mittelabflusses für Ausgleichszahlungen und den Erwerb angedienter Aktien wurde die Position entsprechend angepasst. Die Langfristigen Schulden nahmen um 3,7% zu; die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden fielen geringer aus als ein Jahr zuvor, die Langfristigen Sonstigen Schulden erhöhten sich. Die Kurzfristigen Schulden waren um 13,7% höher als am 31. Dezember 2017. Die kurzfristigen Sonstigen Schulden erhöhten sich deutlich.

## BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	31.12.2018	31.12.2017
Langfristige Vermögenswerte	2.499	2.629
Kurzfristige Vermögenswerte	3.597	3.250
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6.097</b>	<b>5.879</b>
Eigenkapital	2.953	2.963
Langfristige Schulden	754	711
Kurzfristige Schulden	2.391	2.205

Im Bereich Power Engineering nahmen die Langfristigen Vermögenswerte, im Wesentlichen bedingt durch einen Rückgang der Immateriellen Vermögenswerte, im Vergleich zum Vorjahr ab. Die Kurzfristigen Vermögenswerte stiegen gegenüber dem letzten Bilanzstichtag vorratsbedingt und aufgrund höherer Forderungen um 10,7%. Am Jahresende 2018 verzeichnete der Bereich Power Engineering eine um 3,7% über Vorjahr liegende Bilanzsumme in Höhe von 6,1 Mrd.€.

Am 31. Dezember 2018 lag das Eigenkapital mit 3,0 (3,0) Mrd.€ auf dem Niveau des Vorjahres. Sowohl die Langfristigen als auch die Kurzfristigen Schulden fielen im Berichtsjahr im Vergleich zum Bilanzstichtag 2017 höher aus.

## Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Am 31. Dezember 2018 war die Bilanzsumme des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen mit 223,6 Mrd.€ um 11,2% höher als am Jahresende 2017.

Sowohl die Vermieteten Vermögenswerte als auch die langfristigen Forderungen nahmen aufgrund des Geschäftswachstums deutlich zu. Die Langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich insgesamt um 8,5%.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte stiegen volumenbedingt um 15,3%. Aufgrund der Überarbeitung der Klassifizierung von Finanzinstrumenten durch den IFRS 9 kam es zu einer Umgliederung insbesondere von Forderungen aus Finanzdienstleistungen in die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die in der Position „Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte“ enthalten sind. Der Bestand an Wertpapieren nahm um 1,3 Mrd.€ auf 3,7 Mrd.€ zu.

Am 31. Dezember 2018 entfielen rund 48,8 (47,6)% der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Im abgelaufenen Berichtsjahr führte vor allem das gute Ergebnis zu einem Anstieg des Eigenkapitals um 3,7% auf 28,5 Mrd. €. Die Eigenkapitalquote lag bei 12,7 (13,7) %.

Die Langfristigen Schulden fielen im Wesentlichen aufgrund gestiegener langfristiger Finanzschulden zur Refinanzierung des Geschäftsvolumens um 14,8% höher aus. Die Kurzfristigen Schulden erhöhten sich insgesamt um 10,3%, die darin enthaltenen Kurzfristigen Finanzschulden stiegen deutlich.

Mit 29,9 (31,4) Mrd. € war das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft zum Ende 2018 niedriger als ein Jahr zuvor.

#### KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns sieht als Kernelement die kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes vor. Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) und der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag<sup>1</sup>, 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 Kapitalmarktanspruch widerspiegelt.

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2018 wurde ein Beta-Faktor von 1,17 (1,12) ermittelt.

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

**KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN  
IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

%	2018	2017
Zinssatz für risikofreie Anlagen	0,8	1,0
Marktrisikoprämie MSCI World Index	6,5	6,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen	1,1	0,8
(Beta-Faktor Volkswagen)	(1,17)	(1,12)
<b>Eigenkapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>8,4</b>	<b>8,3</b>
Fremdkapitalzinssatz	2,5	1,8
Steuervorteil	-0,8	-0,6
<b>Fremdkapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
<b>Kapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>6,2</b>	<b>6,0</b>

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 2018 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,2 (6,0) %.

**KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR**

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile belief sich im Geschäftsjahr 2018 inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen auf 11.438 (11.756) Mio.€. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultierte vor allem aus

gestiegenen Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens, höheren Forschungs- und Entwicklungskosten sowie der seit Jahresbeginn im Operativen Ergebnis erfassten Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten, die durch Volumenverbesserungen nicht ausgeglichen werden konnten. Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation werden nicht berücksichtigt, da sie außerhalb der operativen Steuerungsmöglichkeiten des Managements liegen.

Das investierte Vermögen erhöhte sich im Berichtsjahr auf 104.424 (97.021) Mio.€. Der Anstieg war vor allem auf höhere Vorratsbestände sowie auf Zugänge aus Sachinvestitionen und aktivierten Entwicklungskosten zurückzuführen.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Im Vergleich zum Vorjahr war der RoI aufgrund des niedrigeren Operativen Ergebnisses und des höheren investierten Vermögens rückläufig, lag aber mit 11,0 (12,1) %, trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen, über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9%.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – lagen mit 6.474 (5.821) Mio.€ aufgrund des gestiegenen investierten Vermögens und des höheren Kapitalkostensatzes 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 4.964 (5.935) Mio.€.

Weitere Informationen zur wertorientierten Steuerung finden Sie auf der Internetseite [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/More\\_Publications.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/More_Publications.html) unter dem Stichwort „Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns“.

**KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE<sup>1</sup>**

Mio. €	2018	2017
<b>Operatives Ergebnis nach Steuern</b>	<b>11.438</b>	<b>11.756</b>
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	104.424	97.021
<b>Kapitalrendite (RoI) in %</b>	<b>11,0</b>	<b>12,1</b>
Kapitalkostensatz in %	6,2	6,0
<b>Kapitalkosten des investierten Vermögens</b>	<b>6.474</b>	<b>5.821</b>
<b>Wertbeitrag</b>	<b>4.964</b>	<b>5.935</b>

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.

Trotz der Herausforderungen aus der Dieseldiagnostik und der öffentlichen Diskussion um Dieselfahrzeuge, den anhaltend schwierigen Marktbedingungen und dem neuen Testverfahren WLTP konnten wir unsere Auslieferungen an Kunden leicht auf 10,8 Mio. Fahrzeuge steigern und damit einen neuen Verkaufsrekord verbuchen. Dabei erzielten wir in Europa, Südamerika und Asien-Pazifik Zuwächse. Die Umsatzerlöse des Konzerns stiegen um 2,7% im erwarteten Rahmen. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen belief sich auf 17,1 Mrd.€, die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen lag mit 7,2% in dem zu Jahresbeginn prognostizierten Korridor von 6,5 bis 7,5%. Sondereinflüsse aus der Dieseldiagnostik führten dazu, dass die operative Umsatzrendite mit 5,9% wie zuletzt erwartet moderat unterhalb dieser Bandbreite lag.

Unsere Anstrengungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind an den Forschungs- und Entwicklungskosten abzulesen; die F&E-Quote im Konzernbereich Automobile bewegte sich mit 6,8% im erwarteten Korridor.

Auch die Sachinvestitionsquote des Automobilbereichs lag in der prognostizierten Bandbreite; sie belief sich auf 6,6%. Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile konnte wie erwartet den Vergleichswert des Vorjahres deutlich übertreffen, fiel jedoch mit –0,3 Mrd.€ negativ aus. Dies ist insbesondere auf höher als erwartet eingetretene Mittelabflüsse aus der Dieseldiagnostik, bedingt durch die Bußgeldbescheide der Staatsanwaltschaften Braunschweig und München II, zurückzuführen. Die Netto-Liquidität lag infolgedessen sowie aufgrund des Erwerbs angelegter MAN-Aktien mit 19,4 Mrd.€ unter dem Vorjahreswert.

Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile war mit 11,0% geringer als 2017, sie übertraf jedoch den Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen.

#### SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2017 <sup>1</sup>	Ursprüngliche Prognose für 2018	Angepasste Prognose für 2018	Ist 2018
Auslieferungen an Kunden	10,7 Mio.	moderate Steigerung	moderate Steigerung	10,8 Mio.
<b>Volkswagen Konzern</b>				
Umsatzerlöse	229,6 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	235,8 Mrd.€
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	7,4%	6,5 – 7,5%	6,5 – 7,5%	7,3%
Operative Umsatzrendite	6,0%	6,5 – 7,5%	moderat unter 6,5%	5,9%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17,0 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	17,1 Mrd.€
Operatives Ergebnis	13,8 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	13,9 Mrd.€
<b>Bereich Pkw</b>				
Umsatzerlöse	157,3 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	160,8 Mrd.€
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	8,0%	6,5 – 7,5%	6,5 – 7,5%	7,7%
Operative Umsatzrendite	5,9%	6,5 – 7,5%	moderat unter 6,5%	5,7%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	12,5 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	12,4 Mrd.€
Operatives Ergebnis	9,3 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	9,2 Mrd.€
<b>Bereich Nutzfahrzeuge</b>				
Umsatzerlöse	35,2 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	36,7 Mrd.€
Operative Umsatzrendite	5,4%	5,0 – 6,0%	5,0 – 6,0%	5,4%
Operatives Ergebnis	1,9 Mrd.€	in der Bandbreite	in der Bandbreite	2,0 Mrd.€
<b>Bereich Power Engineering</b>				
Umsatzerlöse	3,3 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	3,6 Mrd.€
Operatives Ergebnis	–0,1 Mrd.€	geringerer Verlust	Größenordnung Vorjahr	–0,1 Mrd.€
<b>Konzernbereich Finanzdienstleistungen</b>				
Umsatzerlöse	33,7 Mrd.€	Steigerung bis 5%	Steigerung bis 5%	34,8 Mrd.€
Operatives Ergebnis	2,7 Mrd.€	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	2,8 Mrd.€
F&E-Quote im Konzernbereich Automobile	6,7%	6,5 – 7,0%	6,5 – 7,0%	6,8%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,5%	6,5 – 7,0%	6,5 – 7,0%	6,6%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	–0,3 Mrd.€	deutliche Steigerung, positiv	deutliche Steigerung, positiv	–0,3 Mrd.€
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	22,4 Mrd.€	moderate Steigerung	moderater Rückgang	19,4 Mrd.€
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	12,1%	leichte Steigerung, > 9%	leichter Rückgang, > 9%	11,0%

1 Angepasst; siehe Erläuterungen zur Anwendung neuer Rechnungslegungsstandards auf Seite 114.

# Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

Absatz der Volkswagen AG liegt 2018 auf Vorjahresniveau,  
Umsatz und Ergebnis konnten gesteigert werden.

## JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2018 waren im Zusammenhang mit der Dieselthematik weitere Sondereinflüsse in Höhe von 2,0 Mrd.€ zu erfassen. Dies ist im Wesentlichen auf den von der Staatsanwaltschaft Braunschweig erlassenen Bußgeldbescheid in Höhe von insgesamt 1,0 Mrd.€, höhere Rechtsrisiken und Rechtsverteidigungskosten sowie höhere Aufwendungen für technische Maßnahmen zurückzuführen. Die Sondereinflüsse wirkten sich in den Herstellungskosten mit 0,1 (-2,0) Mrd.€ und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit -2,0 (-0,9) Mrd.€ aus.

Die Umsatzerlöse stiegen im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 1,7% auf 78,0 Mrd.€. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 64,7 (62,5)%. Die Herstellungskosten nahmen aufgrund der geringeren Sondereinflüsse um 0,9% auf 72,7 Mrd.€ ab.

Das Bruttoergebnis stieg entsprechend auf 5,3 (3,4) Mrd.€.

Die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten lagen im Berichtsjahr mit 7,6 Mrd.€ um 0,5 Mrd.€ über dem Vorjahreswert.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis ging um 0,3 Mrd.€ auf -0,4 (-0,2) Mrd.€ zurück. Der Rückgang resultierte insbesondere aus den gegenüber Vorjahr um 1,1 Mrd.€ höheren Sondereinflüssen.

Das Finanzergebnis lag mit 8,3 (8,6) Mrd.€ auf Vorjahresniveau.

Nach Berücksichtigung der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von -0,9 (-0,4) Mrd.€ belief sich der Jahresüberschuss im Geschäftsjahr 2018 auf 4,6 (4,4) Mrd.€.

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2018	2017
Umsatzerlöse	78.001	76.729
Herstellungskosten	-72.700	-73.355
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>5.301</b>	<b>3.375</b>
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	-7.624	-7.104
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-415	-154
Finanzergebnis <sup>1</sup>	8.264	8.644
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-907	-409
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>4.620</b>	<b>4.353</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>4.620</b>	<b>4.353</b>
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	3	2
Einstellung in die Gewinnrücklagen	-2.204	-2.174
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>2.419</b>	<b>2.181</b>

## BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2018	2017
Anlagevermögen	119.713	113.703
Vorräte	5.140	4.889
Forderungen <sup>1</sup>	36.965	32.303
Flüssige Mittel	14.595	5.798
<b>Bilanzsumme</b>	<b>176.412</b>	<b>156.693</b>
Eigenkapital	33.090	30.438
Sonderposten mit Rücklageanteil	19	21
Langfristiges Fremdkapital	40.348	33.060
Mittelfristiges Fremdkapital	37.422	33.415
Kurzfristiges Fremdkapital	65.533	59.759

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

**VERMÖGENS- UND FINANZLAGE**

Die Bilanzsumme lag am 31. Dezember 2018 mit 176,4 Mrd.€ um 19,7 Mrd.€ über dem Vergleichswert 2017. Das Sachanlagevermögen verringerte sich um 0,2 Mrd.€, die Investitionen waren geringer als die Abschreibungen. Die Finanzanlagen stiegen insbesondere durch Kapitalerhöhungen bei der Volkswagen Finance Luxemburg S.A. (2,7 Mrd.€), bei der Volkswagen Klassik GmbH (2,3 Mrd.€) und der Porsche Holding Stuttgart GmbH (0,9 Mrd.€) sowie eine erfolgsneutrale Erhöhung der Beteiligung an der Volkswagen Klassik GmbH aufgrund einer konzerninternen Umstrukturierung (2,6 Mrd.€). Dem entgegen wirkte insbesondere die Kapitalherabsetzung bei der TRATON SE (vormals TRATON AG) in Höhe von 3,3 Mrd.€.

Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 67,9 (72,6)%.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich am 31. Dezember 2018 auf 56,6 (43,0) Mrd.€.

Am Ende des Berichtsjahres lag das Eigenkapital bei 33,1 Mrd.€; der Anstieg resultierte insbesondere aus dem verbesserten Jahresergebnis. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 18,8 (19,4)%.

Die Sonstigen Rückstellungen verringerten sich um 2,1 Mrd.€ auf 20,0 (22,1) Mrd.€, was im Wesentlichen auf die Inanspruchnahme von Vorsorgen aus der Dieseldispute zurückzuführen war. Die Rückstellungen für Pensionen stiegen insbesondere aufgrund veränderter Bewertungsparameter um 1,8 Mrd.€ auf 16,1 Mrd.€, die Steuerrückstellungen erhöhten sich um 0,2 Mrd.€ auf 3,7 Mrd.€.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 17,1 Mrd.€ auf 103,4 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 –8,5 Mrd.€ auf –0,2 Mrd.€ verbessert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 87,9 (74,0) Mrd.€. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir ebenso als insgesamt positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

**DIVIDENDENVORSCHLAG**

Im Geschäftsjahr 2018 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 2,4 Mrd.€. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 2,4 Mrd.€, das bedeutet 4,80€ je Stammaktie und 4,86€ je Vorzugsaktie, auszuschütten.

**GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG**

€	2018
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	2.418.589.589,10
davon auf: Stammaktien	1.416.431.126,40
Vorzugsaktien	1.002.158.462,70
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	338.837,15
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>2.418.928.426,25</b>

**LEISTUNGEN AN DIE BELEGESCHAFT DER VOLKSWAGEN AG**

Mio. €	2018	%	2017	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	8.175	70,6	7.637	70,7
Soziale Abgaben	1.437	12,4	1.361	12,6
Bezahlte Ausfallzeiten	1.350	11,7	1.161	10,7
Altersversorgung	611	5,3	640	5,9
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>11.573</b>	<b>100,0</b>	<b>10.799</b>	<b>100,0</b>

**ABSATZ**

Die Volkswagen AG setzte im Geschäftsjahr 2018 insgesamt 2.597.126 (2.584.375) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 71,0 (70,0) %.

**PRODUKTION**

Im Berichtsjahr fertigte die Volkswagen AG in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 1.113.415 Fahrzeuge (-9,1%).

**BELEGSCHAFT**

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2018 – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 119.394 (117.420) Personen beschäftigt; davon waren 5.009 (4.953) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 4.785 (4.380) Mitarbeiter.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 17,3 (17,1)%. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 5.883 (5.069) Personen. Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,3 (6,1) % aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 83,2 (83,4) % der Mitarbeiter über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Mitarbeiter mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 19,5 (18,9)%. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2018 bei 43,9 (43,6) Jahren.

**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG**

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB erhöhten sich im Berichtsjahr auf 5,6 (4,8) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 12.796 (12.332) Personen beschäftigt.

**AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ**

Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, dem Produktionsprozess vor- oder nachgeschaltete Maßnahmen. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzmaßnahmen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während des Produktionsprozesses die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2018 investierten wir schwerpunktmäßig in den Bereich Boden- und Gewässerschutz.

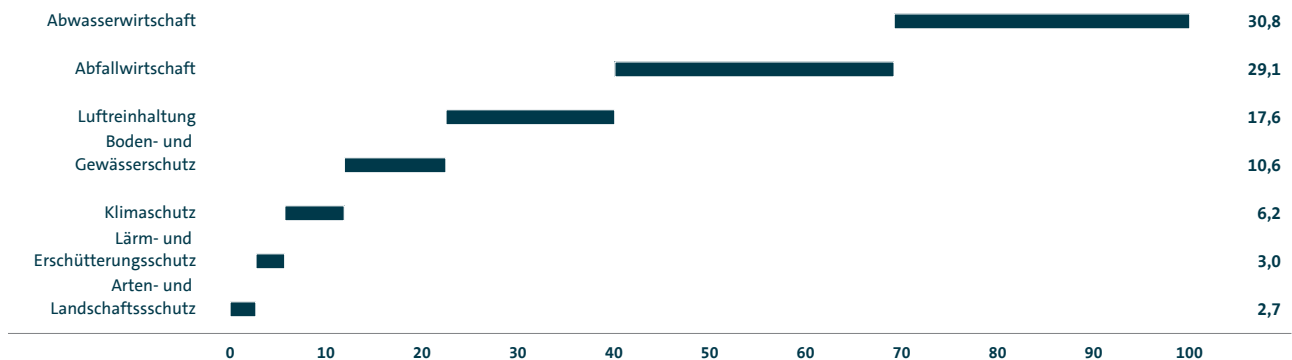
Die ausgewiesenen Betriebskosten sind Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen geschont. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2018, ebenso wie in den Vorjahren, in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

**AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ**

Mio. €	2018	2017	2016	2015	2014
Investitionen	13	17	11	21	19
Betriebskosten	230	227	223	244	226

**BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2018**

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 163 bis 187 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 185 bis 186 dieses Geschäftsberichts.

**ABHÄNGIGKEITSBERICHT**

Der Vorstand der Volkswagen AG hat den nach § 312 AktG vorgeschriebenen Bericht an den Aufsichtsrat erstattet und folgende Schlussklärung 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 diesen Veränderungsprozess im Unternehmen. 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, rund 665 Tsd. Beschäftigten und 123 Produktionsstandorten. Um diese Komplexität bestmöglich zu bewältigen, setzen wir auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement, klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, gesellschaftliches Engagement sowie Mitarbeiterverantwortung und orientieren uns an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

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 Konzernstrategie: Wir wollen ein exzellenter Arbeitgeber und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein, Kunden begeistern und zugleich sicherstellen, dass unsere Ertragskraft wettbewerbsfähig ist. Hierzu tragen auch

unsere Corporate-Citizenship-Aktivitäten bei. Unter Corporate Citizenship verstehen wir freiwillige Leistungen unseres Unternehmens an die Gesellschaft, die über unser Kerngeschäft hinausgehen. Diese Leistungen dienen der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und sollen zugleich zu unternehmerischen Zielen, wie Steigerung der Reputation, Glaubwürdigkeit und/oder Attraktivität als Arbeitgeber, beitragen. Konkret können dies sowohl Geld- oder Sachspenden, gesellschaftliches Sponsoring, eigeninitiierte operative Projekte oder auch unterschiedliche Formate des Corporate Volunteering sein.

Bis 2025 wollen wir den Volkswagen Konzern zur weltweiten Nummer eins in der Elektromobilität machen, mit der „Roadmap E“ haben wir dafür die Prioritäten neu gesetzt. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen.

## Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit – einschließlich Corporate Citizenship – hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur definiert. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand. Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über alle Themen rund um Nachhaltigkeit und unternehmerische 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 und -programmen getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

**WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS**


Planung und Steuerung von Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgen durch den Funktionalbereich Konzern-Nachhaltigkeit. Zu seinen Aufgaben zählt außerdem die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns, der Marken und der Regionen. Dazu zählt auch das Stakeholder-Management auf Konzernebene, etwa der Kontakt zu nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten Projektteams bereichsübergreifend an Themen wie Dekarbonisierung, Menschenrechte und Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird kontinuierlich ausgebaut. Im Fokus des Geschäftsjahres 2018 standen die strategische Neuausrichtung des Funktionalbereichs Konzern-Nachhaltigkeit und die feste Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft sowie die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsprogramms, das seine Schwerpunkte unter anderem in den Bereichen Klimaschutz und nachhaltige Lieferketten setzt.

**Nachhaltigkeitsbeirat**

Zur Unterstützung des strategischen Ziels Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern im September 2016 einen Nachhaltigkeitsbeirat berufen. Er setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte

und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Im Jahr 2018 starteten die im Vorjahr vom Beirat initiierten Projekte: eine Dialogplattform zu Innovationen und Kulturwandel im Bereich nachhaltiger Mobilität, ein internationales Programm zur Eindämmung der Folgen des Klimawandels mittels vorhersagenbasierter Katastrophenschutzfinanzierung und eine wissenschaftliche Studie zur zukünftigen verkehrspolitischen Rahmgestaltung im Einklang mit internationalen Klimazielen. Ferner beschloss der Beirat ein weiteres Projekt zur strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeit bei Volkswagen und die Einrichtung einer Gastprofessur zu Open Labs und Kulturwandel am Einstein Center Digital Future in Berlin. Darüber hinaus hat der Nachhaltigkeitsbeirat Empfehlungen formuliert, wie ein Technologie-, Politik- und Kulturwandel gestaltet sein sollte, um Vertrauen zurückzugewinnen und den Grundstein für zukünftigen Erfolg zu legen.

**Wesentlichkeitsanalyse**

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2018 nach wie vor zwei Entwicklungen ein: zum einen die Ausrichtung des Konzerns im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieseldisussion.

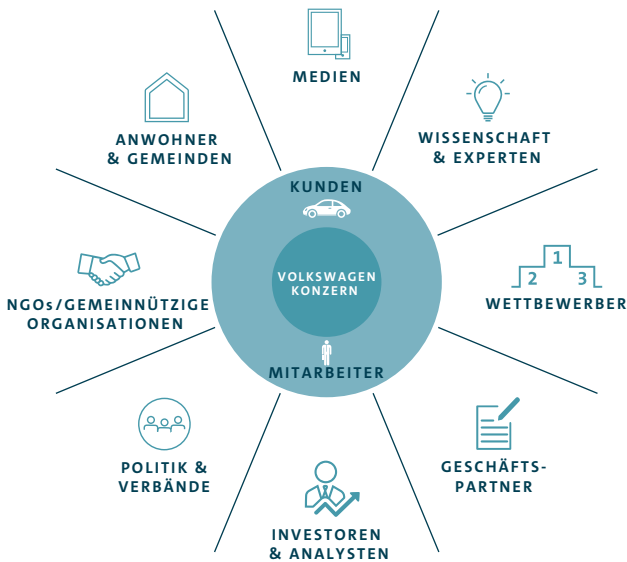
Als Ausgangspunkt unserer Analyse orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, die gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen formulieren. Als Ergebnis der Analyse haben wir 18 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Zur Identifizierung wesentlicher Themen haben wir externe Studien, Branchen- und Medienanalysen, Ratings, Stakeholder-Befragungen, interne und externe Leitlinien und Kodizes, das konzernweite Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ sowie die einzelnen Fachbereichsstrategien einbezogen.

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

**Grundsätze und Leitlinien**

Basis unserer nachhaltigen Ausrichtung sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns gilt konzernweit und unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

## STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



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. Wir streben eine Wiederaufnahme unserer seit der Dieseldemokratie ruhenden Mitgliedschaft im United Nations Global Compact an, dazu wurde in 2018 der Dialog wieder aufgenommen. Darüber hinaus ist es unser Ziel, 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.

Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Berufsausbildung und der Charta der Zeitarbeit haben wir eigene Leitlinien geschaffen. Für den Umweltschutz sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltsätze für Produkte und für die Produktion verbindlich.

**Strategisches Stakeholder-Management**

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unter-

nehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Im Mittelpunkt der Stakeholder-Betrachtung stehen unsere Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir acht Stakeholder-Typen definiert. Diese Klassifizierung ist das Ergebnis einer Stakeholder-Analyse, bei der wir in regelmäßigen Abständen wesentliche Anspruchsgruppen des Konzerns identifizieren.

Aufgabe des Stakeholder-Managements ist es, mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten, um die Vielzahl der Ansprüche aufzufangen und in Entscheidungsprozesse einzubringen. Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir Gremien wie den Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel geschaffen. Das Panel besteht aus 300 nationalen und internationalen Meinungsführern. Ergänzend hierzu bieten wir unseren Stakeholdern ein breites Spektrum an Interaktionsangeboten und Feedback-Kanälen, zu denen regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationen zählen.

**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG**

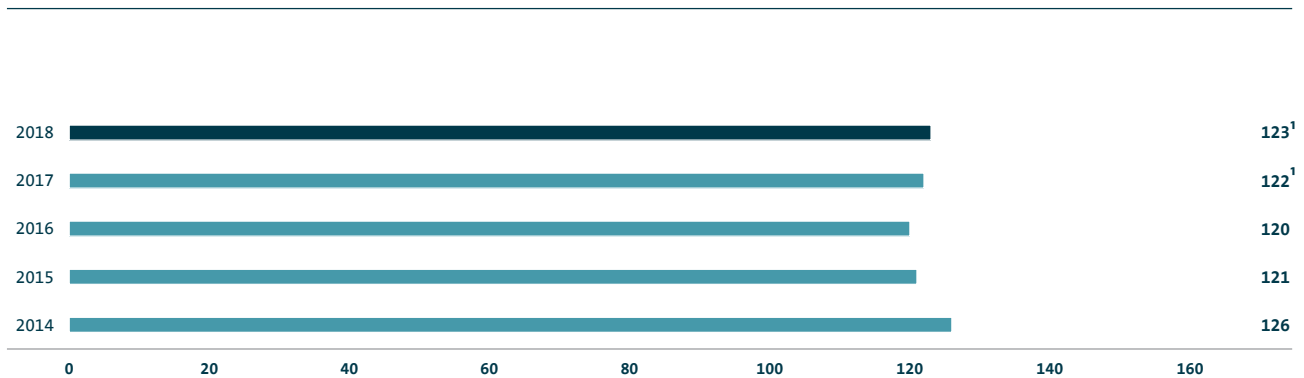
Zukunftsweisende Mobilitätslösungen mit markenprägenden Produkten und Services sind ohne Innovationen undenkbar. Unsere Forschung und Entwicklung spielt daher für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens eine zentrale Rolle.

Gemeinsam mit unseren Konzernmarken haben wir – abgeleitet aus dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ – strategische Initiativen zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt steht dabei ein effizienter, markenübergreifender Entwicklungsverbund, gekennzeichnet durch enge Vernetzung unserer Experten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein innovatives Arbeitsumfeld und die Bündelung von Entwicklungsaktivitäten. Dadurch wollen wir konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Der Entwicklungsverbund trägt maßgeblich dazu bei, den Wandel des Volkswagen Konzerns 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 zukunftsweisenden Mobilitätslösungen zu arbeiten, wettbewerbsstärkende Technologiekompetenzen aufzubauen, unsere Produkt- und Servicepalette zu erweitern sowie Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Services zu verbessern, beispielsweise durch eine markenübergreifende Zusammenarbeit.

**CO<sub>2</sub>-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU28) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

in Gramm pro Kilometer



1 Vorbehaltlich der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission im jährlichen CO<sub>2</sub>-Flottenmonitoring.

**Antriebs- und Kraftstoffstrategie**

Im Berichtsjahr hat die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) im Durchschnitt 123 g CO<sub>2</sub>/km<sup>1</sup> emittiert und damit den für 2018 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO<sub>2</sub>/km unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus dem neu anzuwendenden Messverfahren. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO<sub>2</sub>-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 Antriebs- und Fahrzeugportfolio: 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. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären.

Wir gehen davon aus, dass bereits im Jahr 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu drei Millionen Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. 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 Modell-

portfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer rund 300 Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch, als Hybrid- oder Mild-Hybrid-Fahrzeug. Dafür entwickeln wir zwei neue Elektroplattformen für Fahrzeuge mit einer Reichweite von bis zu 600 km.

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaziele von Paris bekannt und verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2050 die komplette CO<sub>2</sub>-Neutralität seines Fahrzeugbestands zu erreichen.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, bieten wir das gesamte Antriebsspektrum an – vom konventionellen Verbrennungsmotor bis zum reinen Elektroantrieb. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren das Gros der Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, diesen Teil der Motorenpalette weiter zu verbessern sowie konsequent und marktspezifisch zu konsolidieren. Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder eine sogenannte Mild-Hybridisierung der Fahrzeuge, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände erforderlich.

Neben elektrifizierten Antrieben und effizienteren Verbrennungsmotoren kommt den regenerativen, CO<sub>2</sub>-reduzierten (gasförmigen oder flüssigen) Kraftstoffen eine größere Bedeutung zu. Wir unterstützen den Ausbau der Infrastruktur für Erdgas (CNG) und forschen intensiv an Möglichkeiten, Kraftstoffe aus regenerativ erzeugtem Strom herzustellen, mit denen Verbrennungsmotoren CO<sub>2</sub>-neutral betrieben werden können.

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 neuer Hybrid- und Elektroantriebe.

#### Life Cycle Engineering und Recycling

Technologische Innovationen zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten 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.

#### Synergien steigern die Effizienz

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

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

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

Eine weitere Initiative unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ fokussiert sich darauf, ein markenübergreifendes Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen zu etablieren. Unser Mobilitätsunternehmen MOIA soll einer der führenden Anbieter innovativer Transportdienstleistungen werden und profitable sowie weltweit skalierbare Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu werden auch strategische Investments und Partnerschaften angestrebt. Unser strategisches

Ziel ist es, 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-as-a-Service“- als auch „Vehicle-on-Demand“-Angebote umfasst.

Auf dem Weg zum Autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2018 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Strategisches Ziel ist es, als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation der Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für Kurz- und Langstreckenmobilität über Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Lieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Gebieten werden diese Fahrzeuge neue Mobilitätsformen ermöglichen – besonders für Nutzergruppen, denen der Zugang zu Mobilität bislang verwehrt geblieben ist.

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

Mit der zunehmenden Anzahl digitaler und softwarebasierter Komponenten rund um das Fahrzeug wird auch die Zufriedenheit der Kunden mit diesen Elementen immer wichtiger. Das Ziel einer Konzerninitiative lautet daher, Volkswagen in Sachen User Experience zu einem der besten Unternehmen weltweit zu machen. Die Basis dafür bildet eine enge Zusammenarbeit unserer Konzernmarken in diesem Bereich.

#### 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 setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um

den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine breit angelegte Allianz gestartet. Im ersten Schritt ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pick-ups ab dem Jahr 2022 vorgesehen. Diese Allianz ermöglicht uns, neben der optimalen Auslastung der Fertigungskapazitäten, die Entwicklungskosten zu teilen sowie die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Fahrzeuge zu verbessern. So können Kosteneinsparungen realisiert und unsere Innovationskraft weiter gestärkt werden. Über diese konkrete Vereinbarung hinaus prüfen wir eine Zusammenarbeit in weiteren Mobilitäts- und Fahrzeugkonzepten.

Den Wandel hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit einer vollvernetzten Fahrzeugflotte und unserem digitalen Ökosystem „Volkswagen We“ beschleunigen wir mit unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft. Gemeinsam wollen wir die Softwareentwicklung für das Automobil von morgen und neue Dienste für unsere Kunden vorantreiben. Unsere IT-Kompetenz und -Lösungen werden dadurch umfassend gestärkt und ausgebaut.

Ferner haben wir den Aufbau der Batterietechnologie als Kernkompetenz in einer strategischen 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 für unsere wichtigsten Märkte und die ersten MEB-Modelle strategische Batteriezellen-Lieferanten definiert und wollen weitere langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA auf den Weg bringen. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife bringen.

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 wollen wir gemeinsam entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa an 400 Standorten Schnellladestationen errichten und betreiben.

Der Volkswagen Konzern arbeitet im Rahmen von zukunftsweisenden Mobilitätskonzepten auch an roboter-

basierten Servicelösungen für diverse Aufgaben. Das schnelle Laden des Elektrofahrzeugs beispielsweise – ob in der heimischen Garage, in Tiefgaragen oder in Parkhäusern – könnte in Zukunft ein Service-Roboter übernehmen: Der Fahrer steigt vor dem Parkhaus aus, sein autonom fahrendes Elektroauto sucht sich selbstständig einen freien Platz und wird dort von „CarLa“ geladen – einem Laderoboter, den der Volkswagen Konzern und der Automatisierungsspezialist KUKA beim Genfer Automobilsalon 2018 präsentiert haben.

Angesichts der wachsenden Bedeutung der Elektromobilität gilt der automobiler Leichtbau als Schlüsseltechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft, denn ein geringeres Gewicht der Fahrzeuge erhöht die Reichweite von Elektrofahrzeugen. 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.

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

#### F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2018 haben wir weltweit 7.639 (6.566) 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 die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr um 3,8% höher als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,8 (6,7)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 38,4 (40,0)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 12,1 (11,6) Mrd. €.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2018 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 51.948 Mitarbeiter (+5,3%) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,8% an der Belegschaft.

#### FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2018	2017
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.640	13.135
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.234	5.260
Aktivierungsquote in %	38,4	40,0
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.710	3.734
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	12.116	11.609
Umsatzerlöse	201.067	196.949
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.640	13.135
<b>F&amp;E-Quote</b>	<b>6,8</b>	<b>6,7</b>

## BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2018 darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Darüber hinaus haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben.

### Beschaffungsstrategie

Ein weltweites Netzwerk leistungsstarker Partner und Lieferanten ist für die Erreichung der Ziele der Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ wesentlich. Mit der Beschaffungsstrategie 2025 setzen wir unsere konzernweite Vision „TOGETHER – Best in Customer Value and Cost“ um. Dabei nutzen wir unsere Stärken, um marktadäquate Produkte mit hohem Kundenwert zu optimalen Kostenstrukturen zu realisieren. Wir integrieren das Wissen unserer globalen Lieferantennetzwerke, sichern zukunftsweisende Kompetenzen auf den weltweiten Beschaffungsmärkten und stellen eine kostengerechte und zeitlich passende Industrialisierung und Marktumsetzung sicher. Sechs Ziele wurden in Abstimmung mit den Marken und Regionen vereinbart:

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

Diese Ziele wollen wir mit Initiativen erreichen, die 2018 sehenswerte Erfolge lieferten.

Durch die Vereinfachung technischer Bauteilkonzepte und deren Anpassung an globale Standards konnten signifikante Einsparungen realisiert werden. Basierend auf diesen Ergebnissen rollen wir die Ansätze nun auf weitere Regionen und Fahrzeugprojekte aus. Mehr als die Hälfte unserer Einkaufsprojekte konnte bereits von einer erweiterten Kostenanalyse profitieren.

Mit unseren Innovationsverträgen konnten wir wichtige Innovationen für das Unternehmen sichern. Bei neuen Technologien haben wir frühzeitig geeignete Partner ausgewählt, um die Marktumsetzung von Innovationen zu ermöglichen.

Mit einem eigenen Bereich „Connectivity, eMobility & Fahrerassistenz“ stellen wir uns den Herausforderungen des Wandels unserer Beschaffungsmärkte. Die Umgestaltung unseres Einkaufsprozesses für Software und Daten ermöglicht zukunfts sichere Kooperationen.

Mit der Umsetzung der „Group Procurement Suite“ erneuern wir unsere Beschaffungssysteme, automatisieren operative Beschaffungstätigkeiten und ermöglichen die Unterstützung strategischer Beschaffungstätigkeiten durch Analysen und Künstliche Intelligenz.

### 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 Lieferanteneinbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern arbeiten wir bei der FAST-Initiative noch besser und schneller zusammen, um globale Strategien sowie technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abzustimmen. Gemeinsames Ziel ist, begeisternde Technologien für unsere Kunden schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte effektiver und effizienter zu realisieren.

Nachdem wir im Jahr 2017 weitere Partner im FAST-Programm aufgenommen haben, haben wir im Berichtsjahr gemeinsam mit diesen Partnern daran gearbeitet, die Vorteile der strategischen Verzahnung entsprechend umzusetzen.

### 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. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gesetzt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Landschaft der Beschaffung behoben, sondern auch Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

### Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

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

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

### Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Die systematische Versorgungsabsicherung von Kaufteilen ist eines der Ziele der Beschaffung. Infolge des neuen Testverfahrens WLTP und den damit zusammenhängenden Änderungen der Produktionsprogramme, haben wir von unseren Lieferanten ein hohes Maß an Flexibilität eingefordert. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern durch unvorhersehbare Ereignisse wie Naturkatastrophen konnten nach besten Möglichkeiten minimiert werden.

### Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Die Bedeutung des Kaufteile- und Lieferantenmanagements nimmt durch die anhaltende Globalisierung der Lieferketten stetig zu. Wir begleiten und überwachen die Prozesse von der Entwicklung bis hin zur Serienproduktion der Kaufteile und leisten damit einen maßgeblichen Beitrag, die weltweiten Fahrzeug- und Aggregateanläufe abzusichern. Der Fokus unserer Aktivitäten im Kaufteilemanagement liegt in der Sicherstellung der Bauteilqualität und des Industrialisierungsprozesses an den jeweiligen Lieferantenstandorten. Gleichzeitig erfordert die gestiegene Komplexität in der Automobilindustrie eine regelmäßige Kontrolle und Absicherung der Serienversorgung. Um Störungen früh identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, führen wir im Rahmen der Vorserien eine simulierte Serienproduktion bei den Lieferanten durch. Das Kaufteilemanagement arbeitet dabei eng mit der Qualitätssicherung der Fertigungsstandorte zusammen und führt mehrstufige Leistungstests durch.

### Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Grundlage erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mit unseren Geschäftspartnern bilden die Beachtung von Menschenrechten sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards, ein aktiver Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Diese Nachhaltigkeitsstandards sind in den vertraglich verbindlichen „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ definiert.

Die Qualifizierung und Weiterentwicklung unserer Lieferanten ist gerade vor dem Hintergrund steigender weltweiter Nachhaltigkeitsvorgaben ein wichtiges Element unseres Konzepts „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben seit 2012 bis zum Ende des Berichtsjahres mehr als 31.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. In den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika und Europa haben wir über 900 Mitarbeiter von mehr als 550 Lieferanten in Präsenzveranstaltungen unter anderem zum Thema Nachhaltigkeit qualifiziert und über regionalspezifische Herausforderungen informiert. Zudem haben wir mehr als 2.000 Beschaffungsmitarbeiter in Präsenzveranstaltungen für Nachhaltigkeitsrisiken in der Beschaffung sensibilisiert.

Die Überprüfung unserer Lieferanten zur Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen hatte auch im Jahr 2018 eine wichtige Bedeutung. Aus diesem Grund haben wir die Anzahl der Überprüfungen im Vergleich zum Vorjahr noch einmal deutlich erhöht und bei 947 Lieferantenstandorten eine Vor-Ort-Prüfung durchgeführt. In 551 Fällen wurde ein Maßnahmenplan vereinbart, der zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung führte. Außerdem wurden seit 2012 mehr als 28.000 Lieferantenstandorte mit Selbstauskunftsfragebögen zum Thema Nachhaltigkeit überprüft, durch die in über 2.100 Fällen im Laufe des Berichtsjahres eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erreicht werden konnte.

Im Jahr 2018 haben wir zudem beschlossen, ein umfangreiches Nachhaltigkeitsrating in den Vergabeprozess einzuführen, bei dem die Kriterien Umwelt, Soziales und Compliance ab 2019 vor einem Vertragsabschluss systematisch überprüft werden. Nur Lieferanten mit einem positiven Nachhaltigkeitsrating werden die Möglichkeit haben, eine Geschäftsbeziehung mit uns einzugehen.

### KOMPONENTE

Die Neuausrichtung des konzernweiten Komponenten-geschäfts wurde im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ beschlossen. Ziel ist eine weitere Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine markenübergreifende Steuerung der Komponentenaktivitäten und eine konzernweit abgestimmte Wertschöpfungsstrategie. Bei traditionellen Technologien sowie Zukunftsthemen sollen Synergien realisiert werden, um den schrittweisen Übergang zur Elektromobilität voranzutreiben.

Die Expertise der Komponente mit weltweit rund 80.000 Mitarbeitern liegt in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Konzern Komponente zu bündeln.

Dazu wurden im Jahr 2018 fünf neu zugeschnittene Geschäftsfelder gebildet: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Elektromobilität, Fahrwerk und Sitze. In jedem der fünf Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch eine frühe Verzahnung verschiedener Fachbereiche, wie beispielsweise Entwicklung, Beschaffung oder Produktion, gesteigert werden.

Zur Erreichung ihrer Effizienzziele werden Prozesse in Fertigung und Verwaltung konsequent schlank ausgerichtet, das sogenannte „Shopfloor-Management“, das für eine einheitliche Kommunikation zwischen Management, Meistern und Mitarbeitern sorgt, weiterentwickelt und durch Optimierungsmaßnahmen an den Standorten Einsparungen erzielt.

Für ihr Produktportfolio setzt die Komponente auf nachhaltig wirtschaftliche Produkte. Schrittweise laufen mittel- und langfristig nicht wettbewerbsfähige Produkte aus. Im

Gegenzug werden Komponenten der Elektromobilität integraler Bestandteil des Portfolios.

Mitarbeiter, die in diesem Rahmen neue Aufgaben übernehmen, werden entsprechend qualifiziert.

#### PRODUKTION

Unser globales, markenübergreifendes Produktionsnetzwerk stellt die Prozesse vom Lieferanten zur Fabrik und Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden sicher. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsgerichteten Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2018 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung mit 11,0 Mio. Einheiten den Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 5,3% 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 strategischen Zielfelder:

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

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

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

#### Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 123 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse ein wichtiger Bestand-

teil der zukunftsorientierten Fertigung. Diese Standards ermöglichen es uns, Synergien zu erzielen, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren, ein flexibles Produktionsnetzwerk optimal auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 45 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Ein Musterbeispiel ist weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. Der jüngste Mehrmarkenstandort ist Wolfsburg, wo im Herbst 2018 die Produktion des SEAT Tarraco anlief.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularen E-Antriebs-Baukastens MEB. Mit ihm werden wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge ergänzen.

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

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.

#### Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 123 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

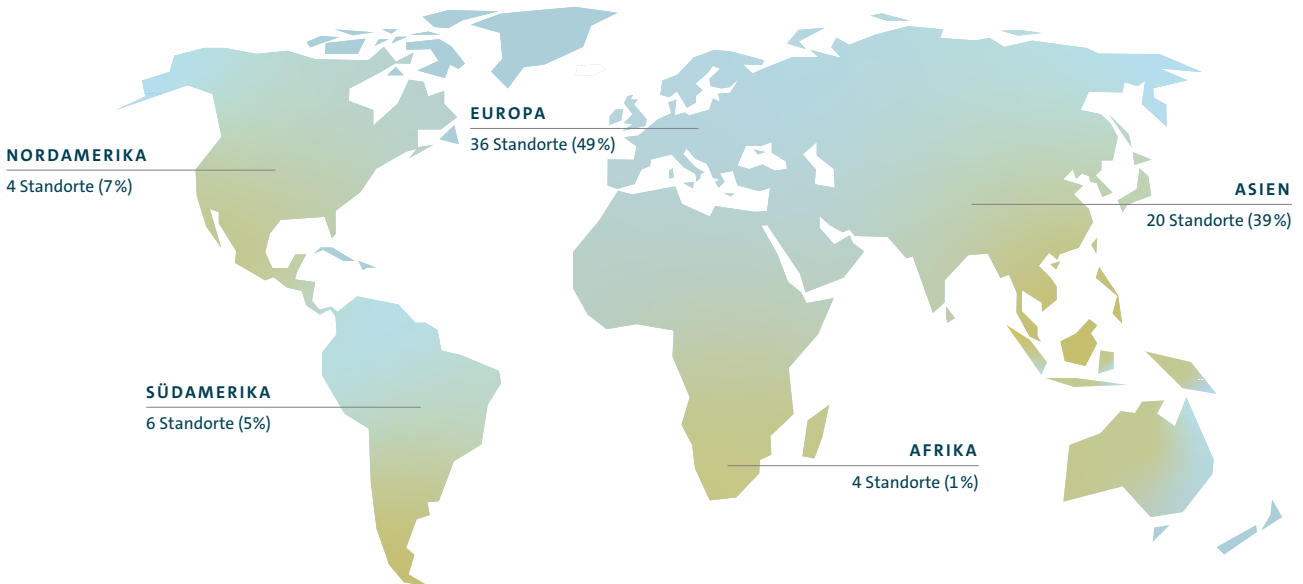
Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 34 Standorte. In Nordamerika sind es fünf und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In 2018 haben wir 52 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 29 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 23 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 2018 in Prozent

**Das Konzern-Produktionssystem**

Unser Ziel ist die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung unserer Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen. Ein wesentlicher Baustein zur Erreichung exzellenter Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld ist das Konzern-Produktionssystem, das wir weiter festigen und dessen Durchdringungsgrad wir erhöhen.

Im Vordergrund stehen dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, die in eine Kultur der wertschätzenden Zusammenarbeit eingebettet sind.

Für die Erreichung des Ziels, 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. Mit Hilfe der Konzeptgleichheit wird ein Fundament geschaffen, auf dem effiziente Logistik- und Fertigungsprozesse gestaltet werden können.

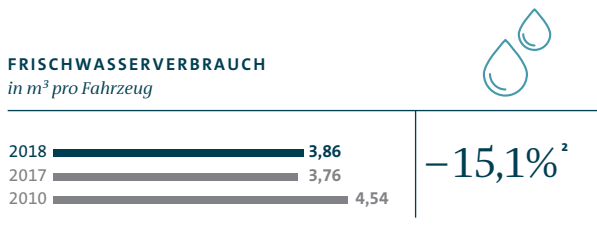
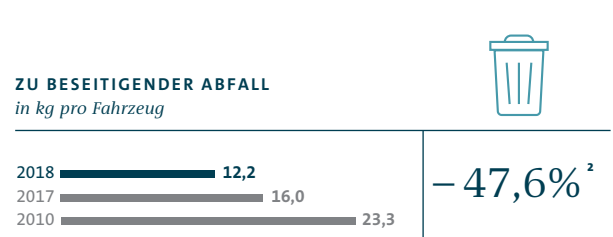
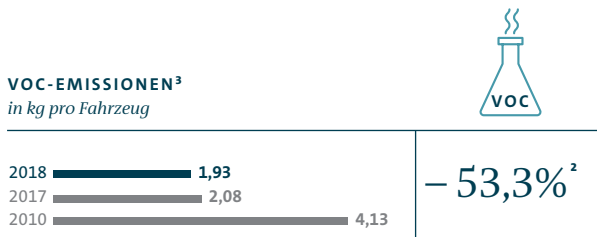
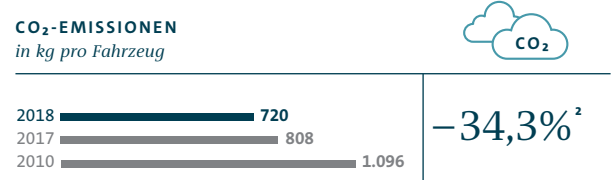
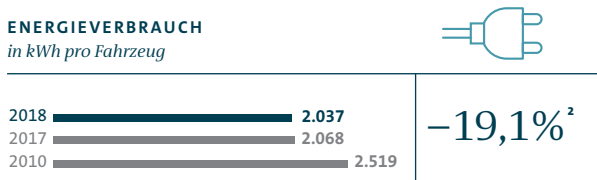
**Neue Technologien und Produktionsinnovationen**

Der 3D-Druck ist eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Das Verfahren eröffnet in den Bereichen Entwick-

lung, Design und Produktion völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters der Technologie, die keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen. Die Technologie des 3D-Drucks wird bereits seit vielen Jahren erfolgreich zur Erstellung von Prototypen verwendet und zeigt in den letzten Jahren eine rasante Weiterentwicklung, welche auch mit neuen Anwendungsfeldern bei Volkswagen einhergeht. Die Besonderheit dieser Technologie, auch „additive Fertigung“ genannt, liegt im Einfluss entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette. Sie reicht von der Anwendung für frühe Designstudien, in der Prototypenfertigung, für Werkzeuge und Betriebsmittel, für Kleinserienteile bis hin zur Herstellung von Ersatzteilen im After-Sales-Bereich. Die für den 3D-Druck verfügbaren Materialien reichen von Kunststoffen über Faserverbundmaterial bis hin zu metallischen Werkstoffen.

Der Weg in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau ist jedoch noch weit. Volkswagen nutzt hier durch enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen. So setzt beispielsweise die Marke Volkswagen Pkw in Kooperation mit dem Druckerhersteller HP und dem Bauteilproduzenten GKN Powder Metallurgie als erster Automobilhersteller auf die neueste 3D-Druck-Technologie „HP Metal Jet“.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN<sup>1</sup>



1 Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahrswerte angepasst.  
2 Veränderung 2018 gegenüber 2010.  
3 Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

Bei der Konzeption und Einführung von neuen Technologien in der Produktion werden die betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in die Umgestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe einbezogen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Akzeptanz der neuen Technologien und Lösungen.

**Umwelteffiziente Fertigung**

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 CO<sub>2</sub>- 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 die Fertigungsprozesse und Fabrikversorgungsanlagen sowie die Ressourcen- und Energieströme an den Konzernstandorten und bewertet die jeweiligen Auswirkungen der Effizienzmaßnahmen. Mit den Erfahrungen aus den Analysen in mehreren Marken und Regionen 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 1.500 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.

#### 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.

Aufbauend auf dem im September 2017 mit dem LNG-Truck-Day begonnenen Dialog von der Konzern-Logistik und Scania mit Spediteuren, Behörden und Mineralölgesellschaften wird das Thema LNG-Lkw (LNG, Liquefied Natural Gas – Erdgas) nun umgesetzt. Ziel ist es, dass LNG-Lkw künftig auf vielen Strecken fahren und dafür das entsprechende Tankstellennetz vorhanden ist. Die Konzern-Logistik plant, mit den Dienstleistern mittelfristig in Norddeutschland ungefähr 100 LNG-Lkw einzusetzen. Die ersten Lkw fahren seit Januar 2019 auf den Straßen.

Mit Blick auf die Transportleistung ist die Seeschifffahrt ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt, um CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen. Ab Mitte 2019 stellt die Volkswagen Konzern-Logistik zwei mit Flüssigerdgas betriebene Charterschiffe in den Dienst. Die emissionsarmen LNG-Schiffe werden zwischen Europa und Nordamerika Fahrzeugmodelle des Volkswagen Konzerns befördern.

Damit unsere Mitarbeiter den Weg zur Erreichung unserer Umweltziele bestmöglich unterstützen und mitgestalten können, sind interne Schulungen zum Thema Green Logistics sowie Vorträge an Hochschulen fester Bestandteil der Ausbildung.

#### 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.

Im Geschäftsjahr 2018 haben wir einen Meilenstein unserer TOGETHER Vertriebsstrategie erreicht: Gemeinsam mit ihren Vertriebspartnern und Importeuren haben sich unsere Pkw-Marken auf ein Vorgehen zur Integration neuartiger Produkte und Services in das Vertriebsnetz verständigt. Im Vordergrund steht dabei der sichere Umgang mit Kundendaten und die Art und Weise, wie diese bei digitalen Produkten und Services oder beim Fahrzeugkauf verarbeitet werden. In vielen Ländern wurden die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten verschärft. Gleich-

zeitig stehen neue Konzernfahrzeuge vor ihrer Markteinführung, die permanent mit dem Internet verbunden sind. Wir investieren verstärkt in Vertriebssysteme und -prozesse mit dem Ziel, das individuelle Kundenerlebnis in allen Vertriebskanälen weiter zu digitalisieren und zu verbessern.

Die 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. Diese Methodik ist bereits für Europa und China etabliert und wurde 2018 auf weitere Märkte ausgeweitet, unter anderem die USA und Brasilien. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet und regelmäßig vor dem Hintergrund neuer Marktanforderungen überprüft und gegebenenfalls angepasst.

#### 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 zwei strategische Kennzahlen:

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

Auf den europäischen Kernmärkten hat sich 2018 für die Marke Volkswagen Pkw der infolge der Dieseldisussion entstandene Abwärtstrend für Markenimage und Markenvertrauen nicht weiter fortgesetzt. Nach den ersten Erholungsanzeichen im Jahr 2017 stabilisierten sich die Werte im Berichtsjahr weiter. Porsche belegt im Imageranking weiterhin den Spitzenplatz.

Auch im Lkw-Geschäft 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 auch im Berichtsjahr sehr hohe Zufriedenheitswerte im Rahmen unserer Zielsetzung geliefert haben. Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

- › Kundenzufriedenheit. Die Zufriedenheit unserer Kunden resultiert neben einem kundenorientierten Produktangebot aus der Serviceorientierung unserer Mitarbeiter. Bei der jährlichen Messung sind die beiden Aspekte geeignete Indikatoren für die kritische Bewertung, ob wir unser Ziel von 90% Kundenzufriedenheit im Jahr 2025 realisieren werden. Im Jahr 2018 lagen wir mit einem Zufriedenheitswert von 82% im erwarteten Rahmen. Unser Anspruch ist, unsere Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Dafür erarbeiten wir auf Länderebene aktuelle Maßnahmen.
- › Kundenloyalität. Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die Wiederabschlussquoten, die regelmäßig auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – erhoben werden, zeigen mit aktuell 20% das Vertrauen der Kunden in unsere Finanzdienstleistungen. Mit ambitionierten Zielwerten von 50% für das Jahr 2025 untermauern wir die Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden.

#### 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, unter anderem eine verbesserte Kundenansprache, nutzen wir im Vertrieb sehr gezielt. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken erfordert, um größtmögliche Synergien zu erzielen. Unser Ziel ist hier, für die Kunden unserer Marken ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als

Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns neue Geschäftsmodelle rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden.

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

In einem im Jahr 2018 um 0,2% gesunkenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland ging der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen auf 13,6 (14,1)% zurück. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment verringerte sich auf 44,0 (44,7)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen stabilen Konzernanteil von 25,2 (25,2)%. Die positive Entwicklung bis August zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt. Das infolge der Umstellung auf das Testverfahren WLTP vorübergehend eingeschränkte Modellangebot wirkte sich ab September 2018 belastend aus.

#### 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 130 eigenen Depots gewährleisten wir, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinu-

ierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

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

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für 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 Produkterlebnisses bestimmen Anmutung, Zuverlässigkeit und Service die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in sämtlichen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer hervorragenden Qualität zu überzeugen.

#### 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 -bewahrung übernehmen das Konzern-Qualitätsmanagement und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzkosten.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir in Abstimmung mit den Marken die Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements entwickelt. Schwerpunkte bilden unter anderem die Themen Digitalisierung, neue Technologien und Geschäftsfelder sowie einheitliche Prozesse, Methoden und Standards bei allen Marken.

Die voranschreitende Digitalisierung stellt auch den Volkswagen Konzern vor große Herausforderungen: 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 wir unsere Qualitätsmaßnahmen entsprechend anpassen. Beispielsweise wächst mit zunehmender Funktionsvielfalt und Komplexität der Fahrerassistenzsysteme – bis hin zu autonomen Fahrzeugen – auch der Umfang der Software. Wir haben daher im Konzern und in den Marken die Prozesse und Strukturen der sogenannten Smart-Quality-Organisationen eingeführt; im Berichtsjahr haben wir diesen Vorgang abgeschlossen. Smart-Quality-Organisationen entwickeln unter anderem die Methoden weiter, mit denen wir die Software-Entwicklung bei ausgewählten kritischen Merkmalen begleiten und sicherstellen können, dass die Qualitätsanforderungen eingehalten werden. Zugleich nutzen wir den digitalen Fortschritt, um unsere bestehenden 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.

Die angesichts dieser Rahmenbedingungen entwickelte Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements umfasst die folgenden vier Zielfelder:

- › Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- › Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- › In kritischen Unternehmensprozessen stärken wir das Mehr-Augen-Prinzip und überwachen die Einhaltung der Meilensteine noch intensiver.
- › Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, treiben wir verschiedene Qualitätsinitiativen voran. Alle legen ihren Fokus auf Themen, die für den Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

#### Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Den Beitrag 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. Nachdem die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland seit 2014 kontinuierlich zurückging, war im Herstelljahr 2017 insgesamt wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Von den sechs einbezogenen Marken haben sich Audi, SEAT und Porsche im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt. Die Marken Volkswagen Pkw, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge wiesen leicht steigende Werte auf. Die für das Herstelljahr 2017 verzeichneten Quoten der Marken liegen innerhalb beziehungsweise leicht oberhalb des jeweils angestrebten Korridors. Qualität hat für den Volkswagen Konzern oberste Priorität. Deshalb ist es das Ziel aller Konzernmarken, den Anteil der Liegenbleiber kontinuierlich zu senken.

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. MAN verzeichnete zu Beginn des Geschäftsjahres aufgrund eines inzwischen behobenen, branchenübergreifenden Problems einen leichten Anstieg der Schadensfälle. Durch konsequentes Qualitätsmanagement konnten beide Marken im weiteren Jahresverlauf ihre Kennzahlen auf einem guten Niveau halten.

#### Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir haben das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – weiter gestärkt und zusätzliche wichtige Prozesse eingeführt, unter anderem zur Software-Absicherung. Bei allen Marken wird die Entwicklung von Software seit dem Berichtsjahr von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden im Mehr-Augen-Prinzip all die Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die sich unmittelbar auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs auswirken und daher besonderer Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir zudem noch strenger als bisher darauf, die Konformitätsprüfungen unserer Produkte – insbesondere in Bezug auf den Ausstoß von Emissionen und den Kraftstoffverbrauch – unter Einbeziehung aller beteiligten Geschäftsbereiche durchzuführen und zu bewerten.

Auch dem Qualitätsmanagementsystem widmen wir noch mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern orientiert sich an der im Jahr 2015 überarbeiteten 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 Norm erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagement-Berater achten darauf, dass diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden; sie werden dabei vom Konzern-Qualitätsmanagement unterstützt.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte die gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

#### Beachtung regionaler Anforderungen

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

Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich sicherzustellen, haben wir bereits 2017 unser Fahrzeug-Audit neu ausgerichtet und dabei regionale Kundenbedürfnisse stärker mit einbezogen. Jede Marke legt gemeinsam mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken und investieren weniger in Merkmale, die von Kunden nicht wahrgenommen werden. Damit wir beim Audit vergleichbare Ergebnisse erhalten, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Wir passen sie laufend an die sich wandelnden Anforderungen an. Seit mehr als 40 Jahren sind weltweit Auditoren für uns im Einsatz; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

**MITARBEITER**

Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Am 31. Dezember 2018 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – 664.496 Mitarbeiter, das sind 3,5% mehr als Ende 2017. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2018 arbeiteten 44,1 (44,8)% der Belegschaft in Deutschland.

**Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik**

Mit der 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.

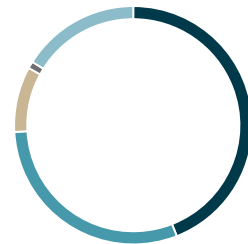
Im Personalbereich orientieren wir uns an fünf übergreifenden Zielen:

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

Im Verlauf des Berichtsjahres 2018 haben wir weiter an unserem Diversity-Management-Programm gearbeitet, das wir unternehmensweit einführen. Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Kern des Diversity-Managements bei Volkswagen ist die verbindliche Vorgabe von Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management.

**MITARBEITER NACH KONTINENTEN**

in Prozent, Stand 31. Dezember 2018



Deutschland	44%
Übriges Europa	30%
Amerika	9%
Afrika	1%
Asien/Australien	16%

Auch einen breit angelegten Kulturwandel in Richtung größere Offenheit und Transparenz treiben wir in Einklang mit unserer Unternehmensstrategie voran. Das gemeinsame Wertefundament und die Grundlage für den Kulturwandel in allen Marken und Gesellschaften bilden sieben Volkswagen Konzerngrundsätze, die 2018 formuliert wurden:

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

Konzernweite Aktivitäten wie der „Teamdialog“ fördern die Auseinandersetzung mit den Konzerngrundsätzen.

Ebenfalls 2018 haben wir damit begonnen, unseren neuen Ansatz in der Personalentwicklung konzernweit umzusetzen. Künftig zeichnen sich die Entwicklungswege ins Management durch mehr Eigenverantwortung, stärkere Transparenz sowie erhöhten Praxisbezug aus und beziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen bei der Beurteilung der Kandidaten ein.

Beim Umsetzen unserer Strategie „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir im Berichtsjahr ein wesentliches Augenmerk darauf gelegt, inwieweit wir die Ziele der geltenden strategischen Kennzahlen erreichen. Für die Pkw-produzierenden Marken erheben und analysieren wir:

- > Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für 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 84,2 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 85,2 Punkte.

- › 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 des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr 2018 mit 13,8% auf Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 19,2 (18,7)%.
- 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 2018 liegt im Lkw- und Busgeschäft mit 76,4 (74,7) Indexpunkten über dem Wert 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 von Rotationen in einer anderen Marke arbeiten. Auch im Jahr 2018 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 grundsätzlich zweijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um bis 2025 als Arbeitgeber nicht nur in Europa, sondern weltweit zu den Top 20 zu gehören. So war die Volkswagen Financial Services AG in der letzten Teilnahme im Jahr 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. Hierzu gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben, an denen sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

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

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy, der zentrale Qualifizierungsträger im Konzern, in unterschiedlichen Projekten auf. Ein Beispiel ist das Education Lab: Hier betreibt die Volkswagen

Group Academy Bildungsforschung und analysiert Bildungstrends, erprobt gemeinsam mit Start-ups Technologien bei Volkswagen und entwickelt so neue Formen der Kompetenzentwicklung im Unternehmen.

Ein Teil der Volkswagen Group Academy ist die AutoUni: Sie stellt dem Konzern zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung und bindet dafür interne Top-Experten und Hochschulen ein. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im sogenannten Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt.

Mit dem im Oktober 2018 gestarteten Programm „Fakultät 73“ geht Volkswagen neue Wege und qualifiziert von 2019 an 100 Software-Entwickler pro Jahrgang selbst, die für die digitale Transformation im Unternehmen benötigt werden. Das Programm der AutoUni richtet sich an Mitarbeiter mit IT-Grundkenntnissen sowie interne und externe Bewerber mit einer anderen passenden Erstqualifikation.

#### Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2018 bildete der Volkswagen Konzern 19.244 junge Menschen in rund 50 Ausbildungsberufen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Die Auszubildenden im Konzern erlernen ihren Beruf überwiegend nach dem dualen Prinzip. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können. Besonders talentierte junge Fachkräfte fördern wir daher in Talentkreisen. In diese zweijährigen Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG aufgenommen. Darüber hinaus haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate bei einer Konzerngesellschaft im Ausland zu arbeiten. Im Berichtsjahr nahmen 27 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern an diesem Programm teil.

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

#### Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees zwei Jahre lang – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion. 2018 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 164 Trainees eingestellt, davon waren 28,7% Frauen.

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

#### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität; insbesondere trägt sie dazu bei, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2018 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,7 (10,4)% und in der zweiten bei 15,4 (14,0)%.

**FRAUENANTEIL**

Stand 31. Dezember

%	2018	2017
Beschäftigte	16,5	16,3
Auszubildende <sup>1</sup>	27,5	28,8
Einstellung Hochschulabsolventen <sup>2</sup>	28,7	30,3
Management gesamt <sup>1</sup>	12,1	11,4
Management <sup>1</sup>	14,4	13,2
Oberes Management <sup>1</sup>	9,4	9,2
Top-Management <sup>1</sup>	7,0	6,5

1 Deutschland, ohne Scania, MAN und Porsche.

2 Volkswagen AG

Um das Vorankommen von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, haben wir für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung des Frauenanteils im Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, darunter markenübergreifende Mentoring Programme.

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

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit bereits 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Berichtsjahres mehr als 17.800 Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung.

**Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz**

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen umfasst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, die Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten.

Zusätzlich zur klassischen arbeitsmedizinischen Vorsorge und zum Arbeitsschutz finden an nahezu allen Produktionsstandorten freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) für alle Mitarbeiter statt. Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, folgen dem Checkup gesundheitsfördernde Maßnahmen, etwa zur Bewegung, zur Ernährung und zur seelischen Balance.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die Ergonomie der Arbeitsplätze. Diese entlang der gesamten Produktionskette und in allen Arbeitsprozessen

**ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS**  
Anteil zum 31. Dezember 2018 in Prozent

laufend zu verbessern, ist uns ein wichtiges Anliegen. Gemeinsam mit Partnern aus der Wissenschaft arbeiten wir engagiert daran, möglichst flächendeckend moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse einzuführen.

**Beteiligung der Mitarbeiter**

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

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweiten Befragung, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten, fragt aber auch nach der Ausprägung unserer Unternehmenskultur und der Art und Weise, wie zum Beispiel Compliance-Anforderungen umgesetzt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Zur Befragung 2018 waren über 600.000 Mitarbeiter aus 175 Standorten und Gesellschaften in 50 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 79%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2018 bei 78,9 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2018 erreichte Wert leicht über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 78,3 Punkte belief.

Darüber hinaus fördern wir das Engagement unserer Mitarbeiter auch mit Hilfe des Ideenmanagements: Die Mitarbeiter können ihre Kreativität und ihr Wissen in Form von Verbesserungsideen einbringen und tragen so dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Über das

Ideenmanagement können sich Mitarbeiter aktiv an der Planung und Auslegung der Arbeit beteiligen. Darüber hinaus liefert das System mit einer Prämienstruktur monetäre Anreize.

#### INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Volkswagen arbeitet engagiert an der Stärkung seiner digitalen Kompetenzen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gestalten und sicherzustellen. Dafür modernisieren wir unsere IT-Systeme kontinuierlich, sodass sie langfristig tragfähig sind, und überführen unsere Systeme und Anwendungen schrittweise in neue Cloud-Plattformen. Unser zentrales Anliegen ist, die Effizienz der IT-Systeme im gesamten Unternehmen weiter zu steigern und sie so weit wie möglich zu standardisieren. Darüber hinaus konzentrieren wir uns auf den Ausbau von Know-how und IT-Spezialwissen, insbesondere in wichtigen digitalen Schlüsseltechnologien wie der Künstlichen Intelligenz und den Einsatz neuer IT-Technologien in Produkten, Services und Unternehmensprozessen.

Die Digitalisierung greift Volkswagen besonders in seinen konzerneigenen IT-Labs in Wolfsburg, München, Berlin, San Francisco und Barcelona auf. In diesen Innovationszentren arbeiten 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 uns die Möglichkeit, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu arbeiten und zu experimentieren. So lassen sich die Erfahrung und die strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden. Hochspezialisierte Experten in den IT-Labs in San Francisco und München arbeiten beispielsweise daran, das Potenzial von Quantencomputern für unternehmerisch sinnvolle Anwendungsbereiche zu erschließen. Im Mittelpunkt stehen hier die Verkehrsoptimierung und die Simulation von Materialien und Legierungen. Erste experimentelle Projekte befassen sich zudem mit Möglichkeiten, das Potenzial von Quantencomputing mit selbstlernenden Systemen zu verbinden („Quantum Machine Learning“).

In IT-Erprobungsprojekten nutzen wir Künstliche Intelligenz, um sogenannte selbstlernende Systeme zu entwickeln. Diese lernen durch intelligente Datenanalyse und sollen Mitarbeiter beispielsweise bei wiederkehrenden administrativen Arbeitsschritten unterstützen, indem sie diese Tätigkeiten selbstständig vorbereiten und den Mitarbeitern zur Entscheidung geben.

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

Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Unsere Experten aus der Produktion und der Konzern-IT arbeiten daher gemeinsam an einer digitalen Plattform, die Systeme und Anlagen in der Fabrik zu einem integrierten Gesamtsystem verbindet. So lassen sich Effizienzsteigerungen realisieren und digitale Pilotprojekte deutlich einfacher in die bestehende Architektur integrieren. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik und vernetzter Infrastruktur (Industrielles Internet der Dinge) sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns. Im Hinblick auf die Forschung und Entwicklung bringt die Konzern-IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. Beispielsweise machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess schneller und effizienter.

In den sogenannten Software Development Centern (Software-Entwicklungszentren) entwickeln wir markenübergreifend Software für die digitalen Ökosysteme und für neue Unternehmensprozesse im Konzern. Wir behalten damit die Kompetenz zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von Software und IT-Lösungen im eigenen Unternehmen. Diese Fähigkeit wird im Zuge der digitalen Transformation des Unternehmens immer wichtiger.

Die Initiative „IT für alle“ soll allen Mitarbeitern der Volkswagen AG einen Zugang zu digitalen Medien und Arbeitsinstrumenten ermöglichen. Ziel ist es, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten in Fabrik und Büro weiter zu verbessern. Ein wichtiges Thema ist dabei die zunehmende Erledigung dienstlicher Tätigkeiten über das mobile Endgerät. Den Wissenstransfer und die Vernetzung aller Mitarbeiter fördert das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect. Die Plattform bringt Experten markenübergreifend und international miteinander in Kontakt. Die Einführung der Group Connect Applikation auch für private mobile Endgeräte vereinfacht dabei zusätzlich den Zugang für Mitarbeiter der direkten Bereiche.

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Um auch den Schutz unserer Kunden gegen Cyberangriffe zu gewährleisten und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften abzusichern, haben wir im Rahmen des Programms „Protected Customer“ die Etablierung eines integrierten, marken- und regionsübergreifenden Informations-Sicherheits-Management-Systems (ISMS) weiter umgesetzt. Mittels einer ISMS-Toolbox bietet der Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern an. Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informations-

sicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen. Ein Ziel des bis 2021 laufenden Programms ist außerdem, den kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und die digitalen Mobilitätsdienste abzusichern.

Im Geschäftsjahr 2018 lag ein weiterer Fokus der IT auf der konsequenten Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die in einem Konzernprogramm gebündelt und in allen Unternehmensbereichen ausgerollt wurde. Dabei werden im Zuge der nachhaltigen Umsetzung der DSGVO die in den Marken vorhandenen Prozesse und Vorgehensweisen zum Schutz von Daten zusammengeführt und vereinheitlicht. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen fließen die Anforderungen von Beginn an ein. Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von Daten sind wesentliche Ziele, an denen wir kontinuierlich arbeiten. Zur Sicherstellung der nachhaltigen Einhaltung der DSGVO wird das Konzernprogramm in 2019 schrittweise in ein unternehmensweites Datenschutzmanagementsystem sowie eine Datenschutzorganisation überführt.

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

#### UMWELTSTRATEGIE

Der Schutz der Umwelt ist im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ in den zentralen 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. 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. Dazu haben wir die folgenden Zielfelder definiert:

- > Kontinuierliche Verbesserung unserer CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-Emissionen der Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um ihn zu berechnen, wird der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ins Verhältnis zur Anzahl der abgesetzten Fahrzeuge gesetzt. Er umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren CO<sub>2</sub>-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. Das Zwei-Grad-Ziel des Pariser Abkommens, das Ende 2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen wurde, dient uns dabei als wichtige Leitplanke.

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 CO<sub>2</sub> und VOC sowie die Abfallmenge ein; die Grafiken auf Seite 144 zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

#### 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 (101 von 123 Fertigungsstätten im Jahr 2018). 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 lokalen Partnern und Lieferanten vor Ort zusammen. Um die Wirkung von Biodiversitätsprojekten aufzuzeigen und die Biodiversität an den Produktionsstandorten zu fördern, entwickeln wir aktuell ein geeignetes Bewertungsmodell. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruhte infolge der Dieselmaterie, mit Beginn des Jahres 2019 erfolgte die Wiederaufnahme der aktiven Mitgliedschaft.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Indem wir Treibhausgasemissionen

verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, leisten wir unseren Beitrag, 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 §§ 289 b und 315 b HGB für das Geschäftsjahr 2018 ist unter der Internetseite [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller\\_Bericht\\_2018\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller_Bericht_2018_d.pdf) in deutscher Sprache und unter [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial\\_Report\\_2018\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial_Report_2018_e.pdf) in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2019 abrufbar.

**NACHTRAGSBERICHT**

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2018 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

# Prognosebericht

Das Wachstum der Weltwirtschaft wird sich 2019 voraussichtlich etwas verlangsamen. Wir erwarten zudem, dass sich die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen regional uneinheitlich entwickeln und insgesamt auf dem Vorjahresniveau liegen 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 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

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2019 etwas verlangsamen wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir gehen deshalb davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine schwächere Dynamik aufweisen werden als 2018. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen außerdem damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2020 bis 2023 fortsetzen wird.

### Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa wird sich das Wirtschaftswachstum 2019 im Vergleich zum Berichtsjahr vermutlich verlangsamen. Große Herausforderungen stellen weiterhin die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen des geplanten Austritts Großbritanniens aus der EU dar.

In Zentraleuropa erwarten wir 2019 niedrigere Wachstumsraten als im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die wirtschaftliche Lage Osteuropas sollte sich weiter stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Das Wachstum der russischen Wirtschaft wird sich voraussichtlich etwas verlangsamen.

Für die Türkei erwarten wir einen weiteren Rückgang der Wachstumsrate bei gleichzeitig hoher Inflation. Die südafrikanische Wirtschaft dürfte auch im Jahr 2019 von politischen Unsicherheiten und sozialen Spannungen geprägt sein, die sich vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit ergeben. Das Wachstum wird daher vermutlich gering bleiben.

### Deutschland

Wir erwarten, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2019 langsamer steigen wird als im Berichtsjahr. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird voraussichtlich stabil bleiben und den privaten Konsum stützen.

### Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2019 stabil bleibt. Im Vergleich zum Berichtsjahr sollte das BIP-Wachstum aber geringer ausfallen. Die US-Notenbank könnte im Laufe des Jahres 2019 den Leitzins weiter anheben. Das Wirtschaftswachstum in Kanada und in Mexiko wird sich vermutlich weiter verlangsamen.

### Südamerika

Die brasilianische Wirtschaft wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2019 weiter stabilisieren und etwas stärker wachsen als im Berichtsjahr. In Argentinien dürfte die wirtschaftliche Lage bei anhaltend hoher Inflation angespannt bleiben.

### Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2019 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter wachsen, angesichts der handelspolitischen Auseinandersetzungen mit den USA jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung der Vorjahre. In Japan wird das Wachstum voraussichtlich schwach bleiben.

### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2019 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. Für die Jahre 2020 bis 2023 rechnen wir weltweit mit einer wachsenden Nachfrage nach Pkw.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2019 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir mit einer leicht sinkenden Nachfrage in 2019. Für die Jahre 2020 bis 2023 gehen wir von einer Rückkehr auf den Wachstumspfad aus.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie 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.

### Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa erwarten wir für 2019 ein Neuzulassungsvolumen von Pkw, das auf dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Die ungewissen Auswirkungen des geplanten Austritts Großbritanniens aus der EU dürften die anhaltende Verunsicherung der Konsumenten noch verstärken und die Nachfrage weiter dämpfen. Für den italienischen Markt rechnen wir für 2019 mit einem leichten Wachstum; in Spanien wird sich die Wachstumsdynamik voraussichtlich etwas abschwächen. Für den Pkw-Markt in Frankreich erwarten wir ein Volumen auf Höhe des Vorjahres. In Großbritannien rechnen wir damit, dass die Zahl der Neuzulassungen 2019 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen gehen wir in Westeuropa für das Jahr 2019 aufgrund der ungewissen Auswirkungen des geplanten Austritts Großbritanniens aus der EU von einer Nachfrage leicht unter dem Vorjahresniveau aus. In Italien rechnen wir mit einem merklichen, in Großbritannien und Frankreich mit einem moderaten Rückgang. Spanien wird voraussichtlich einen merklichen Anstieg verzeichnen.

Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2019 den Vorjahreswert voraussichtlich leicht übertreffen. In Russland erwarten wir nach der deutlichen Erholung im Berichtsjahr ein Marktvolumen, das leicht über dem des Vorjahres liegt. Auf dem Großteil der übrigen Märkte dieser Region sollte die Zahl der Neuzulassungen weiter wachsen.

Die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden 2019 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahreswert liegen. Für Russland erwarten wir ein im Vergleich zu 2018 spürbar sinkendes Marktvolumen.

Der Pkw-Markt in der Türkei wird voraussichtlich einen weiteren erheblichen Marktrückgang verzeichnen. In Südafrika dürfte das Neuzulassungsvolumen 2019 leicht über dem des Vorjahres liegen.

### Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre für 2019 davon aus, dass die Nachfrage das Vorjahresniveau leicht unterschreitet.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

### Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir mit einem Nachfragevolumen 2019 leicht unter dem Wert des Vorjahres. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird die Zahl der Neuzulassungen voraussichtlich auf Höhe des Vorjahreswertes bleiben. Für Mexiko erwarten wir dagegen eine im Vergleich zum Berichtsjahr leicht steigende Nachfrage.

### Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden wegen ihrer Abhängigkeit von der globalen Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2019 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. In Brasilien wird das Nachfragevolumen nach dem Anstieg im Berichtsjahr voraussichtlich auch 2019 deutlich zunehmen. In Argentinien erwarten wir hingegen eine Nachfrage, die spürbar unter dem Vorjahreswert liegt.

### Asien-Pazifik

Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2019 voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen. Wir rechnen damit, dass sich die Nachfrage in China in der Größen-

ordnung des Vorjahres bewegen wird. Dabei dürften weiterhin vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment sehr gefragt sein. Der Handelskonflikt zwischen China und den USA wird – sofern sich keine Lösung abzeichnet – das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen weiter belasten. Für den indischen Markt erwarten wir ein etwas stärkeres Wachstum als im Vorjahr. In Japan dürfte das Marktvolumen 2019 moderat zurückgehen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen wird das Marktvolumen 2019 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahr liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage spürbar unter dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2019 ein Volumen moderat über dem des Berichtsjahres. Auf dem japanischen Markt gehen wir von einer Nachfrage moderat unter dem Vorjahresniveau aus.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2019 voraussichtlich leicht über denen von 2018 liegen. Für die Jahre 2020 bis 2023 rechnen wir mit einem soliden Anstieg.

Für Westeuropa gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2019 moderat unter der des Vorjahres liegen wird. In Deutschland erwarten wir den Markt leicht unter dem Vorjahresniveau.

Einen moderaten Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir 2019 mit einer deutlichen Erholung der Nachfrage.

Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage in der Region Südamerika 2019 merklich steigen wird.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2019 mit einer Nachfrage leicht über dem Niveau des Vorjahres. In Westeuropa erwarten wir im selben Zeitraum einen moderaten Marktanstieg. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer leicht rückläufigen Nachfrage. In Südamerika werden die Neuzulassungen voraussichtlich moderat über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2020 bis 2023 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten insgesamt eine spürbar zunehmende Nachfrage nach Bussen.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Für 2019 erwarten wir im Bereich Power Engineering ein weiterhin schwieriges Marktumfeld, in dem der Preis- und Wettbewerbsdruck unvermindert anhält.

Das Marktvolumen für Zweitakt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2019 ein ähnliches Niveau erreichen wie im Berichtsjahr. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns auch in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Im Markt für Viertakt-Motoren für Fähren, Bagger- und Behördenschiffe rechnen wir mit einer anhaltend stabili-

len Nachfrage. Im Offshore-Sektor zeichnen sich aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten nur wenige Neubestellungen von Spezialanwendungen ab. In Summe erwarten wir den Marinemarkt auf einem vergleichbaren Niveau wie im Berichtsjahr. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für 2019 rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage, die sich jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bewegen wird.

Im Turbomaschinenbereich zeichnet sich für das Jahr 2019 eine Erholung der Nachfrage ab, die auf einen Preisanstieg in den Absatzmärkten unserer Kunden zurückzuführen ist. Bei zunehmendem Auslastungsgrad ihrer Produktionsanlagen ist mit einem Anstieg der Projektaktivität für Turbokompressoren zu rechnen. Im Bereich der Energieerzeugung dürfte die Nachfrage nach Dampf- und Gasturbinen regional weiterhin unterschiedlich ausfallen. Für die Länder mit starkem industriellen Wachstum oder geringer Elektrifizierung wird ein weiterhin stabiler Bedarf erwartet. Im Gegensatz dazu bestehen immer noch Überkapazitäten bei den Stromproduzenten in den Industrieländern. Ein mögliches Wachstum wird vor allem durch erneuerbare Energiequellen befriedigt werden, deren unregelmäßige Stromproduktion eine deutliche Erhöhung der Speicherkapazität erfordert. Infolge der Verknappung der Rohmaterialien für Batterien erwarten wir, dass die Entwicklung und der Bau von thermischen Speichern vorangetrieben und entsprechend der Markt für Turbokompressoren und Spannungsturbines belebt wird. Insgesamt wird der Preis- und Wettbewerbsdruck etwas nachlassen, aufgrund vorhandener Überkapazitäten jedoch weiterhin hoch bleiben.

Im After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte erwarten wir für 2019 eine positive Entwicklung. Bei den Turbomaschinen gehen wir von einer leicht steigenden Tendenz aus.

In den Jahren 2020 bis 2023 gehen wir auf den Märkten für Power Engineering von einer wachsenden Nachfrage aus. Deren Höhe und zeitliche Ausprägung wird in den einzelnen Geschäftsfeldern jedoch variieren.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2019 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir gehen davon aus, 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. Dabei werden integrierte Gesamtlösungen, die

mobilitätsnahe Dienstleistungsmodulen wie Versicherungen und innovative Servicepakete einschließen, weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich rechnen wir damit, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa Vermietmodellen, sowie integrierten Mobilitätsdienstleistungen, zum Beispiel Parken, Tanken und Laden, zunehmen wird. Auch in den Jahren 2020 bis 2023 wird sich dieser Trend unserer Einschätzung nach fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge sehen wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere in diesen Ländern unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Auf den entwickelten Märkten erwarten wir 2019 einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2020 bis 2023 fortsetzen.

#### WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2018 setzte die Weltwirtschaft ihr robustes Wachstum mit nachlassendem Tempo fort. Die Preise für Energie- und sonstige Rohstoffe waren im Durchschnitt höher als im Vorjahr, lagen allerdings auf einem relativ niedrigen Niveau. Im Jahresverlauf gab der Euro gegenüber dem US-Dollar nach. Der Wechselkurs zwischen Euro und britischem Pfund änderte sich dagegen kaum, trotz der Unsicherheiten über den Ausgang der Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der EU und die Ausgestaltung der zukünftigen Beziehungen. Die Währungen wesentlicher Schwellenländer werteten im Berichtsjahr gegenüber dem Euro weiter ab. Für 2019 rechnen wir mit einem stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum britischen Pfund und zum chinesischen Renminbi. Der russische Rubel, der brasilianische Real und die indische Rupie werden aller Voraussicht nach verhältnismäßig schwach bleiben. Für die Jahre 2020 bis 2023 gehen wir derzeit von einem dann stabilen Euro im Verhältnis zu den wesentlichen Währungen aus, während sich die relative Währungsschwäche in den oben erwähnten Schwellenländern vermutlich fortsetzen wird. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko nicht vorhersehbarer Marktentwicklungen – bleibt dabei jedoch grundsätzlich bestehen.

#### ZINSENTWICKLUNG

Die weltweit weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das Zinsniveau im Geschäftsjahr 2018 mit wenigen Ausnahmen niedrig blieb. Die Leitzinsen in den großen westlichen Industrieländern verharrten auf einem insgesamt historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA sukzessive ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2019 halten wir daher vor

dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen allenfalls leichten Anstieg der Zinsen für wahrscheinlich. In den USA ist, abhängig von der zukünftigen Entwicklung der Wirtschaft, eine weitere Anhebung des Leitzinses möglich. Für die Jahre 2020 bis 2023 erwarten wir, dass die Zinssätze – mit regional unterschiedlicher Geschwindigkeit – steigen werden.

#### ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Verschiedene geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten führten dazu, dass sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe im Jahr 2018 unterschiedlich entwickelten. Beispielsweise sanken die durchschnittlichen Preise für Rohstoffe wie Eisenerz, Seltene Erden, Naturkautschuk und Blei, während das Preisniveau unter anderem für Kokskohle, Rohöl, Aluminium, Kupfer und die Edelmetalle Palladium und Rhodium anstieg. Bei den für die E-Mobilität relevanten Rohstoffen Lithium und Kobalt, deren Preise im Durchschnitt ebenfalls über dem Vorjahresniveau lagen, kam es innerhalb des Berichtsjahres zu einer Entspannung der Marktpreise. Für 2019 erwarten wir auf Basis von Analysen der Einflussfaktoren und der Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten bei den meisten Rohstoffen einen Preisanstieg. Für die Jahre 2020 bis 2023 rechnen wir weiterhin mit einer volatilen Entwicklung auf den Rohstoffmärkten mit der Tendenz zu steigenden Preisen. Mit Hilfe systemgestützter Beschaffungsmethoden analysieren und begrenzen wir diese Risiken präventiv. Langfristige, stabile Lieferverträge sichern die Bedarfe des Konzerns und gewährleisten ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

#### MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2019

Im Jahr 2019 wird die Marke Volkswagen Pkw ihr weltweites SUV-Angebot um den T-Cross erweitern. Das kompakte Crossover-Modell überzeugt durch ein markantes Design sowie ein innovatives Innenraumkonzept und wird sowohl in Europa als auch in Südamerika und China verfügbar sein. Darüber hinaus wird der Passat erneuert und erhält eine Vielzahl neuer Fahrerassistenzsysteme. In den USA kommt mit dem GLI das sportliche Derivat des Jetta auf den Markt. Zudem gibt die neue US-Variante des Passat ihr Debüt. In Südamerika wird der Passat seine Markteinführung feiern. In China gehen Plug-in-Hybridvarianten von Passat und Magotan an den Start, außerdem ergänzen der e-Golf und Derivate von Lavida und Bora das Angebot bei reinen Elektrofahrzeugen. Das Teramont Coupé sowie die überarbeiteten Sagitar und Magotan werden das Portfolio in China abrunden.

Bei Audi wird Anfang 2019 der e-tron in den Markt eingeführt, das erste vollelektrisch angetriebene Modell der Marke mit den Vier Ringen. Weitere elektrifizierte Modelle stehen in den Startlöchern. Auch die Produktaufwertungen des A4 und des Q7 werden neue Maßstäbe setzen.

Mit dem Scala definiert ŠKODA die Kompaktklasse für sich neu. Das Schrägheckmodell basiert auf dem Modularen Querbaukasten und stellt den nächsten Entwicklungsschritt in der Designsprache von ŠKODA dar. Das komplett neue Crossover-Modell Kamiq wird zudem die SUV-Familie in Europa erweitern. Es verbindet die Vorzüge eines SUV mit der Agilität eines Kompaktfahrzeugs.

SEAT präsentiert mit einem Derivat des Mii das erste elektrisch angetriebene Fahrzeug der spanischen Marke.

Porsche startet mit der Markteinführung der achten Generation des 911 ins Jahr 2019. Den Anfang machen dabei die Modelle 911 Carrera S und 911 Carrera 4S, gefolgt von Cabriolet-Modellen und dem 911 Speedster. Die Modellreihe Cayenne wird 2019 um den Turbo S mit Plug-in-Hybridantrieb sowie erstmals um Coupé-Modelle erweitert. Zur Jahresmitte wird der neue Macan Turbo die ersten Kunden mit seiner Performance und seiner Alltagstauglichkeit erfreuen. Die zweite Jahreshälfte steht für Porsche ganz im Zeichen der Markteinführung des Taycan, mit dem die Marke den nächsten Schritt ins Zeitalter der Elektromobilität geht.

Bentley wird 2019 sein erstes Hybridmodell ausliefern, ein Derivat des erfolgreichen SUV Bentayga. Außerdem wird der leistungsstarke Bentayga Speed als neues Spitzenmodell der Baureihe debütieren. Im Laufe des Jahres wird der neue Flying Spur folgen, der Kunden mit beeindruckender Performance und innovativen Technologien ein neues Fahrerlebnis verschafft.

Lamborghini liefert ab Anfang 2019 das V12-Topmodell Aventador SVJ an Kunden aus. Im Jahresverlauf wird sukzessive auch die Roadster-Version des Aventador SVJ erhältlich sein. Der Huracán erhält als Coupé und Spyder eine Produktaufwertung mit neuem Design, mehr Leistung und verbessertem Handling.

Volkswagen Nutzfahrzeuge wird 2019 eine Produktaufwertung des Multivan/Transporter mit überarbeitetem Interieur und Exterieur sowie neuen Infotainmentfunktionen auf den Markt bringen.

Scania arbeitet auch im Jahr 2019 kontinuierlich an der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

MAN führt 2019 weitere Motoren ein, die die Abgasnorm Euro 6d erfüllen.

Ducati bringt 2019 zahlreiche neue Modelle auf den Markt, darunter die Panigale V4 R, zwei Multistrada-Varianten sowie vier neue Mitglieder der Scrambler-Familie.

#### INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um die Zukunftsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen, mobilisieren wir weiter unsere starken Innovations- und Technologiekräfte und investieren in den kommenden Jahren mit Nachdruck in die Elektromobilität, die Digitalisierung, neue Mobilitätsdienste und das Autonome Fahren.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2019 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 die Digitalisierung unserer Fahrzeuge, insbesondere durch die Entwicklung des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB). Parallel werden wir vor allem unsere SUV-Palette weiter ausbauen. Außerdem investieren wir in die Umstellung ausgewählter Standorte auf die Produktion von Elektrofahrzeugen. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile (Sachinvestitionen in Prozent der Umsatzerlöse) wird sich voraussichtlich auf einem Niveau zwischen 6,5 bis 7,0% bewegen.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Elektrifizierung und Erneuerung der Modellpalette wider.

Mit den Investitionen in unsere Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen wir die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und rechnen damit, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Liquiditätsabflüsse aus der Dieselthematik werden den Cash-flow auch 2019 belasten, aber voraussichtlich deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge erwarten wir für 2019 einen positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird.

Die Andienung von Aktien der MAN Minderheitsaktionäre als Folge des ergangenen Urteils aus dem Spruchverfahren und der daraus resultierenden Kündigung des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags mit der MAN SE ist in Höhe von 1,7 Mrd.€ berücksichtigt, was die Netto-Liquidität reduziert.

Durch die im Januar 2019 in Kraft getretene Änderung der Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen (IFRS 16) ergibt sich nach aktueller Schätzung ein negativer Einmaleffekt auf den Ausweis der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile in Höhe von rund 1% der Bilanzsumme des Konzerns.

Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile erwarten wir 2019 in der Folge deutlich unter dem Niveau des Berichtsjahres.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Ein möglicher Börsengang der TRATON SE und damit verbundene Mittelzuflüsse sind nicht berücksichtigt.

Unsere Joint Ventures in China werden nach der Equity-Methode einbezogen und sind damit nicht in den oben

genannten Zahlen enthalten. Für 2019 planen die Gemeinschaftsunternehmen, in die Elektromobilität und die Digitalisierung der Modellpalette, in neue Technologien und Mobilitätsdienste, in die Stärkung der Entwicklungs- und Fertigungskapazitäten sowie in neue Produkte zu investieren. Die Sachinvestitionen werden dabei über dem Niveau von 2018 liegen und aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2019 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 zur Hälfte aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, die Ausgabe von Asset Backed Securities, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

#### ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9%.

Trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen wurde mit einer Kapitalrendite von 11,0 (12,1)% der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum übertroffen (siehe dazu auch Seite 127). Investitionen in neue Modelle, in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen sowie in Zukunftstechnologien werden 2019 dazu führen, dass das investierte Vermögen weiter steigt. Das investierte Vermögen wird zudem durch die im Januar 2019 in Kraft getretene Änderung der Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen (IFRS 16) erhöht. Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile wird voraussichtlich oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs und leicht über der des Vorjahres liegen.

#### ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Führungsstruktur des Volkswagen Konzerns wird die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge ab dem 1. Januar 2019 dem Segment Pkw zugeordnet und das Segment in Pkw und leichte Nutzfahrzeuge umbenannt. Folglich umfasst der Bereich Pkw in der finanziellen Berichterstattung dann die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge. Das Segment Nutzfahrzeuge entspricht weiterhin dem Bereich Nutzfahrzeuge, ab dem 1. Januar 2019 ohne die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge. Der Konzernbereich Automobile bleibt dabei unverändert.

Die folgenden Tabellen stellen die prognoserelevanten Auswirkungen aus der Umgliederung der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge in den Bereichen Pkw und Nutzfahrzeuge dar.

#### ANPASSUNG BEREICH PKW

Mio. €	Ist 2018	Ist 2018 nach Anpassung <sup>1</sup>
Umsatzerlöse	160.802	172.678
Operatives Ergebnis	9.220	10.000
Operative Umsatzrendite (%)	5,7	5,8

<sup>1</sup> Bereich Pkw inklusive der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge entsprechend der Berichterstattung ab 1. Januar 2019.

#### ANPASSUNG BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	Ist 2018	Ist 2018 nach Anpassung <sup>1</sup>
Umsatzerlöse	36.656	24.781
Operatives Ergebnis	1.971	1.191
Operative Umsatzrendite (%)	5,4	4,8

<sup>1</sup> Bereich Nutzfahrzeuge ohne die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge entsprechend der Berichterstattung ab 1. Januar 2019.

#### GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2019 etwas verlangsamten wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb damit, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine schwächere Dynamik aufweisen werden als 2018. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir rechnen auf den internationalen Automobilmärkten mit einer weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität.

Wir erwarten, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2019 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. In Westeuropa erwarten wir ein Neuzulassungsvolumen von Pkw, das auf dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre davon aus, dass die Nachfrage das Vorjahresniveau leicht unterschreitet. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe den Vorjahreswert voraussichtlich leicht übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika rechnen wir mit einem Nachfrage-

volumen leicht unter dem Wert des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. Die Märkte für Pkw der Region Asien-Pazifik werden voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2019 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 2019 voraussichtlich leicht über denen von 2018 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2019 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Fahrzeugmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, 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 positionieren wir die Konzernmarken trennschärfer und optimieren unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio. Im Fokus stehen dabei vor allem die CO<sub>2</sub>-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarken Konzerns noch gezielter zu nutzen. 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 2019 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert leicht übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie aus verschärften WLTP-Anforderungen (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns sowie der Bereiche Pkw und Nutzfahrzeuge um bis zu 5% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2019 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,0 und 7,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir bei leicht steigenden Umsatzerlösen einen Verlust in der Größenordnung des Vorjahres. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir bei moderat steigenden Umsatzerlösen von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Im Konzernbereich Automobile werden sich 2019 die F&E-Quote und die Sachinvestitionsquote voraussichtlich auf einem Niveau zwischen 6,5 und 7,0% bewegen. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieselthematik werden den Cash-flow auch in 2019 belasten, aber voraussichtlich deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge rechnen wir für 2019 mit einem positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird. Vor allem infolge eines nichtauszahlungswirksamen, negativen Einmaleffekts durch Änderung des IFRS 16 wird die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile voraussichtlich deutlich niedriger auszuweisen sein. Die Kapitalrendite (RoI) erwarten wir leicht über dem Vorjahr. 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. 4 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer operativen Tätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und ein Internes Kontrollsystem unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des Internen Kontrollsystems (IKS) des Volkswagen Konzerns und beschreiben diese Systeme mit Blick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben.

## ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns können wir nur sicherstellen, indem wir die Risiken und Chancen aus unserer Geschäftstätigkeit frühzeitig identifizieren, zutreffend bewerten sowie effektiv und effizient steuern. Mit Hilfe des RMS/IKS sollen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und so drohenden Schaden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Die Einschätzung der 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

## KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem der Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement fordert. Diesem Konzept folgend verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

### Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche bilden die vorderste Verteidigungslinie. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen

können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, deren Auswirkungen 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 der Risiken zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und das Interne Kontrollsystem sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung wesentlicher Risiken.

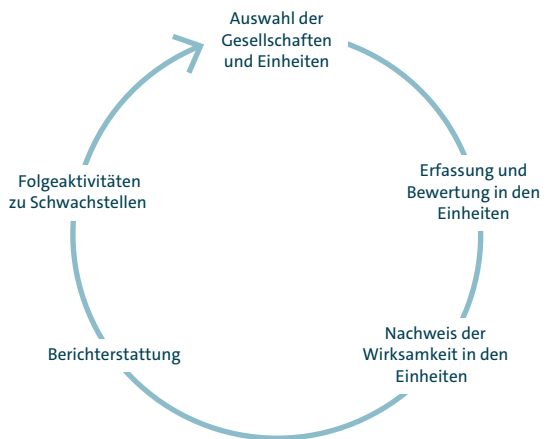
Das operative Risikomanagement umfasst auch die Einhaltung der Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Diese Regeln sind die Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme. Die Intensivierung des IKS im Bereich Produkt-Compliance haben wir 2018 fortgeführt.

#### Zweite Verteidigungslinie: Erfassung und Berichterstattung systemischer und aktueller Risiken durch konzernweitliche 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) bewertet. 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.

#### JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



Im Geschäftsjahr 2018 haben alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess durchlaufen.

Zusätzlich zur anlassbezogenen und zur jährlichen Betrachtung erhält der Vorstand auch quartalsweise Risikoberichte. Die Bewertung erfolgt analog dem jährlichen GRC-Regelprozess unter Berücksichtigung risikominimierender Steuerungsmaßnahmen (Nettobewertung). In diesen Prozess sind alle Konzernmarken, die Porsche Holding Salzburg sowie die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH einbezogen.

Die Informationen über relevante systemische und aktuelle Risiken werden dem Konzernvorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG regelmäßig berichtet.

Darüber hinaus hat das Unternehmen im Jahr 2017 den Vorstandsausschuss Risikomanagement eingerichtet, der im Berichtsjahr vierteljährlich getagt hat. Das 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 wurde 2018 in den GRC-Regelprozess aufgenommen; in die quartalsweise Risikoberichterstattung ist die Marke bereits seit 2016 integriert.

**Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision**

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand dabei, die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmens-einheiten im Konzern zu überwachen. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des Compliance-Managementsystems (CMS) regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

**RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG**

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite Verteidigungslinie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Einbeziehung des Abschlussprüfers auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer hat unser Risikofrüherkennungssystem auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt und kommuniziert wurden. Das Risikofrüherkennungssystem erfüllt die Anforderungen des KonTraG.

Darüber hinaus werden in den Unternehmen des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen turnusmäßige Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt. Als Kreditinstitut unterliegt die Volkswagen Bank GmbH mit ihren Tochterunternehmen der Aufsicht der Europäischen Zentralbank und die Volkswagen Leasing GmbH als Finanzdienstleistungsinstitut sowie die Volkswagen Versicherung AG als Versicherungsunternehmen der jeweiligen Fachaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen des turnusmäßigen aufsichtlichen Überprüfungsprozesses sowie im Rahmen unregelmäßiger Prüfungen beurteilt die zuständige Aufsichtsbehörde, ob die Regelungen, Strategien, Verfahren und Mechanismen ein solides Risikomanagement und eine solide Risikoabdeckung gewährleisten. Daneben prüft der Prüfungsverband deutscher Banken die Volkswagen Bank GmbH in unregelmäßigen Abständen.

Die Volkswagen Financial Services AG, die für das Leasing-, Versicherungs-, Dienstleistungs- und Mobilitätsgeschäft sowie das Kreditgeschäft außerhalb Europas zuständig ist, betreibt ein System zur Risikofrüherkennung und -steuerung. Dieses System gewährleistet, dass die jeweils lokal geltenden regulatorischen Anforderungen eingehalten werden, und ermöglicht zugleich eine angemessene und wirksame Risiko-steuerung auf Gruppenebene. Wesentliche Bestandteile davon werden regelmäßig im Rahmen der Jahresabschlussprüfung überprüft.

**Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems**

Um die Wirksamkeit des RMS/IKS sicherzustellen, optimieren wir es im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig. Dabei tragen wir internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung. Fallweise begleiten externe Experten die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

**RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS**

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns sowie seiner Tochtergesellschaften maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die gewährleisten sollen, dass die Informationen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG notwendig sind, vollständig, richtig und zeitgerecht übermittelt werden. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

**Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess**

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der Vorschriften, die für das Mutterunternehmen anzuwenden sind. Es umfasst insbesondere Konkretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten

der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die Berichte, die der Abschlussprüfer vorgelegt hat und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt. In den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG angewendet werden.

Der zusammengefasste Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG wird – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzern-einheiten und -gesellschaften erstellt.

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

#### Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

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

#### RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben; 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 Dieselsematik ergeben sich für den Volkswagen Konzern einerseits eigene Risiken und andererseits hat die Dieselsematik 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 Dieselsematik

Vor allem für die Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen sowie Rechtsrisiken hat der Volkswagen Konzern aus der Dieselsematik Vorsorgen erfasst.

Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus Rechtsrisiken, wie Straf-, Verwaltungs- und Zivilverfahren, technischen Lösungen sowie geringeren Vermarktungspreisen, Rückkaufverpflichtungen, kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zu Dieselfahrzeugen 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 Dieselsematik 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 94 und 177 bis 183 dieses Geschäftsberichts.

#### Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen an den Finanzmärkten, zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer gefährden. Auch der weltweite Übergang von einer expansiven zu einer restriktiveren Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann ebenfalls zu negativen

Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und sind somit ein zentrales Risiko. Insbesondere würden sich ein ungeregelter Austritt Großbritanniens aus der EU sowie weitere handelspolitische Maßnahmen wie zum Beispiel Zölle negativ auf den Volkswagen Konzern auswirken.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie Kapitalimporten aber auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor für die 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 können sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame 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/-potenziale**

Westeuropa und China sind unsere Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Nachfragerückgang in diesen Regionen würde das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen.

Außerhalb von Westeuropa und China ist das Auslieferungsvolumen über die wesentlichen Regionen Zentral- und Osteuropa, Nordamerika und Südamerika breit gestreut. Darüber hinaus sind wir in zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Vor allem in kleineren Märkten mit Wachstumspotenzial erhöhen wir mit Hilfe strategischer Partnerschaften unsere Präsenz und werden den dortigen Anforderungen gerecht.

Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten infolge der hohen Marktabdeckung. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche weiter unter Druck setzen.

Die Wachstumsmärkte in Zentral- und Osteuropa, Südamerika sowie in Asien sind für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen.

In Europa besteht das Risiko, dass weitere Kommunen und Städte ein Fahrverbot für Dieselfahrzeuge aussprechen, um so die Emissionsgrenzwerte einzuhalten. In China könnten künftig in weiteren Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. Außerdem gilt in China ab 2019 eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, nach der batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen müssen. Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben sicherzustellen, passen wir unser Angebot an Modell- und Motorvarianten kontinuierlich an die jeweiligen Marktgegebenheiten an. Diese Anforderungen können zu Kostensteigerungen und in der Folge zu Preiserhöhungen und Volumenrückgängen führen.

Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet.

Die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2018 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 Liquiditätsrisikomanagement installiert, um aufseiten der Händler Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Insbesondere aus zwei Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: erstens aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und zweitens durch die in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

In Deutschland wird derzeit ein Gesetz vorbereitet, das eine Einschränkung beziehungsweise Aufhebung des Designschutzes bei Reparaturersatzteilen durch Einführung einer sogenannten Reparaturklausel zum Gegenstand hat. Zudem evaluiert die Europäische Kommission den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine mögliche Einschränkung oder Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das Autonome Fahren sind für unseren Absatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit und angepassten Geschäftsmodellen erfordern.

Zudem lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass weltweit Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Nachfolgend stellen wir die größten Wachstums- und Marktpotenziale für den Volkswagen Konzern dar.

#### China

In China, dem größten Markt in der Region Asien-Pazifik, lag der Pkw-Markt im Berichtsjahr leicht unter dem Vorjahr. Zwar wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität in den nächsten Jahren steigen, jedoch aufgrund des aktuellen Handelskonflikts mit den USA langsamer als zuvor; zudem wird sich die Nachfrage 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 2018 weiter stabilisiert. Die Fahrzeugmärkte setzten ihren Wachstumskurs fort. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. In diesem Umfeld konsolidiert der Konzern derzeit seine Aktivitäten, denn Indien bleibt ein strategisch wichtiger Zukunftsmarkt für den Konzern.

#### USA

Das Volumen des US-amerikanischen Fahrzeugmarktes lag im Jahr 2018 auf dem Niveau des Vorjahres. Für 2019 wird das Marktvolumen voraussichtlich leicht unter dem des Berichtsjahres liegen. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten – zukünftig auch mit einer Fertigungsstätte für Elektrofahrzeuge – kann der Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können.

#### Brasilien

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich im Berichtsjahr etwas entspannt, während sich der politische Kurs Brasiliens nach der Präsidentschaftswahl ungewiss darstellt. Das Nachfragemengen am Fahrzeugmarkt hat sich gegenüber dem schwachen Vorjahr deutlich erholt. Für 2019 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 2018 deutlich über dem des Vorjahres; für 2019 rechnen wir mit einem Pkw-Markt leicht über der Höhe des Berichtsjahres. Die hohe Abhängigkeit von den Öl- und Gaseinnahmen, steigende Steuern, die Volatilität der Währung und daraus resultierende, momentan hohe Automobilpreise, die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA belasten jedoch weiterhin die Nachfrageentwicklung. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

#### Nahost

Politische und wirtschaftliche Unsicherheiten belasten die Hauptabsatzmärkte der Region, insbesondere die Türkei. Neben gestiegenen Zöllen führt dort die massive Abwertung

der türkischen Lira, und daraus resultierend eine sehr hohe Inflation und steigende Zinsen, zu einer schwächeren Nachfrage. Trotz des instabilen Umfelds birgt die Region Nahost jedoch langfristiges 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, auch wenn die geopolitischen und makroökonomischen Risiken im Vergleich zum Vorjahr zugenommen haben. Dies gilt auch für die daraus resultierenden Transportstrecken und -volumina sowie für die Nachfrage nach touristischen Angeboten wie Kreuzfahrten. Der global wachsende Energiebedarf erfordert Innovationskraft von der Industrie und wachsende Investitionsbereitschaft der Staaten im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, Marktchancen weltweit zu realisieren, beispielsweise durch die Positionierung als Lösungsanbieter für CO<sub>2</sub>-reduzierte Antriebs- und Energieerzeugungs- sowie Speichertechnologien. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen darüber hinaus mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen, die beispielsweise aus geopolitischen Unsicherheiten oder volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten resultieren, können signifikante Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. Wir wirken den erheblichen konjunkturellen Risiken unter anderem durch flexible Produktionskonzepte und durch Kostenflexibilität mittels Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie – falls erforderlich – mit Strukturanpassungen entgegen.

#### Risiken aus Forschung und Entwicklung

Die Automobilbranche befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Weltweit agierende Konzerne wie Volkswagen stehen dabei vor großen Herausforderungen in den Feldern Kunde/Markt, technologischer Fortschritt und Gesetzgebung. Eine Kernaufgabe besteht in der Umsetzung der sich immer weiter verschärfenden Abgas- und Verbrauchsvorschriften unter Berücksichtigung neuer Prüfverfahren

und Testzyklen (zum Beispiel WLTP) sowie in der Einhaltung von Zulassungsverfahren (Homologation), die sich zunehmend komplexer und zeitlich aufwendiger gestalten und national differenziert sein können. Auf nationaler und internationaler Ebene bestehen eine Vielzahl von rechtlichen Vorgaben bezüglich der Verwendung, des Umgangs und der Lagerung von Stoffen und Gemischen (einschließlich Beschränkungen bezüglich Chemikalien, Schwermetallen, Bioziden, persistenten organischen Schadstoffen), die sowohl die Herstellung von Automobilen betreffen als auch das Automobil selbst.

Der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns hängen davon ab, inwiefern es 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 und Kundenbefragungen 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. Um Patentverletzungen zu vermeiden, analysieren wir intensiv die Schutzrechte Dritter, zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien. Die Ergebnisse aller Analysen gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. Sie stellt sicher, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

#### Risiken und Chancen aus der Baukastenstrategie

Unsere Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Mit 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 E-Antriebs-Baukasten (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.

Mit höheren Volumina steigt jedoch das Risiko, dass Qualitätsprobleme eine zunehmende Zahl von Fahrzeugen betreffen.

#### 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 Kundenbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. Künftig werden wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen. Damit schaffen wir den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken und bekommen die Möglichkeit, unser Know-how, insbesondere in neuen Geschäftsfeldern, auszubauen.

Volkswagen besitzt eine große Anzahl von Patenten und anderen gewerblichen Schutz- und Urheberrechten. Im Rahmen von Kooperationen kann es zu Patent- und Lizenzverletzungen und damit zu einer unerlaubten Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how kommen. Volkswagen beobachtet die Absatzmärkte und schützt sein Know-how auch durch rechtliche Schritte.

#### Risiken und Chancen aus der Beschaffung

Aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie Elektromobilität und automatisiertes Fahren, führen zu einem steigenden Finanzierungsbedarf bei Lieferanten. Das Risikomanagement der Beschaffung des Volkswagen Konzerns bewertet die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung in Europa, Nordamerika und China hat sich im Jahresverlauf abgeschwächt. Zudem stellten Verschiebungen in der Nachfrage unserer Kunden und Restriktionen bei der Verfügbarkeit von Modellvarianten in Folge des Testverfahrens WLTP Lieferanten vor Herausforderungen. Diese veränderten Rahmenbedingungen haben die Finanzierungsmöglichkeiten der Lieferanten ein-

geschränkt, insbesondere in Bereichen, in denen alternative Technologien an Bedeutung gewinnen. Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreift gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die Zahl der Krisen und Insolvenzen von Lieferanten weltweit ist 2018 entsprechend der weltwirtschaftlichen Lage gesunken. 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 kontinuierlich analysiert und fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Neue bi- und multilaterale Handelsabkommen, unter anderem für Stahl, der erwartete Wandel im Produktmix von Diesel- hin zu Benzinaggregaten und kurzfristige Bedarfschwankungen im Zuge des WLTP-Testverfahrens stellen Herausforderungen dar, die gemeinsam mit den Zulieferern zu bewältigen sind. Durch das neue Handelsabkommen zwischen USA, Mexiko und Kanada besteht das Risiko von Mehrkosten durch eine Verteuerung von Lieferumfängen.

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.

Ermittlungen von Kartellbehörden gegenüber Lieferanten aufgrund von Preisabsprachen werden durch das Risikomanagement beobachtet. Die Auswirkungen auf Volkswagen werden systematisch geprüft.

#### Produktionsrisiken

Die volatilen Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten und Störungen in der Lieferkette verursachten bei einzelnen Fahrzeugmodellen Stückzahlenschwankungen 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.

Gesetzliche Veränderungen, zum Beispiel im Rahmen der Umstellung auf das Testverfahren WLTP, können Auswirkungen auf die Produktion haben. Zum einen führt eine vorübergehend eingeschränkte Angebotsvielfalt dazu, dass sich die Bedarfe auf die verfügbaren Varianten fokussieren. Zum anderen kann es durch nicht freigegebene Modellvarianten zu Produktionslücken kommen. Diese Schwankungen erfordern Maßnahmen zur Stabilisierung der Produktion, beispielsweise das temporäre Zwischenlagern von Fahrzeugen bis zur behördlichen Freigabe.

Kurzfristige Veränderungen der Kundennachfrage nach spezifischen Ausstattungsmerkmalen unserer Produkte sowie die abnehmende Prognostizierbarkeit der Nachfrage können zu Lieferengpässen führen. Dieses Risiko minimieren wir unter anderem, indem wir unseren verfügbaren Ressourcen kontinuierlich zukünftige Nachfrageszenarien gegenüberstellen. Deuten sich Materialengpässe an, können wir mit genügend zeitlichem Vorlauf gegensteuernde Maßnahmen einleiten.

Die Produktionskapazitäten werden für jedes Fahrzeugprojekt mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Diese unterliegt der Dynamik der Märkte und ist grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann.

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 Main-

tenance) 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.

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.

#### 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 steti- ges 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 Dieseldematik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir der Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung in einigen Märkten sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in vielen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß basieren, können zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren führen. 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 Lizenzeinnahmen und Forderungsausfällen führen können. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern und der Einführung neuer Technologien.

#### Abhängigkeit vom Großkundengeschäft

Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist das Geschäft mit Großkunden stabiler als das mit privaten Kunden; es war 2018 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 hohe 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 und Software 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 Wettbewerbslage 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. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunftskritischen Bereichen IT, Design und Social Media für uns. Mit Instrumenten wie diesen stellen wir sicher, dass wir unseren Bedarf an hochqualifizierten neuen Mitarbeitern auch in Zeiten eines Fachkräftemangels decken können.

Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir auch durch eine intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem Instrument nutzen wir das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter.

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Personalprozesse birgt Risiken aus der Verarbeitung personenbezogener Daten. Volkswagen ist sich seiner Verantwortung bei der Verarbeitung dieser Daten bewusst. Diesen Risiken begegnen wir im Rahmen unseres Datenschutzmanagementsystems mit umfassenden Maßnahmen.

Eine Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dem Monitor ist das in Teilen bestehende Spannungsverhältnis zwischen Informationsanforderungen durch den Monitor auf der einen und nationalen beziehungsweise internationalen

datenschutzrechtlichen Vorgaben auf der anderen Seite. Dies insbesondere vor dem Hintergrund bestehender Wertungs- und Auslegungsspielräume dieser Vorschriften. Um Rechtsverstöße trotz der teils unklaren Rechtslage bestmöglich auszuschließen, wird Volkswagen von externen Kanzleien zu diesen Fragestellungen beraten.

#### 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 Unternehmens- oder Kundendaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen. Der integrale Umgang mit Daten gewährleistet die Korrektheit und Unversehrtheit von Daten sowie die fehlerfreie Funktionsweise von Systemen.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt auch für den Umgang mit den Daten unserer Kunden und Mitarbeiter. Insbesondere die digitalen Services rund um unsere Mobilitätsdienstleistungen müssen abgesichert sein. Wir orientieren uns dabei an den Werten Datensicherheit, Transparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmens- und Kundendaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien, zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen, sowie der mehrfachen Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall eintreten können.

Wir setzen im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards marktübliche Technologien zur Absicherung unserer IT-Landschaft ein. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, standardisieren und erneuern wir sie kontinuierlich. Die fortlaufende Steigerung der Automatisierung erhöht die Prozesssicherheit und Qualität der Verarbeitung.

Die Weiterentwicklung und der konzernweite Einsatz der IT-Governance-Prozesse, insbesondere die weitere Vereinheitlichung des IT-Risikomanagement-Prozesses, tragen zusätzlich dazu bei, Risiken früh zu erkennen und effektiv zu reduzieren.

Schwerpunkt unserer IT-Sicherheitsprogramme ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der konzernweiten Sicherheitsmaßnahmen. Dazu gehört derzeit unter anderem der Aufbau eines IT-Sicherheitsleitstands. Dieser soll Cyberattacken frühzeitig erkennen und somit dazu beitragen,

dass wir Angriffen mit modernsten Abwehrverfahren begegnen können. Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter.

#### Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionsgrenzen für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Marken und Konzernen in der EU bis 2019 sind in der seit April 2009 geltenden EG-Verordnung Nr. 443/2009 zu CO<sub>2</sub>-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Diese Verordnungen sind wesentliche Bestandteile der europäischen Klimaschutzpolitik und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte den Wert von 130 g CO<sub>2</sub>/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 CO<sub>2</sub>/km betragen darf; im Jahr 2020 betrifft es bereits 95% der Flotte. Bis einschließlich 2020 erfolgt die Erfüllung der europäischen Flottengesetzgebung auf Basis des Neuen Europäischen Fahrzykluses (NEFZ), ab 2021 wird der NEFZ-Zielwert durch einen vom Gesetzgeber festgelegten Prozess in einen WLTP-Zielwert überführt, wobei durch die Zielwertüberführung keine zusätzliche Anspannung des Zielwertes entstehen soll.

Die CO<sub>2</sub>-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen demnach den Wert von 175 g CO<sub>2</sub>/km nicht überschreiten. Ab 2020 liegt der Grenzwert gemäß der 2014 verabschiedeten EU-Verordnung Nr. 253/2014 bei 147 g CO<sub>2</sub>/km.

Die EU-Kommission hat im vierten Quartal 2017 einen Regulierungsvorschlag für das CO<sub>2</sub>-Regime für die Zeit nach 2020 veröffentlicht. Im Dezember 2018 wurden sich Europarat, Parlament und EU-Kommission bezüglich einer Flottengesetzgebung für die Jahre nach 2020 einig, eine finale Veröffentlichung im europäischen Amtsblatt steht noch aus. Demnach wird für die europäischen Pkw-Neufahrzeugflotten eine Reduktion von 15% ab 2025 sowie 37,5% ab 2030 festgelegt und für die Neufahrzeugflotten leichter Nutzfahrzeuge von 15% in 2025 sowie 31% in 2030. Ausgangsbasis ist jeweils der Flottenwert im Jahr 2021. 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 unter anderem eine bestimmte Flotteneffizienz erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 ein durchschnittliches Flottenziel von 6,9 l/100 km vorsah, für den Zeitraum 2016 bis 2020 mit einem Ziel von 5,0 l/100 km weitergeführt. Vorbereitungen für eine Gesetzgebung bis 2025 haben begonnen. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China 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 CO<sub>2</sub>- 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 Dieselselbsttechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO<sub>2</sub>-Ziele.

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

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

Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie widerspiegelt.

In der EU wird seit September 2017 für neue Fahrzeugtypen und seit September 2018 für alle Neufahrzeuge ein neues, zeitlich aufwendigeres, Testverfahren zur Bestimmung von Schadstoff- und CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie des Kraftstoffverbrauchs bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen, das World-wide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure (WLTP), angewendet. Weitere Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zum WLTP, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation (Erlangung der Zulassungen).

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zu den Real Driving Emissions (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Seit September 2017 gelten für neue Fahrzeugtypen EU-weit neue einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen im realen Straßenverkehr. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Rollenprüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zur RDE, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation (Erlangung der Zulassungen).

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- › EU-Typengenehmigungs-Rahmenrichtlinie (2007/46/EG),
- › EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- › EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- › Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“,
- › Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- › Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien; die Folgeregulierung „RED2“ enthält höhere Quoten für fortschrittliche Biokraftstoffe,
- › Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO<sub>2</sub>-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits

CO<sub>2</sub>-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

Eine besondere Dynamik hat die Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland angenommen. Hintergrund ist, dass einige Kommunen und Städte die Grenzwerte für Stickstoffdioxid (NO<sub>2</sub>)-Immissionen nicht einhalten. Vielerorts wurden Klagen eingereicht und Urteile erlassen. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO<sub>2</sub>-Immissionen bewirken. Die Diskussion kann weitere Absatzrückgänge von Dieselfahrzeugen sowie finanzielle Belastungen aus kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zur Folge haben.

In einigen Staaten gibt es bereits lokale Fahrverbote, die sich jedoch vor allem gegen ältere Fahrzeuge richten. Ein Beispiel hierfür sind Regelungen in Belgien, die sukzessive ältere Fahrzeuge aus größeren Städten aussperren. Perspektivisch diskutieren Metropolen wie Paris und London den Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Erstmals in Betrieb genommene schwere Nutzfahrzeuge unterliegen bereits seit 2014 den verschärften Emissionsanforderungen nach der Euro-6-Norm gemäß EU-Verordnung Nr. 582/2011. Parallel zur CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge hat die EU eine weiterführende CO<sub>2</sub>-Regulierung für schwere Nutzfahrzeuge vorbereitet. 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 CO<sub>2</sub>-Emissionen schwerer Nutzfahrzeuge über 7,5 t entsprechend ihren typischen Einsatzgebieten (Kurz-, Regional-, Verteiler- und Langstreckentransporte, Baustellen- und Kommunalverkehr beziehungsweise Stadt-, Überland- und Reisebus) bestimmt werden können. Ein Legislativvorschlag zur CO<sub>2</sub>-Zertifizierung von schweren Nutzfahrzeugen sowie Regelungen zum Reporting und Monitoring von CO<sub>2</sub>-Werten wurde im Mai 2017 vorgelegt; das Gesetz zur Deklaration von CO<sub>2</sub>-Werten schwerer Nutzfahrzeuge ist im Januar 2018 in Kraft getreten. Ab 2019 ist die CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-Standards für schwere Nutzfahrzeuge vorzulegen, um die Ziele des Pariser Klima-

abkommens zu erreichen. Im Februar 2019 haben sich das Europäische Parlament und die EU-Mitgliedstaaten im sogenannten Trilog-Verfahren auf einen gemeinsamen Vorschlag für die CO<sub>2</sub>-Regulierung für schwere Lkw geeinigt. Demzufolge müssen die Lkw-Hersteller den CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihrer Neuwagenflotte in der EU bis 2025 als Zwischenziel um 15 % senken. Bis 2030 soll ein Ziel mit einer Reduktionsvorgabe von 30 % gelten. Das Vergleichsjahr für alle Reduktionsziele ist das Jahr 2019. Der aktuelle Vorschlag sieht zudem Strafzahlungen vor, wenn die Grenzwerte überschritten werden. Damit die Vorgaben verbindlich in Kraft treten können, müssen Rat und Parlament den Beschlüssen noch zustimmen.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO<sub>2</sub>-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. 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 Fahrerhäuser werden aktuell untersucht.

Die europäische Nutzfahrzeugindustrie befürwortet die Ziele, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur die Fahrzeuge selbst eine Rolle bei der Entwicklung der CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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 unverbundene Routenplanung beseitigen: Fahrzeuge, die sich in vernetzten, intermodalen Transportsystemen bewegen, in denen Verkehrsflüsse durch Künstliche Intelligenz optimiert werden, sparen Kraftstoff und damit CO<sub>2</sub>. 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 reduzieren und die Sicherheit erhöhen. 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 zulässigen Emissionen abgesenkt werden. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde zum 1. Januar 2020 bestätigt. Zusätzlich hat die IMO eine Reihe von „Emission Control Areas“ in Europa sowie USA/Kanada mit besonderen Umweltauflagen beschlossen. Die Ausdehnung auf weitere Regionen wie den Mittelmeerraum oder Japan ist bereits in Planung; auch andere Regionen wie das Schwarze Meer, Alaska, Australien oder Südkorea sind in der Diskussion. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissionsgrenzwerte nach EU-Verordnung 2016/1628 sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA). Wir setzen uns in Fachgremien und in der Öffentlichkeit nachdrücklich für eine „maritime Energiewende“ ein. Wir unterstützen in einem ersten Schritt den Umstieg auf verflüssigtes Erdgas (LNG) als Treibstoff für maritime Anwendungen und bieten zudem Dual-Fuel- und Gasmotoren sowohl im Neubau- wie im Nachrüstungsgeschäft an. Für einen langfristigen, klimaneutralen Betrieb von Hochseeschiffen befürworten wir die Power-to-X-Technologie, bei der aus nachhaltig erzeugtem Überschussstrom gasförmiger oder Flüssigtreibstoff hergestellt wird, der CO<sub>2</sub>-neutral ist.

Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Diese sind zurzeit in Überarbeitung. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die Convention on Long-range Transboundary Air Pollution verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemissionen sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum

Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. Weiterhin können Anlagenbetreiber ihre Verpflichtung, Emissionsberechtigungen vorzuhalten, zum Teil auch durch Zertifikate aus Klimaschutzprojekten (Joint Implementation und Clean Development Mechanism Projects) erfüllen. Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland droht (Carbon Leakage), wird für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die neue Carbon-Leakage-Liste aufgenommen, die 2015 in Kraft trat. Hierdurch erhalten einzelne Anlagen europäischer Standorte des Volkswagen Konzerns bis zum Ende der dritten Handelsperiode eine zusätzliche Menge kostenfreier Zertifikate. Die EU-Kommission hat bereits 2013 beschlossen, eine Teilmenge der zu versteigernden Zertifikate zunächst zurückzuhalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt während der dritten Handelsperiode zur Versteigerung freizugeben (Backloading). Die Zertifikate werden in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wurde. Die Reserve soll in der vierten Handelsperiode ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen. Darüber hinaus plant die Europäische Kommission mit Beginn der vierten Handelsperiode (ab 2021) weitere Anpassungen im Emissionshandel, die insgesamt zu einer Verschärfung des Systems und damit zu Preissteigerungen der Zertifikate führen können.

Neben den EU-Staaten überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung hat Ende 2017 offiziell ein nationales Emissionshandelssystem in Kraft gesetzt. Zunächst ist nur der Energieerzeugungssektor davon betroffen, eine schrittweise Erweiterung ist in Planung.

#### Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie unmittelbar oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl von Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten unter anderem im Verhältnis zu Arbeitnehmern, Händlern, Investoren, Kunden oder Lieferanten beziehungsweise mit zuständigen Behörden auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Insbesondere können hohe Schadens-

ersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein und kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden. Dabei ist es häufig nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, die objektiv drohenden Auswirkungen konkret zu beziffern.

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-Managementsystem niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für die erkenn- und bewertbaren Risiken wurden auf Basis des derzeitigen Kenntnisstands angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieseldematik.

#### Dieseldematik

In den USA erzielten Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen Vergleichsvereinbarungen (unter anderem diverse Consent Decrees) mit dem US-Justizministerium (Department of Justice, DOJ), der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde (US Environmental Protection Agency, EPA), dem US-Bundesstaat Kalifornien, dessen Umweltschutzbehörde, dem California Air Resources Board (CARB), und dessen Attorney General sowie mit der US-Federal Trade Commission und, durch ein sogenanntes Steuerungskomitee (Plaintiffs' Steering Committee) in einer im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ vertretenen Privatklägern. Mit diesen Vergleichsvereinbarungen wurden bestimmte zivilrechtliche Ansprüche im Zusammenhang mit betroffenen Dieselfahrzeugen in den USA beigelegt.

Im Zusammenhang mit der Dieseldematik hat die Volkswagen AG ebenfalls Vereinbarungen abgeschlossen, um strafrechtliche Ansprüche nach US-amerikanischem Bundesrecht und bestimmte zivilrechtliche Strafen und Ansprüche beizulegen. Im Rahmen des abgeschlossenen Plea Agreement stimmte die Volkswagen AG einem Schuldanerkenntnis im Hinblick auf drei nach US-amerikanischem Bundesrecht strafbare Handlungen zu, darunter Verschwörung zur Begehung von Betrug, Behinderung der Justiz und Verwendung von Falschaussagen zur Einfuhr von Fahrzeugen in die USA, und wurde zu einer Bewährungsfrist von drei Jahren verurteilt.

Eine Beschreibung der Dieseldiagnostik finden Sie ab Seite 92. Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

#### 1. Abstimmung mit Behörden zu technischen Maßnahmen weltweit

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren vom Typ EA 189, in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden, technische Maßnahmen zur Umrüstung zur Verfügung.

Das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) innerhalb seiner Zuständigkeit festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO<sub>2</sub>-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Über viele Monate hat die AUDI AG mit Hochdruck alle relevanten Dieseldiagnostik auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstspotenziale untersucht. Die von der AUDI AG vorgeschlagenen Maßnahmen sind in verschiedenen Rückrufbescheiden 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 seit Juli 2017 laufende überwiegend softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Die von der AUDI AG eingereichten Maßnahmen werden vom KBA geprüft und können den Kunden erst nach entsprechender Freigabe durch das KBA zur Verfügung gestellt werden.

Das südkoreanische Umweltministerium hat bestimmte Emissionsstrategien in der Motorsteuerungssoftware verschiedener Dieselfahrzeuge mit einem V6- oder V8-TDI-Motor der Emissionsnorm Euro 6 als unzulässige Abschalt-einrichtung qualifiziert und am 4. April 2018 einen Rückruf angeordnet; gleiches gilt in Bezug auf das Dynamic Shift Program (DSP) in der Getriebesteuerung einiger Audi Fahrzeugmodelle.

In den USA erteilten die EPA und die CARB im Geschäftsjahr 2018 die noch ausstehenden behördlichen Genehmigungen der technischen Lösungen für die betroffenen Fahrzeuge mit 2.0l TDI-Motor und des Typs V6 mit 3.0l TDI-Motor. Im Fall der 2.0l Dieselfahrzeuge der zweiten Generation mit Schaltgetriebe zog die Volkswagen Group of America, Inc. den genehmigten Vorschlag zur emissionsbezogenen Anpassung zurück, wobei Eigentümer das Recht erhielten, sich für einen Rückkauf und Leasingnehmer sich für eine vorzeitige Beendigung des Leasingverhältnisses zu entscheiden.

Nach Gesprächen mit dem DOJ, der EPA und der CARB vereinbarten die Parteien am 31. Oktober 2018 eine klarstel-

lende Abänderung des ersten und des zweiten Partial Consent Decree dahingehend, dass es Volkswagen zur Behebung bestimmter technischer Probleme erlaubt ist, genehmigte abgasrelevante Modifikationen (Approved Emissions Modifications, AEM) im Wege einer AEM-Korrektur vorzunehmen.

#### 2. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

In einigen Ländern sind strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Deutschland) eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt.

Die Staatsanwaltschaft Braunschweig führt Ermittlungen wegen unter anderem Betrugs gegen circa 40 (auch ehemalige) Mitarbeiter und ein ehemaliges Vorstandsmitglied. Die Ermittlungen dauern noch an. Den Beschuldigten und der Volkswagen AG wurde Einsicht in die Ermittlungsakten gewährt.

Das gegen die Volkswagen AG in diesem Zusammenhang seit April 2016 geführte Ordnungswidrigkeitenverfahren ist mit dem am 13. Juni 2018 durch die Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen die Volkswagen AG erlassenen Bußgeldbescheid beendet worden. Der Bußgeldbescheid knüpft an eine fahrlässige Aufsichtspflichtverletzung in der Abteilung Aggregate-Entwicklung an und bezieht sich auf den Zeitraum von Mitte 2007 bis 2015 und auf insgesamt 10,7 Mio. Fahrzeuge mit Dieselmotoren der Typen EA 189 weltweit sowie EA 288 (Generation 3) in den USA und Kanada. Der Bußgeldbescheid sieht eine Geldbuße in Höhe von insgesamt 1,0 Mrd. € vor, die sich aus einer Ahndung in Höhe von 5 Mio. € sowie einer Abschöpfung wirtschaftlicher Vorteile in Höhe von 995 Mio. € zusammensetzt. Die Volkswagen AG hat die Geldbuße nach eingehender Prüfung akzeptiert und diese vollständig bezahlt, womit der Bußgeldbescheid rechtskräftig geworden ist. Durch den Bußgeldbescheid ist das Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die Volkswagen AG beendet. Eine weitere Sanktionierung oder Einziehung gegen die Volkswagen AG und ihre Konzerngesellschaften ist daher in Deutschland im Zusammenhang mit dem einheitlichen Lebenssachverhalt betreffend die Dieselmotoren der Typen EA 189 weltweit sowie EA 288 (Generation 3) in den USA und Kanada, der Gegenstand des Bußgeldbescheids ist, nicht mehr zu erwarten. Somit geht Volkswagen davon aus, dass die Beendigung dieses Verfahrens auch erhebliche positive Auswirkungen auf weitere in Europa gegen die Volkswagen AG und ihre Konzerngesellschaften geführte behördliche Verfahren haben wird.

Die Staatsanwaltschaft Braunschweig führt ein weiteres Verfahren gegen drei (auch ehemalige) Vorstandsmitglieder wegen des Vorwurfs der Marktmanipulation im Hinblick auf kapitalmarktrechtliche Informationspflichten im Zusam-

menhang mit der Dieselmotorthematik. In diesem Kontext führt die Staatsanwaltschaft gegen die Volkswagen AG seit dem 30. Juli 2018 ein Ordnungswidrigkeitenverfahren nach § 30 OWiG. Die Volkswagen AG hat seitdem wiederholt Einsicht in die Ermittlungsakte der Staatsanwaltschaft erhalten. Die Ermittlungen dauern noch an.

Die Staatsanwaltschaft München II führt ein Ermittlungsverfahren gegen 24 Personen, darunter auch gegen den vormaligen Vorstandsvorsitzenden der AUDI AG (zugleich ehemaliges Vorstandsmitglied der Volkswagen AG) und ein weiteres aktives Vorstandsmitglied der AUDI AG. Die Ermittlungen dauern noch an. Die AUDI AG hat zwei renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauftragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

Das gegen die AUDI AG in diesem Zusammenhang geführte Ordnungswidrigkeitenverfahren wurde durch Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München II vom 16. Oktober 2018 beendet. Der Bußgeldbescheid knüpft an eine fahrlässige Aufsichtspflichtverletzung in der Organisationseinheit Abgas Service/Zulassung Aggregate an. Der Bußgeldbescheid sieht eine Geldbuße in Höhe von insgesamt 800 Mio.€ vor, die sich aus einer Ahndung in Höhe von 5 Mio.€ sowie einer Abschöpfung wirtschaftlicher Vorteile von 795 Mio.€ zusammensetzt. Die AUDI AG hat die Geldbuße nach eingehender Prüfung akzeptiert und diese vollständig bezahlt, womit der Bußgeldbescheid rechtskräftig geworden ist. Durch den Bußgeldbescheid ist das Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die AUDI AG beendet. Eine weitere Sanktionierung oder Einziehung gegen die AUDI AG ist daher in Europa im Zusammenhang mit dem einheitlichen Lebenssachverhalt, der dem Bußgeldbescheid zugrunde liegt nicht mehr zu erwarten.

Die Staatsanwaltschaft Stuttgart hat bezüglich der Dieselmotorthematik strafrechtliche Ermittlungen gegen ein Vorstandsmitglied, einen Mitarbeiter und einen ehemaligen Mitarbeiter der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG wegen des Verdachts des Betrugs und der unzulässigen Werbung sowie ein entsprechendes Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG gemäß § 30 OWiG eingeleitet. Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG hat zwei renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauftragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

Am 6. Juli 2018 hat das Bundesverfassungsgericht über die Verfassungsbeschwerden im Zusammenhang mit der Durchsicht bei der Kanzlei Jones Day entschieden und festgestellt, dass die gerichtliche Bestätigung der vorläufigen Sicherstellung von Mandatsunterlagen und Daten der Volkswagen AG nicht gegen Verfassungsrecht verstoßen hat. Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns werden auch weiter-

hin und unter Einbeziehung der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts mit den staatlichen Behörden kooperieren.

Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe aus Straf- und Verwaltungsverfahren am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung mit nicht über 50% ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurde. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

3. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)  
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden oder die Geltendmachung von Regressansprüchen von Importeuren und Händlern gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Dabei gibt es neben der Möglichkeit individueller Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen auch unterschiedliche Instrumente an Sammelverfahren, das heißt der kollektiven oder stellvertretenden Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände vermeintliche Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Sammelverfahren von Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden sind gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, Chile, China, Deutschland, Großbritannien, Israel, Italien, Mexiko, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Schweiz, Spanien, Südafrika, Südkorea, Taiwan und der Tschechischen Republik anhängig. Mit ihnen werden unter anderem behauptete Schadensersatzansprüche geltend gemacht.

Insbesondere sind in den vorgenannten Ländern die nachfolgenden Verfahren anhängig:

In Australien sind derzeit verschiedene Sammelklagen mit Opt-Out-Mechanismus, eine Einzelklage und zwei Zivilklagen der Australian Competition and Consumer Commission gegen die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften, einschließlich der australischen Tochtergesellschaften, anhängig. Diese Verfahren sind miteinander verbunden worden. Aufgrund des Opt-Out-Mechanismus sind potenziell alle Fahrzeuge des Motortyps EA 189 automatisch durch die Sammelklagen erfasst, es sei denn, es wird aktiv der Austritt aus der Sammelklage erklärt. Insgesamt sind circa 100 Tsd. Fahrzeuge des Motortyps EA 189 im australischen Markt betroffen. Im März 2018 fand eine erste mehrwöchige Gerichtsverhandlung zu technischen Fragen statt, weitere Fragen sollen im September 2019 erörtert werden.

In Belgien hat die belgische Verbraucherorganisation Test Aankoop VZW eine Sammelklage erhoben, für welche der Opt-Out Mechanismus für anwendbar erklärt wurde. Die Sammelklage erfasst Fahrzeuge, die nach dem 1. September 2014 von Verbrauchern im belgischen Markt erworben wurden. Die geltend gemachten Ansprüche stützen sich auf die vermeintliche Verletzung von Wettbewerbs- und Verbraucherschutzrecht sowie auf vertragliche Pflichtverletzungen. Eine erste mündliche Verhandlung in der Sache steht noch aus. Das Gericht hat die gesetzlich vorgeschriebene Verhandlungsphase bis zum 8. Juli 2019 verlängert.

In Brasilien sind zwei Sammelklagen anhängig. Davon bezieht sich eine auf rund 17 Tsd. Fahrzeuge. In diesem Verfahren existiert ein nicht rechtskräftiges Urteil, welches Volkswagen do Brasil zu einer Zahlung von 0,3 Mrd. € nebst Zinsen verpflichtet. Gegen das Urteil wurden Rechtsmittel eingelegt. In der zweiten Sammelklage werden behauptete Ersatzansprüche aufgrund vermeintlicher Verstöße gegen umweltrechtliche Vorschriften geltend gemacht.

Die Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. hat am 1. November 2018 eine Musterfeststellungsklage beim Oberlandesgericht Braunschweig gegen die Volkswagen AG eingereicht. Ziel der Klage ist, bestimmte Voraussetzungen von etwaigen Ansprüchen von Verbrauchern gegen die Volkswagen AG festzustellen, jedoch resultieren aus etwaigen Feststellungen des Gerichts keine konkreten Zahlungsverpflichtungen. Individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in separaten Folgeprozessen durchgesetzt werden.

Zudem wurden von der financialright GmbH verschiedene Klagen aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt rund 46 Tsd. Kunden aus Deutschland, Slowenien und der Schweiz gegen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns vor mehreren deutschen Landgerichten erhoben.

In England und Wales haben derzeit verschiedene Kanzleien Klagen bei Gericht eingereicht, die zu einem Sammelverfahren (Group Litigation) verbunden wurden. Bis zum Ablauf der Opt-In Frist am 19. Dezember 2018 haben sich circa 117 Tsd. Anspruchsteller der Group Litigation angeschlossen, wobei weitere rund 40 Tsd. Kläger dazukommen könnten, die derzeit nicht der Group Litigation unterfallen. Aufgrund des Opt-In-Mechanismus sind nicht alle Fahrzeuge des Motortyps EA 189 automatisch von der Group Litigation erfasst, sondern potenzielle Anspruchsteller müssen sich aktiv an der Group Litigation beteiligen. Eine gerichtliche Anhörung (Case Management Conference) soll im März 2019 stattfinden. Eine mündliche Verhandlung zur inhaltlichen Begründetheit der Ansprüche hat bislang nicht stattgefunden.

In Italien sind zwei Sammelklagen von Verbraucherverbänden (Altroconsumo und Codacons) stellvertretend für italienische Kunden vor dem Regionalgericht Venedig anhängig. In diesen Verfahren werden Schadensersatzansprüche wegen vermeintlicher Vertragsverletzung sowie

Ansprüche wegen vermeintlichen Verstößen gegen italienisches Verbraucherschutzrecht geltend gemacht. In dem Codacons-Verfahren hat das Gericht am 18. Dezember 2018 die Sammelklage als unzulässig abgewiesen. Im Verfahren der Altroconsumo ist die Frist für die Anmeldung von Ansprüchen abgelaufen; die eingegangenen Anmeldungen werden derzeit durch einen Sachverständigen ausgezählt.

In den Niederlanden ist eine auf Feststellung gerichtete Sammelklage der Stichting Volkswagen Car Claim mit Opt-In-Mechanismus anhängig. Mögliche individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in einem separaten Prozess durchgesetzt werden.

In Österreich sind mehrere, von dem österreichischen Verein für Konsumentenschutz (VKI) beziehungsweise der Plattform Cobin Claims eingereichte Klagen anhängig. Mit diesen Klagen werden für rund 10 Tsd. Kunden Schadensersatzansprüche geltend gemacht, die dem VKI beziehungsweise der Plattform Cobin Claims zum Inkasso abgetreten wurden.

In Portugal ist eine Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus durch eine portugiesische Verbraucherorganisation anhängig. Es sind circa 126 Tsd. betroffene Fahrzeuge im portugiesischen Markt. Klageziele sind die Rücknahme der Fahrzeuge sowie vermeintliche Schadensersatzansprüche.

Für die meisten Sammelverfahren von Kunden und Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden schätzt Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger auf nicht über 50% ein. Für diese Verfahren werden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich einzuschätzen sind. Aufgrund des frühen Stadiums der meisten dieser Verfahren lässt sich ein realistisches Belastungsrisiko in vielen Fällen noch nicht beziffern. In geringem Umfang sind Rückstellungen gebildet worden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind. In Deutschland sind dies rund 46 Tsd. Verfahren. Insgesamt sind in den anderen Ländern rund eintausend weitere Einzelklagen anhängig. In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen auf nicht über 50% eingeschätzt. Für diese Klagen werden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich einzuschätzen sind. Darüber hinaus wurden, basierend auf der aktuellen Bewertung, soweit erforderlich Rückstellungen gebildet.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung auch vor dem Hintergrund der Musterfeststellungsklage in Deutschland Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

#### 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 Dieseldisputen erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Am 5. August 2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheidungen nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden (Musterverfahren). Alle beim Landgericht Braunschweig erhobenen Klagen werden bis zur Entscheidung über die vorgelegten Fragen ausgesetzt, sofern sie nicht aus Gründen abgewiesen werden können, die unabhängig von den in dem Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen in dem Musterverfahren sind für alle anhängigen Klagen verbindlich, die entsprechend ausgesetzt wurden. Die mündliche Verhandlung im Musterverfahren vor dem Oberlandesgericht Braunschweig hat am 10. September 2018 begonnen und wurde in weiteren Terminen fortgesetzt. Der Senat hat dabei entlang der Feststellungsziele Hinweise zu seiner vorläufigen Einschätzung erteilt. Die mündliche Verhandlung soll im Jahr 2019 fortgesetzt werden.

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 Dieseldisputen ferner ein Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig; nach derzeitigem Verfahrensstand ist die Volkswagen AG auch in diesem Verfahren Musterbeklagte.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland und den Niederlanden eingereicht worden. In Österreich wurde im Berichtszeitraum die erstinstanzliche Zurückweisung der letzten dort noch anhängigen Anlegerklage im Zusammenhang mit der Dieseldisputen rechtskräftig.

Insgesamt sind gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldisputen weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von circa

9,6 Mrd. € rechtshängig. Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

#### 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 Attorneys General und anderer Regierungsbehörden erhalten.

In Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge werden an verschiedenen Stellen in den USA/Kanada Rechtsstreitigkeiten gegen die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geführt. In diesem Zusammenhang laufen Untersuchungen seitens verschiedener US-amerikanischer und kanadischer Regulierungs- und Regierungsbehörden, insbesondere in Bezug auf den Wertpapier-, Finanzierungs- und Steuerbereich. Darüber hinaus sind bei verschiedenen Gerichten, darunter einzelstaatliche und Provinzgerichte, in den USA und in Kanada einige vermeintliche Sammelklagen seitens Kunden, Investoren, Vertriebsmitarbeitern und Händlern sowie Einzelklagen seitens Kunden und Klagen seitens Behörden von Bundesstaaten, Provinzen und Kommunen eingereicht worden. Eine Vielzahl dieser vermeintlichen Sammelklagen ist bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination in der im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ zusammengeführt worden.

In den USA hat Volkswagen separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von 49 US-Bundesstaaten, dem District of Columbia und Puerto Rico erzielt, mit denen bestehende oder mögliche Ansprüche aus Verbraucherschutzrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen im Hinblick auf Fahrzeuge in den USA mit Motoren des Typs 2.0lTDI und 3.0lTDI beigelegt werden. Verbraucherschutzrechtliche Klagen des Bundesstaates New Mexico sind weiterhin anhängig. Volkswagen hat überdies separate Vereinbarungen mit den Attorneys General von dreizehn US-Bundesstaaten (Connecticut, Delaware, Kalifornien, Maine, Maryland, Massachusetts, New Jersey, New York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont und Washington) zur Beilegung von bestehenden oder möglichen künftigen Ansprüchen auf zivilrechtliche Strafzahlungen und Unterlassung wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts erzielt. Vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten führen die Attorneys General von acht anderen US-Bundesstaaten (Alabama, Illinois, Montana, New Hampshire, New Mexico,

Ohio, Tennessee und Texas) sowie einige Kommunen Klagen gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Die umweltrechtlichen Klagen von acht Bundesstaaten – Alabama, Illinois, Missouri, Minnesota, Ohio, Tennessee, Texas und Wyoming – sowie von Hillsborough County (Florida), Salt Lake County (Utah) und zwei Landkreisen in Texas wurden wegen Vorrangigkeit des Bundesrechts von Prozess- oder Berufungsgerichten ganz oder teilweise abgewiesen. Gegen die Klageabweisung haben Alabama, Illinois, Ohio, Tennessee, Hillsborough County und Salt Lake County Berufung eingelegt oder können dies noch tun.

Die U.S. Securities and Exchange Commission (die „SEC“ – US-Börsenaufsicht) hat von Volkswagen Auskunft wegen möglicher Verletzungen von Wertpapiergesetzen bei der Begebung von Anleihen und Asset-Backed-Securities verlangt. Die Verletzungen sollen daraus resultieren, dass die Nichteinhaltung von US-amerikanischen Emissionsvorschriften durch bestimmte Volkswagen Dieselfahrzeuge nicht offengelegt wurde. Im Januar 2017 teilte die SEC Volkswagen mit, dass sie ein förmliches Ermittlungsverfahren eingeleitet habe; dieses Ermittlungsverfahren dauert noch an. Im weiteren Verlauf teilte der Stab der SEC Volkswagen mit, dass das Ermittlungsverfahren in ein Sanktionsverfahren der SEC gegen Volkswagen münden könne.

Gegen eine Ausgleichszahlung in Höhe von 48 Mio. USD einigten sich die Volkswagen AG und eine mutmaßliche Käuferklasse von American Depositary Receipts der Volkswagen AG am 28. August 2018 auf eine Regelung der Ansprüche wegen vermeintlicher Kursverluste, die angeblich auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge zurückzuführen seien. Im November 2018 genehmigte das Gericht den Vergleichsvorschlag vorläufig.

Im April 2018 genehmigten die Gerichte in Ontario und Quebec eine Grundsatzvereinbarung über einen vorgeschlagenen Vergleich mit Verbrauchern in Kanada in Zusammenhang mit 3.01 Dieselfahrzeugen, die Volkswagen am 21. Dezember 2017 bekanntgegeben hatte. Des Weiteren führt die Umweltbehörde auf Bundesebene in Kanada eine Untersuchung wegen strafrechtlicher Sanktionen in Bezug auf 2.01 und 3.01 Dieselfahrzeuge, und die Umweltbehörde der Provinz Ontario hat im Hinblick auf 2.01 Dieselfahrzeuge Klage auf Verhängung quasi-strafrechtlicher Sanktionen erhoben. Darüber hinaus ist in Quebec eine umweltrechtliche Sammelklage im Namen der Einwohner von Quebec anhängig. Die Klage wurde allein im Hinblick auf die Frage zugelassen, ob ein Anspruch auf Strafschadensersatz bestehe. Gegen diese Entscheidung hat Volkswagen die Zulassung von Rechtsmitteln beantragt. Anhängig in Kanada sind darüber hinaus Sammelklagen und Klagen, denen sich eine Vielzahl von Klägern anschließen können, wobei es insbesondere um verbraucher- und wertpapierrechtliche Ansprüche geht, bei denen unter anderem Schadensersatz begehrt wird.

Soweit ein Sachverhalt vorstehend nicht gesondert beschrieben wird, ist eine Bewertung, im derzeitigen Verfahrensstand noch nicht möglich beziehungsweise wird gemäß IAS 37.92 nicht dargestellt, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

#### 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. Der vom Oberlandesgericht Celle eingesetzte Sonderprüfer hat nach der formal rechtskräftigen Entscheidung des Oberlandesgerichts mitgeteilt, dass er aus Altersgründen für die Durchführung der Sonderprüfung nicht zur Verfügung stehe. Die US-Fonds haben daraufhin bei dem Landgericht Hannover beantragt, einen anderen Sonderprüfer einzusetzen. Die Volkswagen AG ist der Auffassung, dass ein solcher Austausch des gerichtlich bestellten Sonderprüfers unzulässig ist, und hat beantragt, den Antrag auf Austausch des Sonderprüfers zurückzuweisen. Mit einer Entscheidung durch das Landgericht Hannover wird im Laufe des Jahres 2019 gerechnet.

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 enthalten die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken zum 31. Dezember 2018 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag in Höhe von rund 2,4 Mrd. €. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 5,4 Mrd. € (Vorjahr: 4,3 Mrd. €) im Anhang angegeben, auf die Anlegerverfahren in Deutschland entfallen davon rund 3,4 Mrd. € (Vorjahr: 3,4 Mrd. €). Aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Sachverhaltsaufklärung sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und der noch andauernden Abstimmungen mit den

Behörden, unterliegen die im Zusammenhang mit der Dieseldieselthematik gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Sollten sich diese Rechts- beziehungsweise Einschätzungsrisiken verwirklichen, kann dies zu weiteren erheblichen finanziellen Belastungen führen.

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 Dieseldieselthematik werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

#### Weitere wesentliche Rechtsstreitigkeiten

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt) hat im Jahr 2011 eine Schadensersatzklage gegen die Volkswagen AG und die Porsche SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch die Porsche SE im Jahr 2008 erhoben. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd. € nebst Zinsen. Im April 2016 hatte das Landgericht Hannover eine Vielzahl von Feststellungszielen formuliert, über die der Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahren nach dem Kapitalanlegermusterverfahrensgesetz entscheiden wird. Der Senat hat bereits in der ersten mündlichen Verhandlung 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. 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 Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der TRATON SE (zu dieser Zeit 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 wurde. Mit Beschluss vom 26. Juni 2018 (ergänzt und korrigiert durch Beschluss vom 30. Juli 2018 und 17. Dezember 2018) hat das Oberlandesgericht München rechtskräftig entschieden, dass

der jährliche Ausgleichsanspruch gemäß § 304 AktG auf 5,47 € brutto (abzüglich etwaiger Körperschaftsteuer und etwaigem Solidaritätszuschlag nach dem jeweils für diese Steuern für das betreffende Geschäftsjahr geltenden Steuersatz) je Aktie anzuheben ist. Die in erster Instanz vom Landgericht München I erhöhte Abfindung in Höhe von 90,29 € je Aktie wurde bestätigt. Die Beschlüsse des Oberlandesgerichts München sind rechtskräftig und am 6. August 2018 und am 10. Januar 2019 im Bundesanzeiger veröffentlicht worden.

In Brasilien leitete die brasilianische Finanzverwaltung ein Steuerverfahren gegen MAN Latin America ein, in dem es um die Bewertung steuerlicher Auswirkungen der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America geht. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil hat MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 Klage erhoben. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 0,7 Mrd. € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts eines unzulässigen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 verhängte die Europäische Kommission gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen.

Im September 2017 verhängte die Europäische Kommission gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gerichtshof in Luxemburg eingelegt und wird sich umfassend verteidigen. Scania bildete bereits im Jahr 2016 eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. €.

Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewertung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Im Rahmen der in der Öffentlichkeit bereits bekannten kartellrechtlichen Untersuchungen in der Automobilindustrie hat die Europäische Kommission am 18. September 2018 ein formelles Verfahren gegen die betroffenen Unternehmen eingeleitet. Die Untersuchungen dauern seit geraumer Zeit an. Wie der Pressemitteilung der Europäischen Kommission zu entnehmen ist, hat die Europäische Kommission den Untersuchungsgegenstand nunmehr auf den Bereich Emissionen begrenzt. Die Verfahrenseinleitung ist ein üblicher und rein prozessualer Verfahrensschritt, der von Volkswagen erwartet wurde. Der Volkswagen Konzern und die betreffenden Konzernmarken kooperieren vollumfänglich mit der Europäischen Kommission und werden die Kooperation auch weiterhin fortsetzen.

Darüber hinaus hat die italienische Wettbewerbsbehörde ein Verfahren wegen möglicher wettbewerbswidriger Absprachen (vermeintlicher Austausch von wettbewerbslich sensiblen Informationen) gegen mehrere herstellereigene Automobilfinanzierungsgesellschaften, darunter die Volkswagen Bank GmbH, eingeleitet. Das Verfahren wurde später auf die jeweiligen Muttergesellschaften ausgeweitet, darunter die Volkswagen AG. Im Oktober 2018 haben die Volkswagen Bank GmbH und die Volkswagen AG Beschwerdepunkte erhalten, welche die Erkenntnisse der Behörde zusammenfassen und den vermeintlichen Verstoß beschreiben. Die Volkswagen AG und die Volkswagen Bank GmbH haben im November 2018 ihre jeweilige Erwiderung an die italienische Wettbewerbsbehörde übermittelt. Im Januar 2019 verhängte die italienische Wettbewerbsbehörde eine Geldbuße in Höhe von 163 Mio.€ gegen die Volkswagen AG und die Volkswagen Bank GmbH. Es wurden bei der Volkswagen Bank GmbH Rückstellungen gebildet. Die Volkswagen AG und die Volkswagen Bank GmbH beabsichtigen, gegen diese Entscheidung Rechtsmittel einzulegen. Auch in diesem Verfahren sind Schadensersatzklagen möglich.

Im Jahr 2017 reichten Kläger in verschiedenen US-Gerichtsbaren im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge zahlreiche Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen AG und weiterer Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein; inzwischen sind die Verfahren in zwei konsolidierten Sammelklagen in der „Multidistrict Litigation“ im US-Bundesstaat Kalifornien anhängig. In den Klagen wird behauptet, dass sich die Beklagten seit den 1990ern zwecks unrechtmäßiger Erhöhung der Preise deutscher Luxusfahrzeuge abgestimmt und damit gegen die US-amerikanischen Kartell- und Verbraucherschutzgesetze verstoßen hätten. Mit ähnlicher Begründung reichten Kläger in Kanada im Namen mutmaßlicher Käuferklassen deutscher Luxusfahrzeuge Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiterer Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da eine Bewer-

tung der Verfahren aufgrund des frühen Stadiums derzeit noch nicht möglich ist.

Darüber hinaus haben wenige nationale und internationale Behörden kartellrechtliche Ermittlungen eingeleitet. Volkswagen arbeitet mit den zuständigen Behörden in diesen Untersuchungen eng zusammen; eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums noch nicht möglich.

Bei bestimmten als Pkw zugelassenen T6-Modellen (Klasse M1) mit Euro-6-Dieselmotoren wurde im Rahmen der Prüfung der Übereinstimmung der laufenden Neuproduktion mit dem genehmigten Typ (Conformity of Production) festgestellt, dass bestimmte technische Werte nicht vollumfänglich bestätigt werden konnten. Zur Sicherstellung dieser Übereinstimmung der Neuproduktion entwickelte die Volkswagen AG eine Softwaremaßnahme, die Ende Februar 2018 durch das KBA genehmigt und in der Neuproduktion sowie auf bis dahin noch nicht ausgelieferte (insgesamt circa 30 Tsd.) Neufahrzeuge angewandt wurde. Die Volkswagen AG führte außerdem In-Use-Tests (Prüfungen der Übereinstimmung in Betrieb befindlicher Fahrzeuge mit der Typgenehmigung) durch, um zu prüfen, ob die circa 200 Tsd. bereits im Markt befindlichen T6-Gebrauchtfahrzeuge die technischen Werte einhalten. Die auf Vorschlag der Volkswagen AG durchgeführten Prüfungen fanden in enger Abstimmung mit dem KBA statt, das dieses Verfahren in einem Bescheid vom 1. März 2018 aufgenommen hat. Im Anschluss an weitere Prüfungen im August 2018 erfolgte auf Vorschlag der Volkswagen AG und in Übereinstimmung mit diesem Bescheid auch bei den T6-Gebrauchtfahrzeugen eine Softwaremaßnahme zur Sicherstellung der Übereinstimmung mit dem genehmigten Fahrzeugtyp.

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 die gegen die Audi AG und bestimmte verbundene Unternehmen eingereichten vermeintlichen Sammelklagen an die im US-Bundesstaat Kalifornien anhängige „Multidistrict Litigation“ übertragen und konsolidiert worden. In den Klagen wird den Beklagten vorgeworfen, die vermeintliche Existenz von Abschaltvorrichtungen in mit Automatikgetriebe ausgestatteten Fahrzeugen der Marke Audi verschleierte zu haben. Im Northern District von Kalifornien, und an zwei Bezirksgerichten in Kanada sind weitere Klagen anhängig, in denen ähnliche Ansprüche behauptet werden.

Im Sommer 2017 reichten Kläger beim US District Court für den Eastern District von New York im Namen einer mutmaßlichen Käuferklasse von American Depositary Receipts der

Volkswagen AG eine Klage gegen die Volkswagen AG sowie drei ehemalige und ein amtierendes Vorstandsmitglied ein. Am 13. Juli 2018 reichten die Kläger eine geänderte Klage ein; die Beklagten haben die Abweisung dieser Klage beantragt. Die Kläger machen behauptete wertpapierrechtliche Ansprüche geltend und stützen diese auf vermeintliche wesentliche falsche und unvollständige Angaben, die die Beklagten bei der Darstellung der Compliance-Maßnahmen der Volkswagen AG – insbesondere im wettbewerbs- und kartellrechtlichen Bereich – und im Rahmen eines kartellrechtlichen Verfahrens gegen die Volkswagen AG im Northern District von Kalifornien gemacht haben sollen. Nach Ansicht der Beklagten haben die geltend gemachten Ansprüche keine Grundlage.

Für mögliche Ansprüche im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen gegenüber Verbrauchern waren im Bereich der Volkswagen Bank GmbH sowie der Volkswagen Leasing GmbH Rückstellungen zu bilden.

Darüber hinaus sind weltweit, insbesondere in den USA verschiedene Verfahren anhängig, in denen Kunden vermeintliche Ansprüche einzeln oder im Wege von Sammelklagen geltend machen. Diese Ansprüche werden regelmäßig mit behaupteten Mängeln an Fahrzeugen – einschließlich der dem Volkswagen Konzern zugelieferten Fahrzeugteile (beispielsweise im Fall Takata) – begründet.

Risiken können sich auch aus Patentverletzungsverfahren, insbesondere in Deutschland und den USA, ergeben. Diese Verfahren haben zum Beispiel Patente im Bereich der Halbleitertechnologie in Fahrzeugen zum Gegenstand; geltend gemacht werden vermeintliche Ansprüche auf Unterlassung und Schadensersatz.

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

Im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit können durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen 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 betrag- 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 analysieren wir fortlaufend, um bei etwaigen Veränderungen im Markt umgehend reagieren zu können. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle, Kupfer, Nickel, Platin, Palladium und auch Rhodium, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sechs Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte haben wir abgeschlossen, um die Zuteilungen von CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten zu ergänzen und zu optimieren.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 289 bis 310. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

### Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, würde die Ergebnisrechnung und die Liquidität des Volkswagen Konzerns negativ beeinflussen. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 118 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten ergeben sich neben den Kontrahentenrisiken auch bilanzielle Risiken, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang ab Seite 289 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) 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 Dieseldisputat kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit beziehungsweise zu einem Wegfall von Refinanzierungsinstrumenten kommen. Durch eine Herabstufung des Unter-

nehmensratings 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.

### Restwerttrisiken 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 Restwerttrisiken 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 Restwerttrisiken 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 öffentliche Diskussion um weitere 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 Restwerttrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft finden Sie in den Geschäftsberichten 2018 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, gewaltsame Auseinandersetzungen 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 bedarfs- und regelgerechten 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, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, Wirtschaftsräume und Märkte insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen aus den für den Volks-

wagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen oder Rohstoffen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

# Aussichten für das Jahr 2019

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2019 etwas verlangsamten wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir rechnen deshalb damit, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine schwächere Dynamik aufweisen werden als 2018. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir erwarten, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2019 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich in der Größenordnung des Berichtsjahres liegen. In Westeuropa erwarten wir ein Neuzulassungsvolumen von Pkw, das auf dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir nach der insgesamt positiven Entwicklung der vergangenen Jahre davon aus, dass die Nachfrage das Vorjahresniveau leicht unterschreitet. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe den Vorjahreswert voraussichtlich leicht übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika rechnen wir mit einem Nachfragevolumen leicht unter dem Wert des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr insgesamt moderat steigen werden. Die Märkte für Pkw der Region Asien-Pazifik werden voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2019 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 2019 voraussichtlich leicht über denen von 2018 liegen.

Wir gehen davon aus, dass automobilbezogene Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2019 eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben werden.

Der Volkswagen Konzern ist auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Fahrzeugmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, 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 positionieren wir die Konzernmarken trennschärfer und optimieren unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio. Im Fokus stehen dabei vor allem die CO<sub>2</sub>-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerne noch gezielter zu nutzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2019 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert leicht übertreffen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie aus verschärften WLTP-Anforderungen (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns sowie der Bereiche Pkw und Nutzfahrzeuge um bis zu 5% über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2019 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,5 und 7,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir von einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,0 und 7,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir bei leicht steigenden Umsatzerlösen einen Verlust in der Größenordnung des Vorjahres. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir bei moderat steigenden Umsatzerlösen von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.