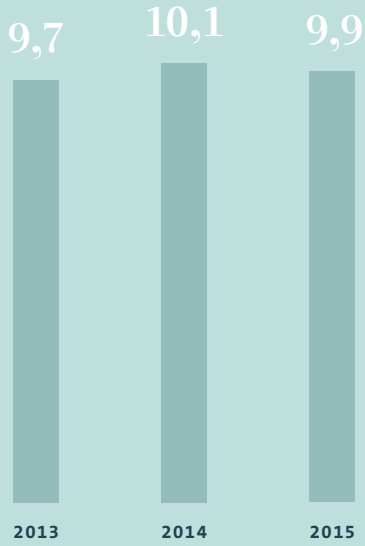
3

Konzernlagebericht

(ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DES VOLKSWAGEN KONZERNS UND DER VOLKSWAGEN AG)

AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS WELTWEIT *(in Mio.)*



KONZERNLAGEBERICHT

49 Die Abgasthematik
55 Ziele und Strategien
56 Steuerung und Kennzahlen
58 Struktur und Geschäftstätigkeit
60 Corporate Governance Bericht
67 Vergütungsbericht
81 Organe
85 Übernahmerechtliche Angaben
88 Geschäftsverlauf
101 Aktie und Anleihen
109 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
126 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
130 Nachhaltige Wertsteigerung
163 Prognosebericht
170 Risiko- und Chancenbericht
188 Aussichten für das Jahr 2016

Die Abgasthematik

Effektive technische Lösungen bereitstellen. Der Wahrheit auf den Grund gehen und daraus lernen. Die Chance für eine grundlegende Neuausrichtung nutzen.

UNREGELMÄSSIGKEITEN BEI EMISSIONEN

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation" die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_X)-Emissionen festgestellt wurden. Uns wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandsbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu NO_X-Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an. Im Zuge der Veröffentlichungen von EPA und CARB nahmen Behörden weltweit in weiteren Rechtsordnungen ihre eigenen Untersuchungen auf. Volkswagen räumte am 22. September 2015 öffentlich Unregelmäßigkeiten ein.

Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation" bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Auch in diesem Zusammenhang kündigte die CARB eigene Untersuchungen an.

Außerdem ergaben sich im Rahmen der internen Untersuchungen Anhaltspunkte dafür, dass bei der Bestimmung des CO_2-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten Unregelmäßigkeiten zunächst nicht ausgeschlossen werden konnten.

UMFANGREICHE UNTERSUCHUNGEN DURCH VOLKSWAGEN

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

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der sämtliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Abgasthematik für den Aufsichtsrat koordiniert. Weitere Informationen zum Sonderausschuss Dieselmotoren finden Sie im Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 12 bis 17. Die Volkswagen AG hat die US-amerikanische Anwaltskanzlei Jones Day mit einer sogenannten „External Investigation" beauftragt. Es handelt sich dabei um eine unabhängige und aufwendige Untersuchung zur Dieselthematik. Jones Day informiert die Gesellschaft laufend über die aktuellen Ergebnisse der Untersuchung.

Zudem erstattete die Volkswagen AG im September 2015 Strafanzeige bei der zuständigen Staatsanwaltschaft Braunschweig.

Wir arbeiten mit allen zuständigen Behörden zusammen, um die Sachverhalte vollumfänglich und transparent aufzuklären. Jones Day unterstützt die Volkswagen AG bei der Kooperation mit den Justizbehörden.

DIESELTHEMATIK

Vierzylinder-Dieselmotoren

In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass Fahrzeuge mit Dieselmotoren vom Typ EA 189 mit einem Gesamtvolumen von weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen Auffälligkeiten bezüglich ihrer NO_X-Emissionen aufweisen. Ursache ist eine innermotorische Steuerungssoftware. Diese Fahrzeuge waren und sind technisch sicher und fahrbereit.

BETROFFENE VIERZYLINDER-DIESELMOTOREN

2,0 l TDI	1,6 l TDI	1,2 l TDI
6.608 Tsd.	3.665 Tsd.	468 Tsd.

VOLKSWAGEN PKW	AUDI	ŠKODA	SEAT	VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE
5.642 Tsd.	2.410 Tsd.	1.224 Tsd.	695 Tsd.	770 Tsd.

EU28	USA/KANADA	REST DER WELT
8.494 Tsd.	608 Tsd.	1.639 Tsd.

Für die drei europäischen Varianten des betroffenen Motortyps EA 189 stehen technische Lösungen bereit, die vom deutschen Kraftfahrtbundesamt gegenüber der Volkswagen AG und der AUDI AG grundsätzlich genehmigt wurden. Die Konzernmarken SEAT und ŠKODA haben von den jeweils zuständigen Typgenehmigungsbehörden – dem Spanischen Industrieministerium und der Vehicle Certification Agency in Großbritannien – ebenfalls grundsätzliche Genehmigungen erhalten. Wir arbeiten nun mit Hochdruck an der Umsetzung der technischen Lösungen, um die Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen in den EU28-Staaten sicherzustellen. Der Rückruf der volumenstärksten Variante 2,0 l TDI hat bereits im Januar 2016 begonnen. Voraussichtlich zum Ende des zweiten Quartals startet der Rückruf des 1,2 l TDI. Bei diesen Motorvarianten wird ein Software-Update durchgeführt. Der Start der Umsetzungsphase für den 1,6 l TDI ist für das dritte Quartal geplant, da die hier zusätzlich erforderliche Hardware-Änderung einen zeitlichen Vorlauf benötigt. Bei diesen Motoren mit 1,6 l Hubraum wird vor dem Luftmassenmesser ein sogenannter Strömungsgleichrichter eingesetzt, der die Messgenauigkeit erhöht und in Kombination mit einer erneuerten Software die Diesel-Einspritzmenge optimiert. Nach aktueller Planung wird sich die gesamte Umsetzung der Maßnahmen mindestens über das volle Kalenderjahr 2016 erstrecken. Die Halter der betroffenen Fahrzeuge werden von Volkswagen darüber informiert, wann ihr Wagen das Update und gegebenenfalls die Hardware-Änderung erhält. Volkswagen garantiert, dass die Maßnahmen kostenlos umgesetzt werden.

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

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

In Nordamerika sind drei Varianten bestimmter Vierzylinder-Dieselmotoren betroffen. Aufgrund deutlich strengerer NO_X-Grenzwerte ist es in den USA eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden. Volkswagen befindet sich in intensivem Austausch mit den Behörden EPA und CARB zu angemessenen Abhilfemaßnahmen. Das Lösungskonzept für Nordamerika stellen wir vor, sobald es mit den zuständigen Behörden abgestimmt ist. Die jeweiligen US-Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben einen Verkaufsstopp für alle betroffenen Neuwagen in den USA und Kanada ausgesprochen.

Aufklärung bei den Vierzylinder-Dieselmotoren schreitet voran

In die Aufklärung sind insgesamt rund 450 interne und externe Experten involviert. Die Untersuchungen erfolgen in einem zweigeteilten Prozess: Die Konzern-Revision, für die Experten aus verschiedenen Konzernunternehmen zu einer Task Force zusammengezogen wurden, fokussierte sich im Auftrag von Aufsichtsrat und Vorstand auf die Prüfung relevanter Prozesse, auf Berichts- und Kontrollsysteme sowie die begleitende Infrastruktur. Ihre Erkenntnisse stellte die Konzern-Revision den externen Experten von Jones Day zur Verfügung. Die international renommierte Anwaltssozietät ist in einem zweiten Handlungsstrang von der Volkswagen AG mit der vollständigen Aufklärung des Sachverhalts und der Verantwortlichkeiten beauftragt worden. Jones Day wird dabei operativ von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte unterstützt.

Die Sonderuntersuchung beinhaltet das Führen von Informationsgesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften, die von Jones Day als relevante Informationsträger im Zusammenhang

mit der Dieselthematik identifiziert wurden. Überdies wertet Jones Day Dokumente und Daten (beispielsweise E-Mails) aus und führt auf der Grundlage von für die Aufklärung des Sachverhalts relevanten Dokumenten Folgegespräche. Zudem werden etwaige Beziehungen zwischen den verschiedenen Untersuchungsgebieten analysiert und diesbezügliche Sachverhaltserkenntnisse zusammengeführt.

Nach derzeitigem Erkenntnisstand der Konzern-Revision gab es in der Vergangenheit neben individuellem Fehlverhalten auch Prozessdefizite im Bereich der Technik. Das galt zum Beispiel für die Test- und Freigabeprozesse bei den Motorsteuergeräten, die nicht dazu geeignet waren, den Einsatz der fraglichen Software zu verhindern. Die Konzern-Revision hat zu den Schwachstellen konkrete Abhilfemaßnahmen vorgeschlagen. Der Fokus liegt hier darauf, Prozesse in der Technik klarer zu strukturieren und besser zu systematisieren. So werden beispielsweise die Prozesse und Strukturen zur Freigabe der Software für Motorsteuergeräte neu ausgerichtet – mit geschärften und verbindlich fixierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Eine zentrale Konsequenz, die wir bereits aus den Erkenntnissen der Konzern-Revision gezogen haben, ist eine weitreichende Änderung der Prüfungspraxis im technischen Bereich. So hat Volkswagen beschlossen, dass Emissionstests künftig grundsätzlich extern und unabhängig überprüft werden. Außerdem werden stichprobenhafte Real-Life-Tests zum Emissionsverhalten auf der Straße eingeführt.

Weiterhin wurde mit einem neuen Regelungswerk zum Vorgehen in der Steuergeräte-Software-Entwicklung, der Emissionstypisierung und dem Eskalationsmanagement das interne Kontrollsystem optimiert.

Während die Prozessanalyse der Konzern-Revision bereits abgeschlossen ist, wird sich die Arbeit von Jones Day noch deutlich über das Jahr 2016 erstrecken. Grund für die unterschiedliche Untersuchungsdauer ist zum einen, dass die externen Ermittler sehr große Datenmengen zu sichten haben: Bis Ende Dezember wurden über 100 Terabyte gesichert und mehr als 1.500 elektronische Datenträger von etwa 380 Mitarbeitern eingesammelt. Zum anderen geht es bei der Aufklärung des Sachverhalts um Verantwortlichkeiten im juristischen Sinne: Erkenntnisse müssen daher nicht nur plausibel und stimmig, sondern auch gerichtsfest sein.

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

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

Die US-Grenzwerte für Schadstoffemissionen sind streng. Nach dem damals strengsten Standard in den USA durften nur 31 mg/km NO_x emittiert werden – rund ein Sechstel der zu jener Zeit in Europa gültigen Euro-5-Norm. Bei der Konstruktion moderner Dieselmotoren stehen Techniker und Ingenieure vor der Herausforderung, dass Maßnahmen zur NO_x-Reduktion grundsätzlich dazu führen, dass bei anderen Parametern (beispielsweise CO_2) Abstriche gemacht werden müssen.

Um diesen Zielkonflikt im Rahmen der Zeit- und Kostenvorgaben für den EA 189 zufriedenstellend zu lösen, entschloss sich nach bisherigem Erkenntnisstand in der Folgezeit eine Gruppe von Personen, die im Einzelnen aktuell noch ermittelt werden, auf Ebenen unterhalb des Konzern-Vorstands im Bereich Aggregate-Entwicklung dazu, die Motorsteuerungssoftware zu verändern. Mit diesem Eingriff in die Software wurden auf dem Teststand Abgaswerte erzeugt, die sich signifikant von den unter realen Fahrbedingungen erzeugten Werten unterschieden.

Außerhalb der vorgenannten Gruppe von Personen hatte nach aktuellem Stand zumindest der damalige und jetzige Vorstand der Volkswagen AG zum damaligen Zeitpunkt keine Kenntnis von dem Einsatz einer unzulässigen Motorsteuerungssoftware. Auch nach Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die Auffälligkeiten nach derzeitigem Erkenntnisstand von den damals zuständigen Vorstandsmitgliedern zunächst als technisches Problem betrachtet, welches sich nicht grundlegend von anderen, in einem Automobilkonzern zum Alltag gehörenden, technischen Problemen unterschied. Bei den in den Folgemonaten durchgeführten, internen Abgasmessungen wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO_x-Emissionen bestätigt. Dieses Ergebnis wurde der CARB mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin geplanten Servicemaßnahme in den USA eine Neukalibrierung der Dieselmotoren vom Typ EA 189 vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde durch den Ausschuss für Produktsicherheit (APS), dem unter anderem Mitarbeiter der Bereiche Technische Entwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Produktion, Logistik, Beschaffung und Rechtswesen angehören, im Rahmen der im Konzern bestehenden Prozesse bewertet und beschlossen. Dem APS kommt im internen Kontrollsystem der Volkswagen AG somit eine zentrale Rolle zu. Es gibt derzeit keine belastbaren Erkenntnisse, dass aus dem APS den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen eine unzulässige Software-Veränderung als Ursache der Auffälligkeiten berichtet wurde. Viel-

mehr war weiterhin die Erwartung dieses Personenkreises zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses, dass die Auffälligkeiten im Rahmen einer Feldmaßnahme mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben seien. Nach derzeitigem Kenntnisstand wurden die konkreten Hintergründe der Auffälligkeiten für die mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder erst sukzessive deutlich. Erst im Sommer 2015 wurde belastbar erkannt, dass Ursache für die Auffälligkeiten eine Software-Veränderung war, welche als sogenanntes „Defeat Device" im Sinne des US-amerikanischen Umweltrechts zu qualifizieren ist. Dies mündete in der Offenlegung des „Defeat Device" gegenüber der EPA/CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder nicht in einem grundlegend anderen Umfang wie in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte auf der Einschätzung einer in den USA für Zulassungsfragen einbezogenen Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Erst mit der aus Sicht von Volkswagen überraschenden Veröffentlichung einer „Notice of Violation" durch die EPA am 18. September 2015 über den Sachverhalt und die möglichen finanziellen Auswirkungen stellte sich die Situation dann deutlich anders dar.

Sechszylinder-Dieselmotoren

Am 2. November 2015 gab die EPA bekannt, dass sie festgestellt hat, dass die Software bei Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum sogenannte Auxiliary Emission Control Devices (AECDs) enthält, die bei der US-Typzulassung nicht hinreichend beschrieben worden seien. Ebenfalls am 2. und ergänzend am 25. November 2015 veröffentlichte die CARB Vorwürfe, dass durch die Verwendung einer Motorsteuerungssoftware gesetzliche Vorgaben zu NO_x-Emissionen im Prüfstandsbetrieb umgangen wurden.

BETROFFENE DIESELMOTOREN VOM TYP V6 TDI 3,0 L

VOLKSWAGEN	AUDI	PORSCHE
34 Tsd.	61 Tsd.	18 Tsd.

Nach Gesprächen mit den Behörden EPA und CARB informierte Audi am 23. November 2015 die Öffentlichkeit darüber, dass Parameter der Software überarbeitet werden, um sie in den USA erneut zur Genehmigung vorzulegen. Die technischen Lösungen werden umgesetzt, sobald sie von den Behörden freigegeben sind. Betroffen sind rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 der Marken Audi, Volkswagen Pkw und Porsche in den USA und Kanada. Die jeweiligen US-Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben einen Verkaufsstopp für alle betroffenen Neuwagen in den USA und Kanada ausgesprochen.

Aufklärung bei den Sechszylinder-Dieselmotoren

Audi bestätigte, dass insgesamt drei AECDs im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht offengelegt worden waren.

Zur Aufklärung wurde bei Audi eine interne Task-Force gegründet, Gremien mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet und ein Kooperationsprogramm für Tarifmitarbeiter angeboten. Die Kanzlei Jones Day führt auch hier unabhängige und aufwendige Untersuchungen durch.

Die amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur Information durch die US-Umweltschutzbehörde EPA im November 2015 keine Kenntnisse vom Vorliegen der durch die Behörden inzwischen als Rechtsverstöße qualifizierten Sachverhalte im Zusammenhang mit den V6 TDI 3,0 l-Motoren hatten.

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

Das U.S. Department of Justice (DoJ) hat am 4. Januar 2016 im Auftrag der EPA eine Klage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG sowie gegen weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingereicht. Die zivilrechtlich geltend gemachten Ansprüche basieren auf dem Vorwurf durch den Einsatz von illegaler Software (Defeat Device) gegen das amerikanische Gesetz zur Reinhaltung der Luft, den Clean Air Act, verstoßen zu haben. Die Klage umfasst sowohl die Vier- als auch die Sechszylinder-Dieselmotoren, wobei konzernintern für die Vierzylinder-Dieselmotoren die Volkswagen AG und für die V6 TDI 3,0 l -Motoren die AUDI AG die Entwicklungsverantwortung trägt.

CO_2-Thematik

Im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren hatten wir zudem zunächst festgestellt, dass Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO_2-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten nicht ausgeschlossen werden konnten: Bei der CO_2-Zertifizierung einiger Fahrzeugmodelle

schienen zu niedrige CO_2- und damit auch Verbrauchswerte angegeben worden zu sein. Wir informierten am 3. November 2015 die Öffentlichkeit darüber, dass rund 800.000 Fahrzeuge, überwiegend mit Dieselmotoren, betroffen sein könnten und schätzten die wirtschaftlichen Risiken auf zunächst 2 Mrd. €.

Aufklärung der CO_2-Thematik

Die durchgeführten Ermittlungen zu möglicherweise rechtswidrigen Manipulationen der CO_2-Werte haben die Annahmen für die erwartete Ergebnisbelastung nicht bestätigt. Nur einen Monat später konnten wir die Öffentlichkeit am 9. Dezember 2015 informieren, dass die Aufklärung der CO_2-Thematik weitgehend abgeschlossen wurde. Nach umfassenden internen Prüfungen und Messkontrollen stellten wir nur bei einer sehr begrenzten Anzahl von Motor-Getriebe-Varianten der Marke Volkswagen Pkw leichte Abweichungen fest. Diese Varianten werden unter behördlicher Aufsicht bei einem neutralen technischen Dienst überprüft. Die Abweichungen zwischen Angaben und Prüfstandswerten betragen im Durchschnitt wenige Gramm CO_2. Technische Maßnahmen an den Fahrzeugen sind nicht notwendig. Die Realverbrauchswerte der Kunden ändern sich nicht. Bei den betroffenen Varianten werden die Genehmigungswerte im Rahmen üblicher Prozesse angepasst.

AUSWIRKUNGEN AUF DEN VOLKSWAGEN KONZERN

Operatives Ergebnis 2015

Aufgrund der Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren wurden insbesondere für anstehende technische Maßnahmen, Rückkäufe, kundenbezogene Maßnahmen sowie Rechtsrisiken Risikovorsorgen in Höhe von insgesamt 16,2 Mrd. € im Operativen Ergebnis erfasst.

Die zunächst eingeschätzten Sondereinflüsse aufgrund der CO_2-Thematik haben sich nicht bestätigt.

Wir haben die Ergebnisziele des Konzerns entsprechend angepasst, die Investitionsplanung überarbeitet und die laufenden Effizienzprogramme intensiviert.

Rechtsrisiken

Im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehen unterschiedliche Rechtsrisiken. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der umfassenden und aufwendigen Untersuchungen, sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die dafür gebildeten Rückstellungen in Höhe von 7,0 Mrd. € zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Zu den Rechtsrisiken gehören (ausführliche Informationen finden Sie auf den Seiten 182 bis 185):

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

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

Weitere Risiken aus der Abgasthematik finden Sie im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 173.

Ratings und Rankings

Infolge der Abgasthematik hat Moody's Investors Service im November 2015 die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG um jeweils eine Stufe von P–1 auf P–2 und von A2 auf A3 herabgestuft. Die langfristigen Ratings für die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH wurden von Aa3 auf A1 zurückgestuft. Die Rating-Agentur hat den Ausblick für die Gesellschaften von stabil auf negativ gesenkt.

Standard & Poor's hat im Zusammenhang mit den Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns zunächst im Oktober 2015 die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH um jeweils eine Stufe auf A–2 beziehungsweise A– gesenkt.

In einem weiteren Schritt hat Standard & Poor's im Dezember 2015 infolge der Abgasthematik die langfristigen Ratings für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG von A– auf BBB+ herabgestuft. Der Ausblick für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH wurde auf negativ gesetzt.

Aktienkursentwicklung

Nach Bekanntwerden der Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren und den daraus resultierenden öffentlichen Spekulationen zu möglicherweise zu erwartenden Konsequenzen kam es Mitte September 2015 zu einem erheblichen Rückgang der Kurse der Stamm- und Vorzugsaktien der Volkswagen AG. Nachdem die Volkswagen Aktien zu Beginn des vierten Quartals den niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres verzeichnet hatten, erholten sie sich vorübergehend von dem deutlichen Rückgang. Infolge der Mitteilung, dass wir im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO_2-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten zunächst nicht ausschließen konnten, tendierten die Notierungen beider Aktiengattungen erneut schwächer. Im weiteren Verlauf des vierten Quartals führten die Informationen über technische Lösungen für unsere Kunden in den EU28-Staaten zur Behebung der Unregelmäßig-

keiten bei NO_X-Emissionen sowie die Aufklärung der CO_2-Thematik zu steigenden Kursen unter deutlichen Schwankungen.

Personalveränderungen

Der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn hat die Verantwortung für die zuvor bekannt gewordenen Unregelmäßigkeiten bei Dieselmotoren übernommen und sein Amt am 25. September 2015 niedergelegt.

Mit Wirkung zum 26. September 2015 berief der Aufsichtsrat der Volkswagen AG Herrn Matthias Müller zum Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG.

Zum 1. Januar 2016 hat Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt das neu geschaffene Ressort für Integrität und Recht im Vorstand der Volkswagen AG übernommen. Dies ist ein klares Zeichen dafür, dass wir diesen Themen einen sehr hohen Stellenwert beimessen.

NEUAUFSTELLUNG DES KONZERNS

Der Konzernvorstand hat Ende Oktober 2015 einen 5-Punkte-Plan zur Neuaufstellung des Konzerns vorgestellt. Erste und wichtigste Priorität ist es, für unsere Kunden technische Lösungen bereitzustellen und dazu eng mit den Behörden zusammenzuarbeiten. An zweiter Stelle gilt es, die unabhängige, systematische Aufklärung der Ereignisse in aller Konsequenz fortzuführen und abzuschließen. Es geht um die Aufarbeitung des Geschehenen und die Analyse, wie es dazu kommen konnte – mit dem Ziel sicherzustellen, dass so etwas künftig nicht wieder passieren kann. Die dritte Priorität ist die Umsetzung der neuen Konzernstruktur. Der Volkswagen Konzern wird künftig dezentraler geführt. Marken und Regionen erhalten mehr Eigenständigkeit. Damit verteilen wir die Verantwortung auf mehr Schultern, stärken das unternehmerische Denken und Handeln und werden in unseren Entscheidungen und Prozessen schlanker, schneller und effizienter. Der Konzernvorstand konzentriert sich vor allem auf seine Kernaufgabe: das Vorantreiben der großen, übergreifenden Zukunftsthemen sowie auf Synergien, Steuerung und Strategie. Der vierte Punkt betrifft die Neuausrichtung von Kultur und Führungsverhalten bei Volkswagen. Eine neue Denkweise zu etablieren, braucht Zeit. Eine offene und ehrliche Kommunikation, der konstruktive Umgang mit Fehlern sowie mehr Mut und Innovationskraft beschreiben die Art, wie wir Dinge angehen wollen. Der fünfte Punkt schließlich ist die neue Zielsetzung. Mit der Strategie 2018 hat der Volkswagen Konzern im Jahr 2008 ein starkes Signal gesetzt – und die Eckpunkte bleiben unverändert gültig: es geht um zufriedene Kunden, motivierte Mitarbeiter, exzellente Qualität der Produkte und Dienstleistungen, nachhaltige Profitabilität sowie ökologische Verantwortung. Zudem wurde mit „Future Tracks“ (siehe auch Seite 132) bereits wertvolle Vorarbeit bei Zukunftsthemen wie der Elektromobilität, dem digitalen Wandel und neuen Geschäftsmodellen geleistet. Auf dieser Grundlage erarbeiten wir die Strategie 2025 für den Volkswagen Konzern, mit der wir die technologischen und strategischen Weichen für die kommenden zehn Jahre stellen.

AN UNSERE STAKEHOLDER

Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Die Unregelmäßigkeiten widersprechen allem, für das Volkswagen steht. Das Vertrauen unserer Kunden und der Öffentlichkeit ist und bleibt unser wichtigstes Gut. Es tut uns aufrichtig leid, dass wir unsere Stakeholder enttäuscht haben. Wir werden alles Erforderliche tun, damit sich derartige Vorkommnisse nicht wiederholen können und setzen alles daran, das Vertrauen vollständig wiederzugewinnen.

Ziele und Strategien

Der Volkswagen Konzern strebt eine nachhaltige Steigerung von Absatz und Profitabilität an. Aus diesem Grund wurde die Strategie 2018 im Unternehmen verankert, mit deren Hilfe Volkswagen zum erfolgreichsten, faszinierendsten und nachhaltigsten Automobilhersteller werden will. Aufgrund tiefgreifender Umbrüche in der Automobilindustrie und im Volkswagen Konzern richten wir unser Zielsystem neu aus.

Mit der Strategie 2018 hat der Volkswagen Konzern im Jahr 2008 ein starkes Signal gesetzt. Die ebenso klaren wie ehrgeizigen Ziele haben ein hohes Momentum im Unternehmen freigesetzt. Auf dieser Basis war der Konzern in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich. Vor diesem Hintergrund und resultierend aus den tiefgreifenden Umbrüchen in der Automobilindustrie sowie im Unternehmen selbst, ist es an der Zeit, den Volkswagen Konzern technologisch und strategisch neu auszurichten. Das Fundament für die Neuausrichtung ist die Strategie 2018 mit der wir vier Ziele definiert haben, die Volkswagen zum erfolgreichsten, faszinierendsten und nachhaltigsten Automobilunternehmen der Welt machen sollen:

- Volkswagen will durch den Einsatz von intelligenten Innovationen und Technologien bei Kundenzufriedenheit und Qualität weltweit führend sein. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist für Volkswagen eine der wichtigsten Voraussetzungen für nachhaltigen Unternehmenserfolg.
- Der Absatz soll mehr als 10 Mio. Fahrzeuge pro Jahr betragen; dabei will Volkswagen vor allem von der Entwicklung der großen Wachstumsmärkte überproportional profitieren.
- Die Umsatzrendite vor Steuern soll nachhaltig mindestens 8 % betragen, damit die finanzielle Solidität auch in schwierigen Marktphasen gegeben ist und der Konzern handlungsfähig bleibt.
- Volkswagen will der attraktivste Arbeitgeber der Automobilbranche werden. Anspruch ist, die beste Mannschaft der Branche zu haben: hoch qualifiziert, fit und vor allem motiviert.

Unsere besondere Aufmerksamkeit widmen wir der umweltfreundlichen Ausrichtung und der Rendite unserer Fahrzeugprojekte, damit der Volkswagen Konzern auch unter herausfordernden Rahmenbedingungen erfolgreich sein kann. Wir entwickeln die Modellpalette gezielt weiter, um die starke Position der einzelnen Konzernmarken zu festigen und die Vorteile des Konzerns gegenüber dem Wettbewerb konsequent ausbauen zu können.

Dabei richten wir unsere Aktivitäten vor allem darauf aus, in den Bereichen Fahrzeuge, Aggregate und Leichtbau neue Maßstäbe zu setzen. Dank des modularen Baukastensystems, das wir fortlaufend erweitern, produzieren wir im Konzern effizienter, flexibler und somit auch profitabler.

Darüber hinaus wollen wir unseren Kundenstamm stetig ausbauen, indem wir die Zufriedenheit der bestehenden Kunden steigern und weltweit neue Kunden hinzugewinnen, insbesondere in den Wachstumsmärkten. Um dies sicherzustellen, passen wir unsere Produkte und Dienstleistungen verstärkt an die spezifischen lokalen Bedürfnisse an. Die laufenden Maßnahmen zur Verbesserung von Produktivität und Qualität setzen wir unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ohne zeitliche Begrenzung fort. Dazu zählen unter anderem unsere regionalen Entwicklerteams und unsere Zusammenarbeit mit lokalen Zulieferern. Zudem standardisieren wir die Prozesse im direkten und indirekten Bereich weiter und reduzieren Durchlaufzeiten in der Produktion. Zusammen mit einer konsequenten Kosten- und Investitionsdisziplin tragen diese Maßnahmen wesentlich dazu bei, dass wir unsere langfristigen Renditeziele erreichen und dauerhaft eine solide Liquidität sichern können.

Wir werden die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen nur dann erfolgreich meistern, wenn alle Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zum Vorstand – dauerhaft exzellente Leistungen erbringen. Exzellente Leistung, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag stehen daher im Mittelpunkt unserer Personalstrategie.

Zufriedene Kunden und motivierte Mitarbeiter, exzellente Qualität der Produkte und Dienstleistungen, nachhaltige Profitabilität sowie ökologische Verantwortung sind die Eckpunkte der Strategie 2018, die unverändert Gültigkeit behalten. Für die Neuausrichtung wurde zudem mit „Future Tracks“ bereits wertvolle Vorarbeit bei Zukunftsthemen wie der Elektromobilität, dem digitalen Wandel und neuen Geschäftsmodellen geleistet. Auf dieser Grundlage erarbeiten wir die Strategie 2025 für den Volkswagen Konzern. Die Ergebnisse sollen ab Mitte 2016 präsentiert werden. In einem ersten Schritt wurde vorab der Fokus auf drei Themen gelegt: Digitalisierung, Integrität und Recht sowie Nachhaltigkeit.

Steuerung und Kennzahlen

Ausgehend von den Zielen der Strategie 2018 beschreiben wir in diesem Kapitel, wie der Volkswagen Konzern gesteuert wird und welche Kennzahlen dabei maßgeblich sind. Neben den finanziellen Größen sind auch nichtfinanzielle Kennzahlen Teil unseres Steuerungssystems.

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

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Ausgangspunkt für die Steuerung des Volkswagen Konzerns ist die einmal im Jahr grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte Mittelfristplanung. Sie bildet den Kern unserer operativen Planung und dient dazu, die Voraussetzungen für die Realisierung der strategischen Vorhaben hinsichtlich der Konzernziele zu formulieren und abzusichern. Dies gilt sowohl in technischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht und hier insbesondere in Bezug auf das Ergebnis und die Liquidität. Zudem werden auf dieser Grundlage alle Unternehmensbereiche bezüglich der relevanten strategischen Handlungsfelder Funktionen/Prozesse, Produkte und Märkte koordiniert.

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

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

Die aufeinander abgestimmten Ergebnisse der vorgelagerten Planungsprozesse münden in die finanzielle Mittelfristplanung: Die finanzielle Planung des Konzerns einschließlich der Marken und Geschäftsfelder umfasst die Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanz- und Bilanzplanung, die Rentabilität und Liquidität sowie die Investitionen als Vorleistung für die zukünftigen Produkt- und Handlungsalternativen.

Aus der Mittelfristplanung wird das erste Jahr verbindlich abgeleitet und als Budget über einzelne Monate detailliert und bis auf die operative Kostenstellenebene ausgeplant.

Das Budget wird monatlich hinsichtlich des Grades der Zielerreichung überprüft. Dabei sind Soll-Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Zielsetzungen 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 den Zielen der Strategie 2018 basiert die Steuerung des Volkswagen Konzerns auf sieben Spitzenkennzahlen:

- Auslieferungen an Kunden
- Umsatzerlöse
- Operatives Ergebnis
- Operative Rendite
- Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile
- Netto-Cash-flow 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 bei den Kunden wider und sind die relevante Größe, anhand der wir unsere Wettbewerbsposition auf den verschiedenen Märkten ermitteln. Die Steigerung der Auslieferungen an Kunden ist eng verbunden mit unseren Zielen Top-Kundenzufriedenheit und Top-Qualität sowie dem Absatz von mehr als 10 Mio. Fahrzeugen, inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Eine hohe Kundenzufriedenheit verbunden mit und basierend auf einer herausragenden Qualität unserer Fahrzeuge ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Nachfrage nach unseren Produkten sichert Absatz und Produktion und damit die Auslastung unserer Standorte. Nur eine Belegschaft, die hoch qualifiziert, fit und vor allem motiviert ist, kann die angestrebten Ziele erreichen und nachhaltig den finanziellen Erfolg des Unternehmens sichern.

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

Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile bringt gleichermaßen unsere Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck. Bei ihrer Berechnung werden die Investitionen – im Wesentlichen für die Modernisierung und Erweiterung der Produktpalette, für umweltfreundliche Aggregate sowie für die Kapazitätserweiterung und Verbesserung der Fertigungsprozesse – in Relation 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.

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 investierten Vermögen setzen. Übersteigt die Kapitalrendite (RoI) den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, wird eine Wertsteigerung für das Unternehmen erzielt. So messen wir den 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 94 bis 99 beziehungsweise 109 bis 125.

Ausführliche Beschreibungen unserer Aktivitäten und weitere nichtfinanzielle Kennzahlen auf den Gebieten Corporate Social Responsibility, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Qualitätssicherung, Mitarbeiter, Informationstechnologie sowie Umweltmanagement finden Sie im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“, das auf Seite 130 dieses Geschäftsberichts beginnt.

Struktur und Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel erläutern wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns und beschreiben die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich des Jahres 2015.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

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

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

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

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der verschiedenen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ist die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Motorrädern über verbrauchsgünstige Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Im Bereich Nutzfahrzeuge wurden im Geschäftsjahr 2015 die Nutzfahrzeugmarken MAN und Scania unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus GmbH gebündelt. Die Volkswagen Truck & Bus GmbH steuert und koordiniert die Zusammenarbeit. Die Eigenständigkeit der Marken bleibt auch hier erhalten. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei Pickups und reicht bis zu schweren Lkw und Bussen. Im Bereich Power Engineering werden unter anderem Großdieselmotoren und Spezialgetriebe hergestellt. Ein breites Spektrum von Finanzdienstleistungen rundet das Angebot ab. Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien 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.

Bei Volkswagen wird auf Konzernebene im Wesentlichen durch diverse Ausschüsse strategisch gesteuert. Die Ausschüsse, in denen sowohl die relevanten Zentralbereiche als auch Vertreter relevanter Funktionen der Unternehmensbereiche vertreten sind, umfassen unter anderem die Basisfunktionen Produktplanung, Investitionen, Liquidität und Devisen sowie Führungsfragen.

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

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

Mit Ankündigung der Neugestaltung der Konzernstrukturen wird seit September 2015 das Steuerungsmodell präzisiert und in seiner spezifischen Ausgestaltung angepasst. Dadurch wird die funktionale, divisionale und regionale Verantwortung konkretisiert und die unternehmerische Verantwortung in den Marken und Regionen gestärkt. Durch einen deutlicheren strategischen Fokus der Konzernfunktionen wird die Entscheidungsgeschwindigkeit und Agilität des Konzerns gesteigert. Der Konzernvorstand kann sich somit stärker auf seine Kernaufgaben konzentrieren, dazu gehören unter anderem die Strategie und das Steuern von wesentlichen Synergiehebeln wie Baukästen, Schlüsseltechnologien, Beschaffung sowie die Werksbelegungen. Die markenübergreifende Baukasten- und Produktstrategie ist eine weitere elementare Aufgabe.

Weitere Informationen zur zukünftigen organisatorischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns finden Sie im Prognosebericht auf Seite 168.

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Mit seiner Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 trat der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) zwischen der MAN SE als beherrschtem Unternehmen und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, als herrschendem Unternehmen in Kraft. Durch den Abschluss des BGAV wurde das sogenannte faktische Konzernverhältnis durch einen Vertragskonzern ersetzt, der eine deutlich effizientere und unbürokratischere Zusammenarbeit zwischen der MAN Gruppe und dem übrigen Volkswagen Konzern ermöglicht. Die Minderheitsaktionäre der MAN SE haben das Recht, während der Laufzeit des im Juli 2013 eingeleiteten Spruchverfahrens, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird, sowie zwei Monate nach dessen Abschluss MAN Stamm- und Vorzugsaktien der Volkswagen Truck & Bus GmbH anzudienen. Ende Juli 2015 hat das Landgericht München in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Aktien anzuheben sei. Sowohl Volkswagen als auch einige Minderheitsaktionäre haben am Oberlandesgericht München Beschwerde gegen das Urteil eingelegt. Ende Dezember 2015 hielt die Volkswagen Truck & Bus GmbH 75,56 % der Stammaktien und 46,19 % der Vorzugsaktien an der MAN SE.

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

Am 29. August 2015 wurde der Schiedsspruch im Verfahren im Zusammenhang mit dem Kooperationsvertrag zwischen der Volkswagen AG und der Suzuki Motor Corporation den beiden Parteien zugestellt. Darin wurde Volkswagen vertragstreues Verhalten bescheinigt. Das Schiedsgericht bestätigte zudem eine Vertragsverletzung durch Suzuki und räumte Volkswagen dem Grunde nach Schadensersatzansprüche ein. Zudem stellte das Schiedsgericht fest, dass den Vertragsparteien ein ordentliches Kündigungsrecht des Kooperationsvertrages zustehe. Dieses Kündigungsrecht habe Suzuki ausgeübt, so dass die Kooperation beendet sei. Die Verträge seien so auszulegen, dass Volkswagen bei Beendigung der Kooperation die Beteiligung an Suzuki abgeben müsse. Volkswagen hat in diesem Zusammenhang am 17. September 2015 seine Suzuki Beteiligung von 19,9 % zum Börsenwert von 3,1 Mrd. € an Suzuki verkauft. Im Februar 2016 haben sich Volkswagen und Suzuki hinsichtlich der von Volkswagen geltend gemachten Schadensersatzansprüche im Rahmen eines Vergleichs geeinigt.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

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

ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

Corporate-Governance-Bericht

Corporate Governance steht für eine verantwortungsvolle, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgelegte Unternehmensführung und -kontrolle. Eine gute Corporate Governance ist die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und zugleich eine wesentliche Voraussetzung, um das Vertrauen unserer Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner sowie der Finanzmärkte in unsere Arbeit zu stärken.

LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG: DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Corporate Governance bildet den Rahmen für die Leitung und die Überwachung eines Unternehmens. Dazu gehören unter anderem seine Organisation und Werte sowie seine geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien. Im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind Empfehlungen und Anregungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle formuliert. Die dafür eingerichtete Regierungskommission hat die Inhalte des DCGK auf Basis wesentlicher Vorschriften sowie national und international anerkannter Standards der Unternehmensführung erarbeitet; sie überprüft diese in der Regel jährlich vor dem Hintergrund 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 ist aus unserer Sicht eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Sie trägt dazu bei, das Vertrauen unserer Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Investoren in unsere Arbeit zu stärken und dem stetig wachsenden Informationsbedarf nationaler und internationaler Interessengruppen gerecht zu werden.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

Am 20. November 2015 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Den vom Bundesministerium der Justiz am 30. September 2014 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 24. Juni 2014 („DCGK“) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 21. November 2014 bis zum Inkrafttreten der geänderten Kodexfassung vom 05. Mai 2015 am 12. Juni 2015 mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
  Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt.
- b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
  Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder wird nicht für angemessen erachtet, da die Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, nicht generell bei Erreichen eines bestimmten Alters entfällt. Eine starre Altersgrenze könnte sich auch diskriminierend auswirken. Das Unternehmensinteresse kann eine Bestellung über das 65. Lebensjahr hinaus erfordern. Eine starre Altersgrenze erscheint daher nicht sinnvoll.
- c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
  Nach der Formulierung des Deutschen Corporate Governance Kodex ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende „unabhängig“ im Sinne der Nummer 5.3.2 Satz 3 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende „Unabhängigkeit“ könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessen-

konflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Ausnahme erklärt.

- d) 5.4.1 Abs. 4 bis 6 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
  Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 4 bis 6 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 Nummer 5.4.1 Abs. 4 bis 6 gerecht zu werden.
- e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)
  Die Vergütung des Aufsichtsrats ist durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 der VW-Satzung u.a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gehen insoweit von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der „nachhaltigen Unternehmensentwicklung" im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen ist, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex erklärt.

2) Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex" in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK 2015") wurde im Zeitraum seit Inkrafttreten dieser Fassung am 12. Juni 2015 und wird weiterhin mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern entsprochen.

- a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen, vormals 5.4.1 Abs. 4 bis 6)
- e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

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

- f) 5.4.1 Abs. 2 Satz 1 (Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats)
  Diese Empfehlung hinsichtlich der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurde mit Inkrafttreten des DCGK 2015 dahingehend ergänzt, dass der Aufsichtsrat bei den Zielen für seine Zusammensetzung auch eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festlegen soll. Für die Zeit vom Inkrafttreten der geänderten Fassung der Empfehlung am 12. Juni 2015 bis heute ist dieser Empfehlung hinsichtlich der Ergänzung aufgrund der Neuheit nicht entsprochen worden. Nach entsprechenden Beratungen und Festlegung durch den Aufsichtsrat wird dieser Empfehlung ab heute vollumfänglich entsprochen."

Am 14. März 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

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

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

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

Am 22. April 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine weitere Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

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

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

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

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

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

Die aktuellen Entsprechenserklärungen sind auch auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir, Rubrik „Corporate Governance", Menüpunkt „Erklärungen" veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Anregung in Nummer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) uneingeschränkt entsprochen. Die Dauer von Vorstands-Erstbestellungen legt der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert fest.

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

Bei der Scania AB sind die Leitungs- und Überwachungsaufgaben zwischen der Hauptversammlung, dem Direktorium (Board of Directors) und dem Präsidenten/Generaldirektor (CEO) aufgeteilt. Sie richten sich nach der Satzung, dem schwedischen Gesellschaftsrecht sowie anderen Gesetzen und Regelungen.

Die Entsprechenserklärungen unserer börsennotierten Tochtergesellschaften sind unter den nachfolgend aufgeführten Internetadressen abrufbar. Darüber hinaus ist dort die Adresse angegeben, unter der nähere Informationen zur Corporate Governance der Scania AB zu finden sind.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG
www.volkswagenag.com/ir

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE
www.man.eu/corporate

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

CORPORATE GOVERNANCE BEI DER SCANIA AB
www.scania.com/scania-group/corporate-governance

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 relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance.

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

Angaben zur personellen Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zu den Aufsichtsratsausschüssen können Sie den Seiten 81 bis 84 entnehmen.

ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT, VORSTAND UND OBERSTER FÜHRUNGSEBENE

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

- Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße die Eigenschaft der Internationalität verkörpern.
- Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- und Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können.
- Des Weiteren sollen aufseiten der Anteilseigner mindestens vier Mandate auf Personen entfallen, die unabhängig im Sinne von Nummer 5.4.2 des DCGK sind.
- Weiterhin sollen bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 75. Lebensjahr vollendet haben oder die zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als 20 Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten. Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von mindestens 30 %.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat sich auch zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen im Vorstand längerfristig zu erhöhen und einen Anteil von 30 % zu erreichen. Zum Zeitpunkt der durch das Gesetz geforderten Festlegung eines konkreten Ziels hatte der Aufsichtsrat keine Möglichkeit gesehen, den Frauenanteil im Vorstand bis Ende 2016 zu erhöhen, und daher für den 31. Dezember 2016 eine Zielquote von null beschlossen. Im Oktober 2015 wurde jedoch mit Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, die ab dem 1. Januar 2016 das neu geschaffene Ressort Integrität und Recht verantwortet, eine Frau in den Konzernvorstand berufen.

Für die Erhöhung der Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG die folgenden Zielquoten gesetzt: Zum Jahresende 2016 soll der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei 9,8 % liegen, in der zweiten Führungsebene soll der Anteil von Frauen 13,3 % betragen.

VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 80 des Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 300 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 45.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir, Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen“ dauerhaft zugänglich.

i ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
www.volkswagenag.com/ir

COMPLIANCE

Die Einhaltung international gültiger Regeln und der faire Umgang mit unseren Geschäftspartnern und Wettbewerbern gehören zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens. Volkswagen fühlt sich seit jeher nicht nur an gesetzliche und interne Bestimmungen gebunden. Auch freiwillig eingegangene Verpflichtungen und ethische Prinzipien sind integrale Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Das im Geschäftsjahr 2015 festgestellte Fehlverhalten widerspricht sämtlichen Werten, für die Volkswagen steht. Unsere Überzeugung hat jedoch unverändert Bestand: Regelkonformes Verhalten ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein.

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Diese Auffassung teilt auch die Unternehmensführung ausdrücklich. Der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Herr Matthias Müller, sagte auf einer konzernweiten Informationsveranstaltung für Mitglieder des Managements im November 2015: „Kein Geschäft der Welt rechtfertigt es, gesetzliche und ethische Grenzen zu überschreiten. Denn unsere wichtigste Währung sind nicht Stückzahlen oder Operatives Ergebnis. Unsere wichtigste Währung sind Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in unsere Marken, in unsere Produkte und in die Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten. [...] Dass Compliance und Gesetzestreue bei Volkswagen keine lästige Pflichterfüllung, sondern unternehmerisches Kernthema sind, zeigt das neu geschaffene Konzernressort Integrität und Recht."

Präventives Compliance-Managementsystem

Volkswagen hat bereits seit mehreren Jahren konzernweit ein ausgeprägtes und anerkanntes Compliance-Managementsystem. Compliance war auch im Jahr 2015 im Volkswagen Konzern ein wesentlicher Teil der Governance, Risk & Compliance (GRC)-Organisation (siehe auch Risiko- und Chancenbericht ab Seite 170).

Als sichtbare Stärkung der Compliance im gesamten Unternehmen hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG beschlossen, ab Januar 2016 das neue Vorstandsressort Integrität und Recht zu schaffen. Dieses Ressort wird durch die ehemalige Richterin am Bundesverfassungsgericht Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt verantwortet.

Volkswagen verfolgt einen präventiven Compliance-Ansatz und strebt eine Unternehmenskultur an, die die Belegschaft sensibilisiert und aufklärt und so potenzielle Regelverstöße bereits im Vorfeld verhindern soll.

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

Der Group Chief Compliance Officer wird in seiner Arbeit von 14 Chief Compliance Officers beziehungsweise Compliance-Ansprechpartnern (Verantwortliche in den Marken, bei Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie in der Porsche Holding GmbH, Salzburg) unterstützt. Ihnen stehen in den Konzerngesellschaften Compliance Officers zur Seite.

Verschiedene Gremien im Konzern und in den Markengesellschaften unterstützen die Arbeit der Compliance-Organisation. Dazu zählen unter anderem der Compliance-Rat auf Ebene des Top-Managements und das Compliance-Kernteam, das die Expertise zu Compliance-Themen bündelt.

Schwerpunktthemen des Jahres 2015

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

Im Jahr 2015 haben wir vor allem unsere Aktivitäten in China weiter vorangetrieben und die Compliance-Arbeit in Tochter- und Enkelgesellschaften des Volkswagen Konzerns intensiviert. Auf die Vorfälle im Zusammenhang mit der Abgasthematik haben wir mit Maßnahmen und Aktionen reagiert: Nach dem Aufruf zu einer Fotoaktion unter dem Motto „Gemeinsam für Volkswagen, gemeinsam gegen Regelverstöße" haben die Beschäftigten durch ihre rege Beteiligung ein klares Bekenntnis zum regelkonformen Verhalten abgegeben. Darüber hinaus haben wir zusammen mit internen und externen Experten an der Stärkung des produktbezogenen Internen Kontrollsystems zur Regeleinhaltung gearbeitet. Vor allem in der Technischen Entwicklung wurden hierzu fachbereichsübergreifende Projekte initiiert. Ausführliche Informationen zur Aufklärungsarbeit in der Abgasthematik finden Sie im Sonderkapitel auf den Seiten 49 bis 54 dieses Geschäftsberichts.

Kommunikation zu Compliance

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

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

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns umfasst das Compliance-Regelwerk unter anderem auch die Leitfäden zu Antikorruption inklusive Checklisten und eines ausdrücklichen Verbots sogenannter „facilitation payments“ (Beschleunigungszahlungen) sowie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht.

Außerdem gelten konzernweit Organisationsanweisungen zum Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie zur Vergabe von Spenden.

Lernprogramme, Schulungen und Beratung

Das Informieren von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen spielt auch weiterhin eine zentrale Rolle bei der Compliance-Arbeit. 2015 wurden konzernweit rund 193.000 Beschäftigte in unterschiedlichen Formaten zu Compliance-Themen wie Verhaltensgrundsätze, Antikorruption, Menschenrechte, Geldwäscheprävention sowie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht geschult. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate fester Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräftetrainings. Darüber hinaus wird seit Dezember 2014 allen neu berufenen Mitgliedern des Oberen Managementkreises in Konzernfunktionen und in der Marke Volkswagen Pkw ein Managementgespräch zu den Themen Risikomanagement und Compliance angeboten. Alle neu eingestellten Mitarbeiter der Volkswagen AG sind verpflichtet, am Online-Lernprogramm zu den Verhaltensgrundsätzen des Konzerns teilzunehmen. Zu den integralen Bestandteilen dieses Lernprogramms gehört das Thema Menschenrechte. Schulungen zum Wettbewerbs- und Kartellrecht sind fester Bestandteil der Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern. Im Berichtsjahr wurden rund 30.000 Mitarbeiter zu diesem Thema geschult. Zur Selbstinformation wird den Beschäftigten der Volkswagen AG unter anderem eine Compliance-App für Smartphones und Tablets zur Verfügung gestellt.

In allen Marken- und zahlreichen Konzerngesellschaften können sich die Beschäftigten in der Regel über eine an die Compliance-Organisation angebundene E-Mail-Adresse persönlich zu Compliance-Themen beraten lassen. An den deutschen Standorten der Volkswagen AG ist ein IT-gestütztes Informations- und Beratungstool verfügbar.

Business Partner Check

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

Ombudsmann-System

Über das konzernweit arbeitende Ombudsmann-System können Hinweise auf Verstöße beziehungsweise Verdachtsfälle hinsichtlich Korruption, Wirtschaftsstraftaten oder sonstige Unregelmäßigkeiten wie die Verletzung von Menschenrechten und ethisches Fehlverhalten an zwei vom Konzern beauftragte externe Rechtsanwälte in allen wichtigen Konzernsprachen gemeldet werden. Seit 2014 haben Hinweisgeber die Möglichkeit, über einen zusätzlichen Online-Kanal mit den Ombudsmännern zu kommunizieren: In einem technisch besonders gesicherten elektronischen Postkasten können Hinweise auf unterschiedliche Verstöße gemeldet werden. Selbstverständlich haben Hinweisgeber aufgrund der Abgabe von Hinweisen keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Die Ombudsmänner haben im Jahr 2015 – auf Wunsch unter Wahrung der Vertraulichkeit für die Hinweisgeber – nach Plausibilisierung 79 Meldungen an den Antikorruptionsbeauftragten des Volkswagen Konzerns weitergeleitet. Zusätzlich gingen 111 Hinweise direkt beim Antikorruptionsbeauftragten beziehungsweise beim Leiter der Konzern-Revision ein. Dezentrale Revisionen der Marken und Konzerngesellschaften haben 331 Hinweise an den Antikorruptionsbeauftragten gemeldet. Sämtlichen Hinweisen wurde beziehungsweise wird nachgegangen. Für alle Gesetzesverstöße und Zuwiderhandlungen gegen interne Richtlinien werden Sanktionierungsbedarfe geprüft und gegebenenfalls umgesetzt.

Gemäß den normativen Standards des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) sollen interne Revisionen mindestens alle fünf Jahre extern überprüft werden. Im Zeitraum vom dritten Quartal 2014 bis zum ersten Quartal 2015 wurde ein entsprechendes externes Qualitäts-Assessment des internen Revisionssystems des Volkswagen Konzerns von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt. Hierbei wurde neben den zentralen Steuerungs- und Aufsichtsprozessen auch die Qualität der Revisionsfunktionen in den Marken und Regionen betrachtet

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

(Stichprobenumfang: Volkswagen AG, AUDI AG, SEAT S.A., Volkswagen de Mexico, Volkswagen Group China). Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat bestätigt, dass alle geprüften Revisionseinheiten die zugrunde liegende Norm „DIIR Qualitätsstandard Nr. 3" voll erfüllen und in vielen Bereichen führende Methoden und Praktiken im Revisionsumfeld anwenden.

Wirksamkeitsprüfung

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

RISIKOMANAGEMENT

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 170 bis 173.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich vor allem mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Finanzberichterstattung, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des internen Revisionssystems sowie mit Compliance beschäftigt. Darüber hinaus befasst er sich mit der Abschlussprüfung und hier insbesondere mit der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, den vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, der Erteilung des Prüfungsauftrags, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten sowie der Honorarvereinbarung.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

In seinem Geschäftsbericht, in den Zwischenberichten und auf der Internetseite www.volkswagenag.com/ir veröffentlicht der Volkswagen Konzern einen Finanzkalender, der alle für seine Aktionäre relevanten Termine enthält. Auf dieser Internetseite sind außerdem unter anderem Einladungen und Tagesordnungen zu den Aktionärsversammlungen sowie die eingegangenen Gegenanträge zu finden. Den Aktionären steht die Entscheidung frei, auf den Aktionärsversammlungen das Stimmrecht selbst auszuüben, dieses Recht durch einen von ihnen bevollmächtigten Dritten ausüben zu lassen oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft zu beauftragen. Außerdem bieten wir unseren Aktionären die Möglichkeit, die Versammlungen über die gesamte Dauer im Internet zu verfolgen.

Auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir stehen 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 „Meldepflichtige Finanzpublikationen", Menüpunkt „Ad-hoc-Mitteilungen" zugänglich.

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach § 15a WpHG können unter www.volkswagenag.com/ir, Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen", Menüpunkt „Directors' Dealings" eingesehen werden.

Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen", Menüpunkt „Stimmrechtsmitteilungen nach WpHG", die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 21 ff. WpHG abrufbar. Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten sind dort in der Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen", Menüpunkt „Sonstige rechtliche Angelegenheiten" zu finden.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 81 bis 84 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 103 dargestellt.

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

Vergütungsbericht

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

GRUNDSÄTZE UND WEITERENTWICKLUNG DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

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

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

BESTANDTEILE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

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

Fixe Vergütung

Die fixe/erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Festvergütung enthält neben der Grundvergütung in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, werden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen. Zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielten Herr Diess 5,0 Mio. € und Herr Renschler 11,5 Mio. €.

Die Grundvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Variable Vergütung

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

Die in der Tabelle Vorstandsvergütung (inklusive Zurückbehaltung) 2015 gemäß HGB ausgewiesenen Werte entsprechen den vom Aufsichtsrat festgestellten Beträgen für das Geschäftsjahr 2015.

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

Die in den Tabellen zur Vorstandsvergütung (Gewährte Zuwendungen) gemäß DCGK ausgewiesenen Werte basieren auf einem mittleren Wahrscheinlichkeitsszenario zu Beginn des Geschäftsjahres 2015.

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

Bonus

Der Bonus honoriert eine positive Geschäftsentwicklung des Volkswagen Konzerns.

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

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

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

Long Term Incentive (LTI)

Die Höhe des LTI ist abhängig vom Erreichen der Ziele der Strategie 2018. Die Zielfelder sind:

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

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

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

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

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

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

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

Mit Herrn Winterkorn wurde eine verzögerte Auszahlung von 30 % seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zum 31. Dezember 2016 vereinbart.

Herr Pötsch hat durch Erklärung vom 22. April 2016 auf einen Teil seiner variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 in Höhe von 2,3 Mio. € verzichtet.

Sonstige Vereinbarungen

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

Hinterbliebene erhalten 66 2/3 % Witwenrente beziehungsweise 20 % Waisengeld bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds. Für Verträge mit Mitgliedern des Vorstands, deren erste Amtszeit nach dem 1. April 2015 beginnt, besteht – nach Grundsätzen der auch für die Tarifmitarbeiter der Volkswagen AG geltenden Betriebsvereinbarung – Anspruch auf 60 % Witwenrente beziehungsweise 10 % Waisengeld für eine Halbwaise und 20 % für eine Vollwaise bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds.

ZURÜCKBEHALTUNG DER VARIABLEN VERGÜTUNG 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 zuvor beschriebenen variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzubehalten und

unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen.

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

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

VORSTANDSVERGÜTUNG (INKLUSIVE ZURÜCKBEHALTUNG) 2015 GEMÄSS HGB

€	Erfolgsunabhängige Vergütung	Erfolgsabhängige Vergütung	Gesamtbezüge	Davon Zurückbehalt (Fair Value)	Anzahl Aktien	Zurückbehalt (nominal)
Matthias Müller (seit 01.03.2015)	1.110.274	3.647.650	4.757.924	880.522	10.583	1.185.912
Herbert Diess (seit 01.07.2015)[1]	5.686.604	1.487.861	7.174.465	359.181	4.317	483.720
Francisco Javier Garcia Sanz	1.288.593	2.975.639	4.264.232	718.279	8.633	967.440
Jochem Heizmann	1.193.340	2.975.639	4.168.979	718.279	8.633	967.440
Christian Klingler (bis 25.09.2015)	984.968	3.881.661	4.866.629	–	–	–
Horst Neumann (bis 30.11.2015)	1.202.288	2.956.067	4.158.355	–	–	–
Leif Östling (bis 28.02.2015)	220.597	537.467	758.063	–	–	–
Hans Dieter Pötsch (bis 07.10.2015)[2]	940.089	4.237.331	5.177.420	–	–	–
Andreas Renschler (seit 01.02.2015)[1]	12.845.658	2.727.703	15.573.361	658.457	7.914	886.820
Rupert Stadler	1.116.667	2.975.639	4.092.306	718.279	8.633	967.440
Martin Winterkorn (bis 25.09.2015)	1.445.341	5.867.689	7.313.030	–	–	–
Frank Witter (seit 07.10.2015)	253.679	686.018	939.697	165.571	1.990	223.049
Summe	**28.288.098**	**34.956.362**	**63.244.460**	**4.218.566**	**50.703**	**5.681.821**

1 Zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielten Herr Diess 5,0 Mio. € und Herr Renschler 11,5 Mio. €.
2 Erfolgsabhängige Vergütung von Herrn Pötsch vor unwiderruflichem Verzicht auf einen Betrag von 2,3 Mio. €.

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK*

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

	MATTHIAS MÜLLER Vorsitzender des Vorstands Eintritt: 1. März 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	1.020.800	–
Nebenleistungen	89.474	–
Summe	**1.110.274**	**–**
Einjährige variable Vergütung	629.440	–
Mehrjährige variable Vergütung	2.137.688	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	387.688	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.750.000	–
Summe	**3.877.402**	**–**
Versorgungsaufwand	295.754	–
Gesamtvergütung	**4.173.156**	**–**

	HERBERT DIESS Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw Eintritt: 1. Juli 2015	
€	2015	2014
Festvergütung**	5.630.000	–
Nebenleistungen	56.604	–
Summe	**5.686.604**	**–**
Einjährige variable Vergütung	246.400	–
Mehrjährige variable Vergütung	882.280	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	132.280	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	750.000	–
Summe	**6.815.284**	**–**
Versorgungsaufwand	311.850	–
Gesamtvergütung	**7.127.134**	**–**

** Enthält Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 5,0 Mio. €

	FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ Beschaffung	
€	2015	2014
Festvergütung	1.102.017	1.078.017
Nebenleistungen	186.576	201.469
Summe	**1.288.593**	**1.279.486**
Einjährige variable Vergütung	492.800	1.169.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.764.560	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	264.560	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.500.000	2.000.000
Summe	**3.545.953**	**6.786.486**
Versorgungsaufwand	816.242	582.686
Gesamtvergütung	**4.362.195**	**7.369.172**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK*

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

	JOCHEM HEIZMANN China	
€	2015	2014
Festvergütung	1.102.017	1.078.017
Nebenleistungen	91.323	70.750
Summe	**1.193.340**	**1.148.767**
Einjährige variable Vergütung	492.800	701.400
Mehrjährige variable Vergütung	1.764.560	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	264.560	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.500.000	2.000.000
Summe	**3.450.700**	**6.188.167**
Versorgungsaufwand	0	1.043.832
Gesamtvergütung	**3.450.700**	**7.231.999**

	CHRISTIAN KLINGLER Vertrieb und Marketing Austritt: 25. September 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	777.333	1.078.017
Nebenleistungen	207.635	206.318
Summe	**984.968**	**1.284.335**
Einjährige variable Vergütung	688.411	935.200
Mehrjährige variable Vergütung	3.193.250	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	1.721.028	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.472.222	2.000.000
Summe	**4.866.629**	**6.557.535**
Versorgungsaufwand	890.430	749.097
Gesamtvergütung	**5.757.060**	**7.306.632**

	HORST NEUMANN Personal und Organisation Austritt: 30. November 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	1.010.182	1.078.017
Nebenleistungen	192.106	131.027
Summe	**1.202.288**	**1.209.044**
Einjährige variable Vergütung	451.733	935.200
Mehrjährige variable Vergütung	2.504.333	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	1.129.333	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.375.000	2.000.000
Summe	**4.158.354**	**6.482.244**
Versorgungsaufwand	0	0
Gesamtvergütung	**4.158.354**	**6.482.244**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK*

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

	LEIF ÖSTLING Nutzfahrzeuge Austritt: 28. Februar 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	183.670	1.078.017
Nebenleistungen	36.927	194.039
Summe	**220.597**	**1.272.056**
Einjährige variable Vergütung	82.133	935.200
Mehrjährige variable Vergütung	455.333	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	205.333	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	250.000	2.000.000
Summe	**758.063**	**6.545.256**
Versorgungsaufwand	207.013	1.140.852
Gesamtvergütung	**965.076**	**7.686.108**

	HANS DIETER PÖTSCH Finanzen und Controlling Austritt: 7. Oktober 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	812.533	1.078.017
Nebenleistungen	127.556	214.851
Summe	**940.089**	**1.292.868**
Einjährige variable Vergütung	415.068	1.169.000
Mehrjährige variable Vergütung	1.540.262	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	830.137	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	710.125	2.000.000
Summe	**2.895.420**	**6.799.868**
Versorgungsaufwand	0	0
Gesamtvergütung	**2.895.420**	**6.799.868**

	ANDREAS RENSCHLER Nutzfahrzeuge Eintritt: 1. Februar 2015	
€	2015	2014
Festvergütung**	12.446.000	–
Nebenleistungen	399.658	–
Summe	**12.845.658**	**–**
Einjährige variable Vergütung	451.733	–
Mehrjährige variable Vergütung	1.617.513	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	242.513	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.375.000	–
Summe	**14.914.904**	**–**
Versorgungsaufwand	0	–
Gesamtvergütung	**14.914.904**	**–**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK*

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

	RUPERT STADLER Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG	
€	2015	2014
Festvergütung	1.056.000	1.078.017
Nebenleistungen	60.667	75.085
Summe	**1.116.667**	**1.153.102**
Einjährige variable Vergütung	492.800	935.200
Mehrjährige variable Vergütung	1.764.560	4.338.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	264.560	2.338.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.500.000	2.000.000
Summe	**3.374.027**	**6.426.302**
Versorgungsaufwand	723.954	473.045
Gesamtvergütung	**4.097.981**	**6.899.347**

	MARTIN WINTERKORN Vorsitzender des Vorstands, Forschung und Entwicklung Austritt: 25. September 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	1.216.810	1.617.025
Nebenleistungen	228.531	300.453
Summe	**1.445.341**	**1.917.478**
Einjährige variable Vergütung	966.661	3.148.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.901.028	10.796.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.416.653	6.296.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	2.484.375	4.500.000
Summe	**7.313.030**	**15.861.478**
Versorgungsaufwand	0	0
Gesamtvergütung	**7.313.030**	**15.861.478**

	FRANK WITTER Finanzen und Controlling Eintritt: 7. Oktober 2015	
€	2015	2014
Festvergütung	243.467	–
Nebenleistungen	10.212	–
Summe	**253.679**	**–**
Einjährige variable Vergütung	113.618	–
Mehrjährige variable Vergütung	406.829	–
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	60.996	–
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	345.833	–
Summe	**774.126**	**–**
Versorgungsaufwand	130.680	–
Gesamtvergütung	**904.806**	**–**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK*

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

	MATTHIAS MÜLLER			
	Vorsitzender des Vorstands			
	Eintritt: 1. März 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	–	1.020.800	1.020.800	1.020.800
Nebenleistungen	–	89.474	89.474	89.474
Summe	**–**	**1.110.274**	**1.110.274**	**1.110.274**
Einjährige variable Vergütung	–	1.276.615	0	1.608.333
Mehrjährige variable Vergütung	–	5.337.133	0	5.550.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	3.003.800	0	3.216.667
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	2.333.333	0	2.333.333
Summe	**–**	**7.724.022**	**1.110.274**	**8.268.607**
Versorgungsaufwand	–	295.754	295.754	295.754
Gesamtvergütung	**–**	**8.019.776**	**1.406.028**	**8.564.361**

	HERBERT DIESS			
	Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw			
	Eintritt: 1. Juli 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung**	–	5.630.000	5.630.000	5.630.000
Nebenleistungen	–	56.604	56.604	56.604
Summe	**–**	**5.686.604**	**5.686.604**	**5.686.604**
Einjährige variable Vergütung	–	496.825	0	625.000
Mehrjährige variable Vergütung	–	2.169.000	0	2.250.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.169.000	0	1.250.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.000.000	0	1.000.000
Summe	**–**	**8.352.429**	**5.686.604**	**8.561.604**
Versorgungsaufwand	–	311.850	311.850	311.850
Gesamtvergütung	**–**	**8.664.279**	**5.998.454**	**8.873.454**

** Enthält Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 5,0 Mio. €

	FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ			
	Beschaffung			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	1.102.017	1.102.017	1.102.017
Nebenleistungen	201.469	186.576	186.576	186.576
Summe	**1.279.486**	**1.288.593**	**1.288.593**	**1.288.593**
Einjährige variable Vergütung	1.116.500	1.169.000	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	4.338.000	0	4.500.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	2.338.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	2.000.000	0	2.000.000
Summe	**6.448.986**	**6.795.593**	**1.288.593**	**7.038.593**
Versorgungsaufwand	582.686	816.242	816.242	816.242
Gesamtvergütung	**7.031.672**	**7.611.835**	**2.104.835**	**7.854.835**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK*

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

	JOCHEM HEIZMANN			
	China			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	1.102.017	1.102.017	1.102.017
Nebenleistungen	70.750	91.323	91.323	91.323
Summe	**1.148.767**	**1.193.340**	**1.193.340**	**1.193.340**
Einjährige variable Vergütung	669.900	701.400	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	4.338.000	0	4.500.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	2.338.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	2.000.000	0	2.000.000
Summe	**5.871.667**	**6.232.740**	**1.193.340**	**6.943.340**
Versorgungsaufwand	1.043.832	0	0	0
Gesamtvergütung	**6.915.499**	**6.232.740**	**1.193.340**	**6.943.340**

	CHRISTIAN KLINGLER			
	Vertrieb und Marketing			
	Austritt: 25. September 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	777.333	777.333	777.333
Nebenleistungen	206.318	207.635	207.635	207.635
Summe	**1.284.335**	**984.968**	**984.968**	**984.968**
Einjährige variable Vergütung	893.200	688.411	0	920.139
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	3.193.250	0	3.312.500
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	1.721.028	0	1.840.278
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	1.472.222	0	1.472.222
Summe	**6.230.535**	**4.866.629**	**984.968**	**5.217.607**
Versorgungsaufwand	749.097	890.430	890.430	890.430
Gesamtvergütung	**6.979.632**	**5.757.060**	**1.875.399**	**6.108.037**

	HORST NEUMANN			
	Personal und Organisation			
	Austritt: 30. November 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	1.010.182	1.010.182	1.010.182
Nebenleistungen	131.027	192.106	192.106	192.106
Summe	**1.209.044**	**1.202.288**	**1.202.288**	**1.202.288**
Einjährige variable Vergütung	893.200	857.267	0	1.145.833
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	3.976.500	0	4.125.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	2.143.167	0	2.291.667
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	1.833.333	0	1.833.333
Summe	**6.155.244**	**6.036.055**	**1.202.288**	**6.473.122**
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Gesamtvergütung	**6.155.244**	**6.036.055**	**1.202.288**	**6.473.122**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK *

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

	LEIF ÖSTLING			
	Nutzfahrzeuge			
	Austritt: 28. Februar 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	183.670	183.670	183.670
Nebenleistungen	194.039	36.927	36.927	36.927
Summe	**1.272.056**	**220.597**	**220.597**	**220.597**
Einjährige variable Vergütung	669.900	155.867	0	208.333
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	723.000	0	750.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	389.667	0	416.667
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	333.333	0	333.333
Summe	**5.994.956**	**1.099.463**	**220.597**	**1.178.930**
Versorgungsaufwand	1.140.852	207.013	207.013	207.013
Gesamtvergütung	**7.135.808**	**1.306.476**	**427.610**	**1.385.943**

	HANS DIETER PÖTSCH			
	Finanzen und Controlling			
	Austritt: 7. Oktober 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	812.533	812.533	812.533
Nebenleistungen	214.851	127.556	127.556	127.556
Summe	**1.292.868**	**940.089**	**940.089**	**940.089**
Einjährige variable Vergütung	1.116.500	899.481	0	961.806
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	3.337.850	0	3.462.500
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	1.798.961	0	1.923.611
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	1.538.889	0	1.538.889
Summe	**6.462.368**	**5.177.420**	**940.089**	**5.364.395**
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Gesamtvergütung	**6.462.368**	**5.177.420**	**940.089**	**5.364.395**

	ANDREAS RENSCHLER			
	Nutzfahrzeuge			
	Eintritt: 1. Februar 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung**	–	12.446.000	12.446.000	12.446.000
Nebenleistungen	–	399.658	399.658	399.658
Summe	**–**	**12.845.658**	**12.845.658**	**12.845.658**
Einjährige variable Vergütung	–	910.846	0	1.145.833
Mehrjährige variable Vergütung	–	3.976.500	0	4.125.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	2.143.167	0	2.291.667
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	1.833.333	0	1.833.333
Summe	**–**	**17.733.004**	**12.845.658**	**18.116.491**
Versorgungsaufwand	–	0	0	0
Gesamtvergütung	**–**	**17.733.004**	**12.845.658**	**18.116.491**

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

VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK *

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

	RUPERT STADLER Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.078.017	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Nebenleistungen	75.085	60.667	60.667	60.667
Summe	**1.153.102**	**1.116.667**	**1.116.667**	**1.116.667**
Einjährige variable Vergütung	893.200	935.200	0	1.250.000
Mehrjährige variable Vergütung	4.053.000	4.338.000	0	4.500.000
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	2.233.000	2.338.000	0	2.500.000
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	1.820.000	2.000.000	0	2.000.000
Summe	**6.099.302**	**6.389.867**	**1.116.667**	**6.866.667**
Versorgungsaufwand	473.045	723.954	723.954	723.954
Gesamtvergütung	**6.572.347**	**7.113.821**	**1.840.621**	**7.590.621**

	MARTIN WINTERKORN Vorsitzender des Vorstands, Forschung und Entwicklung Austritt: 25. September 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	1.617.025	1.216.810	1.216.810	1.216.810
Nebenleistungen	300.453	228.531	228.531	228.531
Summe	**1.917.478**	**1.445.341**	**1.445.341**	**1.445.341**
Einjährige variable Vergütung	3.001.000	2.317.278	0	2.484.375
Mehrjährige variable Vergütung	10.097.000	7.947.056	0	8.281.250
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	6.002.000	4.634.556	0	4.968.750
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	4.095.000	3.312.500	0	3.312.500
Summe	**15.015.478**	**11.709.674**	**1.445.341**	**12.210.966**
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
Gesamtvergütung	**15.015.478**	**11.709.674**	**1.445.341**	**12.210.966**

	FRANK WITTER Finanzen und Controlling Eintritt: 7. Oktober 2015			
€	2014	2015	2015 (Minimum)	2015 (Maximum)
Festvergütung	–	243.467	243.467	243.467
Nebenleistungen	–	10.212	10.212	10.212
Summe	**–**	**253.679**	**253.679**	**253.679**
Einjährige variable Vergütung	–	229.092	0	288.194
Mehrjährige variable Vergütung	–	1.000.150	0	1.037.500
Sondervergütung (zweijähriger Betrachtungszeitraum)	–	539.039	0	576.389
LTI (vierjähriger Betrachtungszeitraum)	–	461.111	0	461.111
Summe	**–**	**1.482.920**	**253.679**	**1.579.373**
Versorgungsaufwand	–	130.680	130.680	130.680
Gesamtvergütung	**–**	**1.613.600**	**384.359**	**1.710.053**

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

LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz der Grundvergütung. Der individuelle Prozentsatz steigt, ausgehend von einem Prozentsatz von 50 %, mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70 %. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Die Herren Garcia Sanz, Heizmann, Neumann, Pötsch und Winterkorn haben zum Jahresende 2015 einen Ruhegehaltsanspruch von 70 %, die Herren Klingler, Renschler und Stadler von 62 % ihrer Grundvergütung erreicht. Bei Herrn Renschler wurde abweichend von dieser Regelung bei Amtsantritt ein Ruhegehaltsanspruch von 62 % der Grundvergütung angesetzt, die jährliche Steigerung beträgt zwei Prozentpunkte. Für Herrn Müller wurde zum Jahresende 2015 ein Ruhegehaltsanspruch von 50 % der Grundvergütung veranschlagt, die jährliche Steigerung beträgt drei Prozentpunkte.

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

Herr Östling hat eine Versorgungszusage auf Basis der Regelungen für die Bruttoentgeltumwandlung über den Volkswagen Pension Trust e.V. erhalten. Die Zusage umfasst eine Rente wegen Alters ab Vollendung des 70. Lebensjahres sowie eine Hinterbliebenenrente. Die Volkswagen AG stellt für Herrn Östling einen jährlichen gehaltsabhängigen unternehmensfinanzierten Versorgungsaufwand zur Verfügung, der jeweils zum Jahresende in einen Rentenbaustein umgewandelt wird.

Die Pensionsverpflichtungen nach IAS 19 betrugen am 31. Dezember 2015 für Mitglieder des Vorstands 86.601.704 (138.046.434) €, der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 6.409.924 (8.229.691) € zugeführt. In die Bewertung der Pensionsverpflichtungen sind auch die sonstigen Versorgungsleistungen wie die Hinterbliebenenrente und die Überlassung von Dienstwagen eingeflossen. Die nach handelsrechtlichen Vorschriften bewerteten Pensionsverpflichtungen betrugen 70.161.416 (95.992.020) €, der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 14.627.403 (16.616.016) € zugeführt. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog zur Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 51.306.960 (22.792.616) € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften 51.306.960 (22.111.951) € erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach IAS 19 in Höhe von 242.675.809 (165.668.945) € beziehungsweise nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 209.868.399 (129.456.621) €.

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

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

LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

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

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

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

PENSIONEN DES VORSTANDS 2015 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)[1]

€	Versorgungsaufwand	Barwert zum 31. Dezember[2]
Matthias Müller (seit 1. März 2015)	295.754	22.563.065
	–	–
Herbert Diess (seit 1. Juli 2015)	311.850	365.736
	–	–
Francisco Javier Garcia Sanz	816.242	17.622.337
	(582.686)	(18.088.648)
Jochem Heizmann	–	18.000.356
	(1.043.832)	(19.444.333)
Christian Klingler (bis 25. September 2015)	890.430	–
	(749.097)	(7.228.262)
Horst Neumann (bis 30. November 2015)	–	–
	–	(23.654.054)
Leif Östling (bis 28. Februar 2015)	207.013	–
	(1.140.852)	(2.954.833)
Hans Dieter Pötsch (bis 7. Oktober 2015)	–	–
	–	(20.901.411)
Andreas Renschler (seit 1. Februar 2015)	–	5.025.366
	–	–
Rupert Stadler	723.954	16.442.455
	(473.045)	(17.209.710)
Martin Winterkorn (bis 25. September 2015)	–	–
	–	(28.565.183)
Frank Witter (seit 7. Oktober 2015)	130.680	6.582.389
	–	–
Im Vorjahr ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands	(420.061)	–
Summe	**3.375.923**	**86.601.704**
	(4.409.573)	**(138.046.434)**

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

BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der Volkswagen AG setzen sich gemäß § 17 der Satzung der Volkswagen AG zusammen aus einer festen Vergütung (zuzüglich Sitzungsgeldern) und einer veränderlichen Vergütung, die von der Höhe der gezahlten Dividende abhängig ist. Berücksichtigt werden auch die vom jeweiligen Mitglied ausgeübten Funktionen im Aufsichtsrat. Verschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats sind darüber hinaus Mitglied im Aufsichtsrat von Tochterunternehmen. Die von dort bezogene Vergütung richtet sich nach den Bestimmungen der jeweiligen Satzung und besteht ebenfalls aus einer festen Vergütung und einer von der Höhe der gezahlten Dividende abhängigen Vergütung. Diese Vergütung ist in den nachfolgenden Zahlen enthalten. Im Geschäftsjahr 2015 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 696.953 (12.149.450) € erhalten. Auf die fixen Vergütungsbestandteile (inklusive Sitzungsgelder) entfielen 660.976 (808.500) €, auf die variablen Vergütungsbestandteile 35.977 (11.340.950) €.

VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS[1]

€	FIX	VARIABEL	GESAMT 2015	GESAMT 2014
Hans Dieter Pötsch (seit 07.10.2015)	13.400	–	13.400	–
Jörg Hofmann[2] (seit 20.11.2015)	3.367	–	3.367	–
Hussain Ali Al-Abdulla	11.000	–	11.000	398.500
Akbar Al Baker (seit 05.05.2015)	5.925	–	5.925	–
Ahmad Al-Sayed (bis 05.05.2015)	4.075	–	4.075	397.500
Jürgen Dorn[2] (bis 30.06.2015)	20.778	18.103	38.881	482.150
Annika Falkengren	17.000	–	17.000	596.250
Hans-Peter Fischer[2]	14.000	–	14.000	399.500
Uwe Fritsch[2]	14.000	–	14.000	399.250
Babette Fröhlich[2]	17.000	–	17.000	596.250
Berthold Huber[2] (bis 19.11.2015)	37.133	–	37.133	937.000
Uwe Hück[2] (seit 01.07.2015)	44.750	–	44.750	–
Johan Järvklo[2] (seit 22.11.2015)	1.650	–	1.650	–
Louise Kiesling (seit 30.04.2015)	11.017	–	11.017	–
Julia Kuhn-Piëch (30.04.2015 – 01.10.2015)	14.197	1.663	15.860	–
Olaf Lies[3]	14.700	–	14.700	399.500
Hartmut Meine[2] (bis 21.11.2015)	12.350	–	12.350	399.500
Peter Mosch[2]	33.000	–	33.000	704.750
Bernd Osterloh[2]	17.000	–	17.000	596.250
Ferdinand K. Piëch (bis 25.04.2015)	44.801	16.212	61.013	1.475.300
Hans Michel Piëch	80.500	–	80.500	546.500
Ursula Piëch (bis 25.04.2015)	6.292	–	6.292	472.500
Ferdinand Oliver Porsche	65.500	–	65.500	963.500
Wolfgang Porsche	109.200	–	109.200	793.250
Stephan Weil[3]	17.000	–	17.000	596.250
Stephan Wolf[2]	17.000	–	17.000	596.250
Thomas Zwiebler[2]	14.342	–	14.342	399.500
Summe	**660.976**	**35.977**	**696.953**	**12.149.450**

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

Organe

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2015 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Vorstand der Volkswagen AG

MATTHIAS MÜLLER (62)
Vorsitzender (seit 26.09.2015)
01.03.2015*
Mitglied des Vorstands der
Porsche Automobil Holding SE
13.10.2010*

DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (58)
Personal und Organisation
01.01.2016*

DR. ING. HERBERT DIESS (57)
Vorsitzender des Markenvorstands
Volkswagen Pkw
01.07.2015*
Mandate:
○ Infineon Technologies AG, Neubiberg

DR. RER. POL. H.C.
FRANCISCO JAVIER
GARCIA SANZ (58)
Beschaffung
01.07.2001*
Mandate:
○ Hochtief AG, Essen
⊙ Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

PROF. DR. RER. POL. DR.-ING. E.H.
JOCHEM HEIZMANN (63)
China
11.01.2007*
Mandate:
○ Lufthansa Technik AG, Hamburg

DR. JUR. CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT (65)
Integrität und Recht
01.01.2016*

CHRISTIAN KLINGLER (47)
Vertrieb und Marketing (bis 25.09.2015)
01.01.2010 – 25.09.2015*
Mandate (am 25.09.2015):
⊙ Messe Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

PROF. H.C. DR. RER. POL.
HORST NEUMANN (66)
Personal und Organisation (bis 30.11.2015)
01.12.2005 – 30.11.2015*

DR. H.C. LEIF ÖSTLING (70)
Nutzfahrzeuge (bis 31.01.2015)
01.09.2012 – 28.02.2015*
Mandate (am 28.02.2015):
⊙ SKF AB, Göteborg
⊙ EQT Holdings AB, Stockholm

HANS DIETER PÖTSCH (64)
Finanzen und Controlling (bis 07.10.2015)
01.01.2003 – 07.10.2015*
Mandate (am 07.10.2015):
○ Bertelsmann Management SE, Gütersloh
○ Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh

ANDREAS RENSCHLER (57)
Nutzfahrzeuge (seit 01.02.2015)
01.02.2015*
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover

PROF. RUPERT STADLER (52)
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG
01.01.2010*
Mandate:
○ FC Bayern München AG, München

PROF. DR. DR. H.C. MULT.
MARTIN WINTERKORN (68)
Vorsitzender (bis 25.09.2015)
Forschung und Entwicklung (bis 25.09.2015)
01.07.2000 – 25.09.2015*
Mandate (am 25.09.2015):
○ FC Bayern München AG, München

FRANK WITTER (56)
Finanzen und Controlling (seit 07.10.2015)
07.10.2015
Mandate:
⊙ LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam (Vorsitz)

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

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

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Mandate: Stand 31. Dezember 2015 beziehungsweise Datum des Ausscheidens aus dem Aufsichtsrat der Volkswagen AG

HANS DIETER PÖTSCH (64)
(Vorsitzender; seit 07.10.2015)
Vorsitzender des Vorstands und
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE
07.10.2015*
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Autostadt GmbH, Wolfsburg (Vorsitz)
○ Bertelsmann Management SE, Gütersloh
○ Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
⊙ Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg (Vorsitz)
⊙ Porsche Retail GmbH, Salzburg (Vorsitz)
⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg (stv. Vorsitz)
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

JÖRG HOFMANN (60)
(Stv. Vorsitzender; seit 20.11.2015)
1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall
20.11.2015*
Mandate:
○ Robert Bosch GmbH, Stuttgart

DR. JUR. KLAUS LIESEN (84)
02.07.1987 – 03.05.2006*
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der
Volkswagen AG (seit 03.05.2006)

DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (58)
Minister of State and Board Member of
Qatar Investment Authority
22.04.2010*
Mandate:
⊙ Al Ryan Investment, Doha (Vorsitz)
⊙ Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait
⊙ Kirnaf Finance, Riad (Vorsitz)
⊙ Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
⊙ Qatar Supreme Council for Economic Affairs and Investment, Doha

AKBAR AL BAKER (55)
Minister of State and Group Chief Executive of
Qatar Airways
05.05.2015*
Mandate:
⊙ Arab Air Carriers Organization, Beirut (Vorsitz)
⊙ International Air Transport Association, Montreal
⊙ Heathrow Airport Holdings Ltd., London

AHMAD AL-SAYED (39)
Minister of State, Qatar
28.06.2013 – 05.05.2015*
Mandate (am 05.05.2015):
⊙ Qatar National Bank, Doha

JÜRGEN DORN (49)
Vorsitzender des Betriebsrats Werk München der
MAN Truck & Bus AG, des Gesamtbetriebsrats der
MAN Truck & Bus AG sowie des Konzern- und SE-
Betriebsrats der MAN SE (bis 31.05.2015)
01.01.2013 – 30.06.2015*
Mandate (am 30.06.2015):
○ MAN SE, München
○ MAN Truck & Bus AG, München (stv. Vorsitz)

ANNIKA FALKENGREN (53)
Präsidentin und Vorsitzende des Vorstands der
Skandinaviska Enskilda Banken AB
03.05.2011*
Mandate:
⊙ FAM AB, Stockholm
⊙ Scania CV AB, Södertälje
⊙ Securitas AB, Stockholm

DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (56)
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen
Management Association
01.01.2013*
Mandate:
⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

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

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

UWE FRITSCH (59)
Vorsitzender des Betriebsrats Werk Braunschweig der Volkswagen AG
19.04.2012*
Mandate:
⊙ Eintracht Braunschweig GmbH & Co KGaA, Braunschweig
⊙ Basketball Löwen Braunschweig GmbH, Braunschweig

BABETTE FRÖHLICH (50)
Industriegewerkschaft Metall,
FB Koordination der Vorstandsaufgaben und Planung
25.10.2007*
Mandate:
○ MTU Aero Engines AG, München

BERTHOLD HUBER (65)
Industriegewerkschaft Metall
25.05.2010 – 19.11.2015*
Mandate (am 19.11.2015):
○ AUDI AG, Ingolstadt (stv. Vorsitz)
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart

UWE HÜCK (53)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG;
01.07.2015*
Mandate:
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (stv. Vorsitz)
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (stv. Vorsitz)

JOHAN JÄRVKLO (42)
Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB
22.11.2015*
Mandate:
⊙ Scania CV AB, Södertälje

DR. LOUISE KIESLING (58)
Designerin und Unternehmerin
30.04.2015*

JULIA KUHN-PIËCH (34)
Immobilienmanagerin
30.04.2015 – 01.10.2015*
Mandate (am 01.10.2015):
○ MAN Truck & Bus AG, München

OLAF LIES (48)
Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
19.02.2013*
Mandate:
○ Deutsche Messe AG, Hannover (Vorsitz)
⊙ Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
⊙ Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft GmbH, Hannover (Vorsitz)
⊙ JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG, Wilhelmshaven (Vorsitz)
⊙ JadeWeserPort Realisierungs-Beteiligungs GmbH, Wilhelmshaven (Vorsitz)

HARTMUT MEINE (63)
Bezirksleiter des IG-Metall-Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt
30.12.2008 – 21.11.2015*
Mandate (am 21.11.2015):
○ Continental AG, Hannover
○ KME Germany GmbH, Osnabrück

PETER MOSCH (43)
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG
18.01.2006*
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
○ Audi Pensionskasse – Altersversorgung der AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt

BERND OSTERLOH (59)
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2005*
Mandate:
○ Autostadt GmbH, Wolfsburg
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
⊙ Allianz für die Region GmbH, Braunschweig
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ SEAT, S.A., Martorell
⊙ ŠKODA Auto a.s., Mladá Boleslav
⊙ VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

HON.-PROF. DR. TECHN. H.C. DIPL.-ING. ETH FERDINAND K. PIËCH (78)
16.04.2002 – 25.04.2015*
Mandate (am 25.04.2015):
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ MAN SE, München (Vorsitz)
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
⊙ Ducati Motor Holding S.p.A., Bologna
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Scania AB, Södertälje
⊙ Scania CV AB, Södertälje

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

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

DR. JUR. HANS MICHEL PIËCH (73)
Selbstständiger Rechtsanwalt
07.08.2009*
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
⊙ Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
⊙ Porsche Cars North America Inc., Wilmington
⊙ 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

URSULA PIËCH (59)
Mitglied des Aufsichtsrats der AUDI AG
19.04.2012 – 25.04.2015*
Mandate (am 25.04.2015):
○ AUDI AG, Ingolstadt

DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (54)
Vorstand der Familie Porsche AG
Beteiligungsgesellschaft
07.08.2009*
Mandate:
○ AUDI AG, Ingolstadt
○ Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
○ Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
⊙ PGA S.A., Paris
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
⊙ Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig

DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (72)
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Porsche Automobil Holding SE;
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
24.04.2008*
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., Wilmington
⊙ Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
⊙ Porsche Ibérica S.A., Madrid
⊙ Porsche Italia S.p.A., Padua
⊙ Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

STEPHAN WEIL (57)
Niedersächsischer Ministerpräsident
19.02.2013*

STEPHAN WOLF (49)
Stv. Vorsitzender des Gesamt- und
Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG
01.01.2013*
Mandate:
○ Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig
○ Wolfsburg AG, Wolfsburg
⊙ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

THOMAS ZWIEBLER (50)
Vorsitzender des Betriebsrats
Volkswagen Nutzfahrzeuge
15.05.2010*

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS
STAND 31.12.2015

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

Mitglieder des Vermittlungsausschusses gemäß § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz
Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)
Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)
Bernd Osterloh
Stephan Weil

Mitglieder des Prüfungsausschusses
Dr. Ferdinand Oliver Porsche (Vorsitz)
Peter Mosch (stv. Vorsitz)
Annika Falkengren
Babette Fröhlich

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

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

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

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

Übernahmerechtliche Angaben

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

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2015 auf 1.283.315.873,28 (1.217.872.117,76) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Darin enthalten sind 27.091 im Jahr 2015 geschaffene Vorzugsaktien aus der freiwilligen Ausübung der Pflichtwandelanleihe sowie 25.536.876 Vorzugsaktien aus der finalen Wandlung am Endfälligkeitstag der Pflichtwandelanleihe. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56 €.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

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

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 63 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 82 bis 84 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 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 bedürfen Beschlüsse der Hauptversammlung zur Änderung der Satzung einer Mehrheit von mehr als vier Fünftel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals.

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

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

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

Die Ermächtigung des Vorstands, das Grundkapital einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,4 Mio. € durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen, lief am 2. Dezember 2014 aus. Zum Zwecke der Erneuerung dieses Kapitals wurde auf der Hauptversammlung am 5. Mai 2015 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.

Ferner konnte das Grundkapital um bis zu 102,4 Mio. € durch Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien erhöht werden, um Wandlungs- beziehungsweise Optionsrechte von Inhabern beziehungsweise Gläubigern von bis zum 21. April 2015 auszugebenden Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen befriedigen zu können. Von dieser Ermächtigung ist im November 2012 und im Juni 2013 durch Ausgabe von Pflichtwandelanleihen teilweise Gebrauch gemacht worden. Die Pflichtwandelanleihen wurden am Endfälligkeitstag (9. November 2015) final gewandelt.

Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses auf Seite 253 dargestellt.

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

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

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

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

BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Die Volkswagen AG und die Suzuki Motor Corporation hatten sich im Rahmen eines Kooperationsvertrags gegenseitig Zustimmungs- und Andienungsrechte im Fall des Verkaufs der jeweils am Vertragspartner gehaltenen Aktien eingeräumt. Am 29. August 2015 stellte das Schiedsgericht fest, dass den Vertragsparteien ein ordentliches Kündigungsrecht des Kooperationsvertrags zustehe, dieses ausgeübt und die Kooperation beendet sei. Volkswagen hat in diesem Zusammenhang am 17. September 2015 seine Suzuki Beteiligung von 19,9 % zum Börsenwert von 3,1 Mrd. € an Suzuki verkauft. Die Porsche Automobil Holding SE hat Ende September 2015 außerbörslich die von der Suzuki Motor Corporation gehaltenen 1,5 % der Stammaktien an der Volkswagen AG übernommen. Dadurch existieren die gegenseitigen Zustimmungs- und Andienungsrechte nicht mehr.

Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2015 verzeichnete die Weltwirtschaft ein moderates Wachstum, das leicht unter dem Vorjahresniveau lag. Die weltweite Nachfrage nach Automobilen stieg weiter an. Unter zunehmend schwierigeren Bedingungen in einigen relevanten Märkten lagen die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns leicht unter dem Wert des Vorjahres.

WELTWIRTSCHAFT WÄCHST WEITER MODERAT

Das moderate Wachstum der Weltwirtschaft verringerte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 2,5 (2,7)%. In den Industrieländern verbesserte sich die wirtschaftliche Lage leicht, während die konjunkturelle Dynamik in vielen Schwellenländern im Jahresverlauf nachließ. Die Inflation verharrte ungeachtet der expansiven Geldpolitik vieler Zentralbanken insgesamt auf niedrigem Niveau. Die vergleichsweise geringen Preise für Energie- und Rohstoffe beeinträchtigten die Wirtschaft einzelner davon abhängiger Exportländer, unterstützten aber insgesamt die weltweite Konjunktur.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa setzte sich die wirtschaftliche Erholung fort: Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) stieg 2015 im Vergleich zum Vorjahr auf 1,6 (1,3)%. Die nordeuropäischen Länder verzeichneten größtenteils ein solides Wirtschaftswachstum. In den meisten südeuropäischen Ländern stabilisierte sich die wirtschaftliche Lage bei steigenden Expansionsraten. Die Arbeitslosenquote innerhalb der Eurozone sank auf 11,5 (12,1)%, in Griechenland und Spanien lag sie jedoch weiterhin deutlich über dem Durchschnitt.

In Zentral- und Osteuropa reduzierte sich das BIP im Berichtsjahr um durchschnittlich 0,7 (+1,8)%. Während sich Zentraleuropa auf einem positiven Wachstumspfad befand, wies Osteuropa eine rezessive Entwicklung auf. Neben dem Konflikt zwischen Russland und der Ukraine und den daraus resultierenden Unsicherheiten wirkten die sinkenden Energiepreise insgesamt negativ auf die Region. In Russland ging die Wirtschaftsleistung im Berichtszeitraum deutlich um 3,9 (+0,6)% zurück.

In Südafrika lag das Wachstum des BIP bei 1,4 (1,5)% und damit noch unter dem vergleichsweise niedrigen Vorjahreswert. Die wirtschaftliche Entwicklung des Landes war unverändert durch strukturelle Defizite und soziale Konflikte beeinträchtigt.

Deutschland

Die deutsche Wirtschaft profitierte 2015 von der positiven Stimmung der Konsumenten und der stabilen Lage am Arbeitsmarkt. Trotz des schwachen Euros gingen vom Außenhandel kaum zusätzliche Wachstumsimpulse aus. Das BIP wuchs mit 1,5 (1,6)% etwas schwächer als im Vorjahr.

Nordamerika

Nach einer robusten ersten Jahreshälfte büßte die US-Wirtschaft im weiteren Verlauf des Jahres 2015 etwas an Dynamik ein. Die Konjunktur wurde vor allem von der privaten Konsumnachfrage und der expansiven Geldpolitik getragen. Die Arbeitslosenquote setzte den positiven Vorjahrestrend fort und sank bis zum Jahresende auf 5,0 (5,6)%. Der US-Dollar zeigte sich unverändert stark und setzte die Güterexporte unter Druck. Insgesamt expandierte die Wirtschaft der USA wie im Vorjahr um 2,4%. Das BIP-Wachstum von Kanada schwächte sich deutlich ab und erreichte lediglich 1,2 (2,5)%. Die Zuwachsrate der mexikanischen Wirtschaft lag nahezu unverändert bei 2,4 (2,3)%.

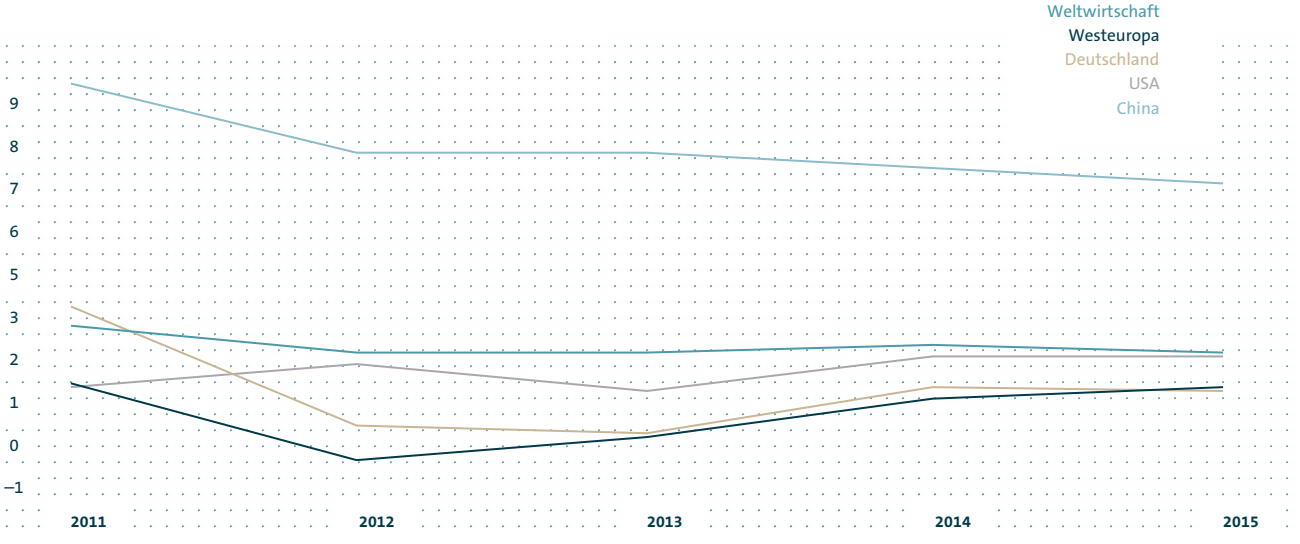
Südamerika

Nachdem Brasilien im Vorjahr nur ein minimales Wachstum erzielt hatte, trat das Land im Berichtsjahr in eine Rezession ein. Sowohl die schwache Inlandsnachfrage als auch die weltweit niedrigen Rohstoffpreise beeinträchtigten die Entwicklung. Die Wirtschaftsleistung verringerte sich um 3,7 (+0,1)%. Argentiniens BIP stabilisierte sich und wuchs um 1,6 (0,5)%. Strukturelle Defizite und die nach wie vor sehr hohe Inflation belasteten die Wirtschaft aber weiterhin.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft expandierte im Jahr 2015 mit 6,9 (7,3)%. Obwohl sie vor allem aufgrund struktureller Veränderungen an Schwung verlor, konnte sie ein im weltweiten Vergleich hohes Niveau halten. Die indische Wirtschaft setzte ihren positiven Trend fort und wuchs mit 7,2 (7,3)% so kräftig wie im Vorjahr. Das Wachstum des japanischen BIP war aufgrund der geringen Nachfrage aus dem In- und Ausland mit 0,7 (–0,1)% verhältnismäßig schwach. In der ASEAN-Region blieb das Wachstum mit 4,3 (4,4)% auf dem Vorjahresniveau.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM
BIP-Veränderung in Prozent



WELTWEITE PKW-NACHFRAGE ERREICHT NEUEN HÖCHSTSTAND

Im Geschäftsjahr 2015 stieg die Zahl der weltweiten Pkw-Neuzulassungen leicht um 2,6 % auf 75,6 Mio. Fahrzeuge und übertraf damit den bisherigen Höchststand aus dem Vorjahr. Während Westeuropa, Zentraleuropa, Nordamerika und Asien-Pazifik teilweise deutliche Zuwächse aufwiesen, lag das Pkw-Marktvolumen in Osteuropa und Südamerika erneut erheblich unter dem Vorjahreswert.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die weltweiten Pkw-Märkte haben sich im Berichtsjahr sehr unterschiedlich entwickelt: In wichtigen Absatzländern Westeuropas erholte sich die Nachfrage, der chinesische Markt wuchs langsamer als in den Vorjahren und in Russland sowie Brasilien waren erhebliche Rückgänge zu verzeichnen.

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

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

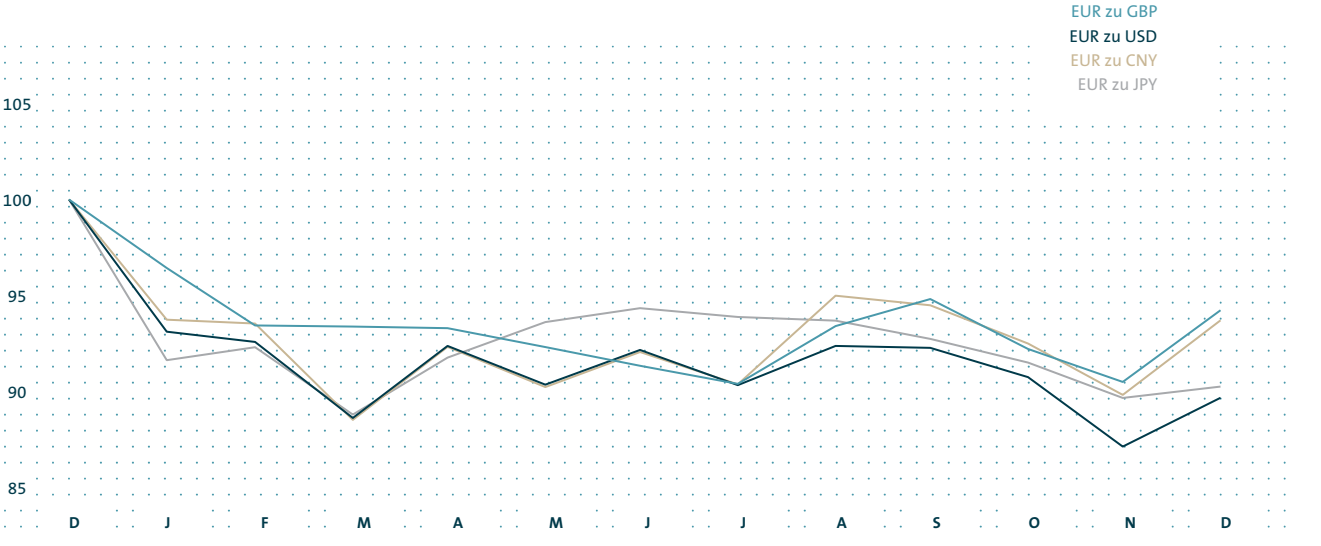
Europa/Übrige Märkte

Der Pkw-Markt in Westeuropa setzte im Berichtsjahr seinen Aufholprozess fort. Mit 13,2 Mio. Fahrzeugen (+9,0 %) wurde das größte Neuzulassungsvolumen seit sechs Jahren registriert, es befand sich aber – gemessen an den Vorkrisenjahren 1998 bis 2007 – noch auf einem niedrigen Niveau. Diese Entwicklung war vor allem auf die positive Konsumentenstimmung, ein verbessertes gesamtwirtschaftliches Umfeld, niedrige Kraftstoffpreise sowie den Abbau des aufgestauten Nachholbedarfs zurückzuführen. Während die Pkw-Nachfrage in Spanien (+20,9 %) – begünstigt durch staatliche Fördermaßnahmen – und Italien (+15,5 %) zweistellige Zuwachsraten verzeichnete, stieg das Pkw-Marktvolumen in Frankreich (+6,8 %) und Großbritannien (+6,3 %) vergleichsweise moderat.

In der Region Zentral- und Osteuropa verringerte sich die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Geschäftsjahr 2015 insgesamt stark um 23,3 % auf 2,8 Mio. Fahrzeuge. Die sinkende Nachfrage in Osteuropa war vor allem auf den drastischen Einbruch des russischen Pkw-Marktes zurückzuführen, der wegen der schwierigen wirtschaftlichen und politischen Situation im dritten Jahr in Folge rückläufig war. Das Nachfragevolumen in den zentraleuropäischen EU-Ländern legte dagegen mit einem Plus von 10,7 % auf 1,0 Mio. Einheiten kräftig zu.

In Südafrika sank die Zahl der Pkw-Verkäufe im Jahr 2015 um 5,8 % auf 414 Tsd. Fahrzeuge. Hauptgründe waren ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld, gestiegene Zinsen sowie ein schwaches Verbrauchervertrauen.

DEVISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2014 BIS DEZEMBER 2015
Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2014 = 100



Deutschland

In Deutschland wurden 2015 mit 3,2 Mio. Einheiten 5,6 % mehr Pkw neu registriert als im Vorjahr. Diese Entwicklung war im Wesentlichen auf die positive Konsumentenstimmung, die gute Lage am Arbeitsmarkt sowie gesunkene Kraftstoffpreise und niedrige Zinsen zurückzuführen. Zu dem höchsten Marktvolumen seit 2009 trugen ausschließlich die Neuzulassungen gewerblicher Kunden (+8,8 %) bei, während die Nachfrage der Privatkunden stagnierte (–0,1 %). Die Erhöhung der Pkw-Exporte (+2,4 % auf 4,4 Mio. Fahrzeuge), insbesondere in westeuropäische Märkte, begünstigte den Anstieg der Inlandsproduktion (+1,9 % auf 5,7 Mio. Fahrzeuge).

Nordamerika

Mit 20,7 Mio. Fahrzeugen (+6,1 %) überschritten die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) in der Region Nordamerika im Berichtsjahr erstmals die Marke von 20 Mio. Einheiten. In den USA erreichte das Marktvolumen mit einem Zuwachs von 5,7 % auf 17,5 Mio. Pkw und leichte Nutzfahrzeuge den höchsten Wert aller Zeiten. Hauptursachen waren das hohe Verbrauchervertrauen, die positive Entwicklung bei Beschäftigung und Einkommen sowie günstige Finanzierungsbedingungen. Gefragt waren vor allem Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten, die zudem von den niedrigen Kraftstoffpreisen profitierten.
In Kanada übertrafen die Verkaufszahlen mit einem leichten Zuwachs von 2,6 % auf 1,9 Mio. Fahrzeuge den bisherigen Höchststand aus dem Vorjahr.

Auf dem mexikanischen Automobilmarkt nahm die Nachfragedynamik im Geschäftsjahr 2015 zu. Die Zahl der verkauften Pkw und leichten Nutzfahrzeuge stieg deutlich um 17,6 % auf ein neues Rekordniveau von 1,3 Mio. Einheiten.

Südamerika

In Südamerika war die Pkw-Nachfrage im Geschäftsjahr 2015 mit einem Minus von 21,2 % auf 3,1 Mio. Einheiten im dritten Jahr in Folge rückläufig. Die deutliche Abschwächung des Gesamtmarktes war vor allem auf den massiven Nachfrageeinbruch in Brasilien zurückzuführen: Dort sank die Zahl der Neuzulassungen um 27,4 % auf 1,8 Mio. Fahrzeuge. Neben der zu Jahresbeginn angehobenen Industrieproduktsteuer waren die andauernde Wirtschaftskrise und höhere Zinsen die Hauptursachen für das geringste Pkw-Neuzulassungsvolumen seit 2006. Die Schwäche der Landeswährung Real begünstigte den Anstieg der brasilianischen Fahrzeugexporte um 24,8 % auf 417 Tsd. Einheiten.

In Argentinien ging das Pkw-Marktvolumen im Vergleich zum Vorjahr um 7,2 % auf 429 Tsd. Fahrzeuge zurück. Dämpfend auf die Nachfrage wirkten sowohl die hohe Pkw-Besteuerung als auch die wegen gesunkener Realeinkommen abnehmende Kaufbereitschaft und der anhaltende Devisenmangel.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik stieg die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei nachlassender Dynamik weiter an. Der chinesische Markt expandierte im Zuge der Konjunkturabschwächung ebenfalls langsamer. Mit einem Zuwachs von 7,7 % auf 19,2 Mio. Einheiten wies der weltweit größte Einzelmarkt dennoch die höchste absolute Steigerung auf. Dazu trugen die anhaltend hohe Nachfrage nach günstigen Einstiegsmodellen im

SUV-Segment sowie die zum 1. Oktober 2015 eingeführte Steuererleichterung bei der Anschaffung von Fahrzeugen mit einem Hubraum bis 1,6 l bei.

Auf dem indischen Markt lag das Nachfragevolumen mit 2,6 Mio. Pkw um 8,3 % über dem Vorjahresniveau. Ein günstiges Konsumklima, gesunkene Zinsen und niedrige Kraftstoffpreise trugen zum Anstieg bei.

In Japan fiel das Pkw-Neuzulassungsvolumen um 10,2 % auf 4,2 Mio. Fahrzeuge. Neben Vorzieheffekten, die aufgrund der Mehrwertsteuererhöhung zum 1. April 2014 im Vorjahr positiv wirkten, beeinträchtigte im Jahresverlauf 2015 die seit dem 1. April 2015 wirksame Steuererhöhung auf Mini-Fahrzeuge (bis 660 cm^3 Hubraum) die Inlandsnachfrage.

In der ASEAN-Region verringerte sich die Zahl der Pkw-Verkäufe vor allem wegen eines deutlichen Rückgangs der Nachfrage in Indonesien insgesamt um 2,5 % auf 2,2 Mio. Einheiten.

NACHFRAGE NACH NUTZFAHRZEUGEN ENTWICKELT SICH REGIONAL UNTERSCHIEDLICH

Im Jahr 2015 lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen unter dem Vorjahresniveau: Insgesamt wurden weltweit rund 10,3 (11,3) Mio. Fahrzeuge zugelassen.

Auf den westeuropäischen Märkten entwickelte sich die Nachfrage aufgrund der wirtschaftlichen Erholung positiv. Mit insgesamt 1,7 Mio. Einheiten lag die Anzahl der neu registrierten Fahrzeuge um 10,5 % über dem Wert des Vorjahres. Die größten Zuwachsraten wiesen die Märkte in Spanien (+34,7 %), Italien (+17,2 %) und Großbritannien (+15,0 %) auf. In Deutschland wurde der Vergleichswert von 2014 um 4,0 % übertroffen.

In Zentral- und Osteuropa war die Entwicklung deutlich rückläufig: Dort wurden 278 (331) Tsd. Fahrzeuge zugelassen. Infolge der politischen Spannungen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft lag die Nachfrage in Russland stark unter dem Niveau des Vorjahres. Viele kleinere Märkte in Zentraleuropa konnten jedoch weiterhin Zuwächse verzeichnen.

Für Nordamerika berichten wir den „light vehicle market" im Bereich der Pkw-Märkte. Darin sind sowohl Pkw als auch leichte Nutzfahrzeuge bis 6,35 t enthalten.

Auf dem südamerikanischen Markt ging das Zulassungsvolumen der leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr auf 1,1 Mio. Einheiten zurück (–13,9 %). Diese Entwicklung ist auf die schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen der Region zurückzuführen. In Brasilien wurde der Vergleichswert von 2014 deutlich unterschritten. In Argentinien war die Zahl der Neuzulassungen um 4,9 % niedriger als im Vorjahr.

In der Region Asien-Pazifik lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 6,1 Mio. Einheiten unter dem Wert des Vorjahres (–12,6 %). In China, dem dominierenden Markt der Region, wurden weniger Fahrzeuge zugelassen als im Vorjahr; dort beliefen sich die Registrierungen auf 3,6 (4,4) Mio. Einheiten. Der Rückgang ist im Wesentlichen der Verlangsamung der Industrieproduktion und den geringeren Investitionen geschuldet. In Indien ging das Marktvolumen zurück (–7,8 %). Hier konnte der Markt für leichte Nutzfahrzeuge nicht von den ökonomischen Reformen nach den Wahlen 2014 profitieren. In Japan war im Berichtsjahr wegen der Mehrwertsteuererhöhung und den damit verbundenen Vorzieheffekten im Jahr 2014 ein merklicher Rückgang des Zulassungsvolumens zu verzeichnen.

Im ASEAN-Raum wurden leichte Nutzfahrzeuge unterschiedlich stark nachgefragt; das Vorjahresniveau wurde geringfügig unterschritten.

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t lag im Geschäftsjahr 2015 deutlich unter der des Vorjahres. Insgesamt wurden 2,2 Mio. Fahrzeuge neu zugelassen, 9,1 % weniger als 2014. Das Fahrzeugvolumen ging auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten um 11,3% zurück.

In Westeuropa stieg die Zahl der Registrierungen von Lkw um 14,4 % auf insgesamt 258 Tsd. Fahrzeuge. Größtenteils ausgehend von einem niedrigen Vorjahresniveau und gestützt von positiven wirtschaftlichen Impulsen, wiesen insbesondere die Märkte in Spanien (+38,3 %), den Niederlanden (+32,3 %) und Italien (+26,5 %) hohe Zuwachsraten auf. In Deutschland, dem größten westeuropäischen Markt, wurde das Vorjahresniveau moderat übertroffen.

In Zentral- und Osteuropa sank die Zahl der Fahrzeugzulassungen um 16,9 % auf 117 Tsd. Einheiten. Während die Märkte in Zentraleuropa zulegen konnten, entwickelten sie sich in Osteuropa rückläufig. In Russland lagen die Zulassungszahlen bedingt durch die angespannte und unsichere politische Lage, den konjunkturellen Rückgang, die Währungsschwäche und die erschwerten Finanzierungsbedingungen mit 45 Tsd. Fahrzeugen um 44,2 % unter dem Vorjahresniveau.

In Nordamerika stützten öffentliche und private Ausgaben im Bau- und Industriesektor sowie günstige Finanzierungsbedingungen die positive Nachfrageentwicklung; in dieser Region wurden 531 (483) Tsd. mittelschwere und schwere Lkw (ab 6,35 t) zugelassen. Auf dem US-amerikanischen Markt stieg die Zahl der Neuzulassungen um 10,5 % auf 456 Tsd. Einheiten.

Zu einem erheblichen Rückgang des Markvolumens kam es in Südamerika. Die Anzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge sank hier um 36,3 % auf 127 Tsd. Einheiten. In Brasilien, dem größten Markt der Region, lag die Nachfrage infolge der rückläufigen Wirtschaftsleistung und restriktiverer Finanzierungskonditionen mit 68 (133) Tsd. Fahrzeugen erheblich unter dem Niveau des Vorjahres. Der Markt in Argentinien legte um 14,7 % auf 17 Tsd. Fahrzeuge zu, blieb aber aufgrund der Konjunkturschwäche auf einem niedrigen Niveau.

Das Fahrzeugvolumen in der Region Asien-Pazifik – ohne Berücksichtigung des chinesischen Marktes – war mit 521 (459) Tsd. Registrierungen deutlich höher als im Vorjahr. Die Nachfrage in Indien entwickelte sich im Berichtszeitraum positiv: Mit insgesamt 266 Tsd. Einheiten wurden 32,4 % mehr Fahrzeuge zugelassen als 2014. Dies beruhte auf dem Ersatzbeschaffungsbedarf im schweren Segment, steigenden Infrastrukturausgaben sowie dem verbesserten Investitionsklima. Auf dem weltgrößten Lkw-Markt China lag die Nachfrage im Berichtsjahr mit insgesamt

539 Tsd. Einheiten erheblich unter dem Vorjahresniveau (–32,2 %). Gründe für diese Entwicklung waren das verlangsamte Wirtschaftswachstum sowie Vorzieheffekte im Jahr 2014 im Zuge der Einführung der Abgasnorm C4.

Weltweit und auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten lag die Nachfrage nach Bussen unter dem Niveau des Vorjahres. Negative wirtschaftliche Entwicklungen in Russland sowie in Südamerika führten zu einem starken Nachfragerückgang, wohingegen die Märkte in Westeuropa merklich wuchsen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

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

Die Handelsschifffahrt verzeichnete auch im Berichtsjahr eine zurückhaltende Bestelltätigkeit. Die Abschwächung des chinesischen Wirtschaftswachstums sowie bestehende Überkapazitäten wirkten sich negativ auf die gesamte Handelsflotte aus. Schüttgutfrachter waren besonders von niedrigen Frachtraten betroffen. Im Sektor für Containerschiffe wurden immer mehr Kapazitäten stillgelegt. Dennoch waren einige Neubestellungen für Schiffe mit sehr hoher Transportkapazität zu verzeichnen. Diese haben aufgrund ihrer Größenvorteile geringere Betriebskosten und sind vornehmlich für den Einsatz auf festen Handelsrouten bestimmt. Das Segment der Tankerschiffe war 2015 durch positive Markterwartungen und gestiegene Frachtraten im Vergleich zum Vorjahr geprägt. Zur Verbesserung der Einkommenssituation von Reedereien trug im vergangenen Jahr bei, dass die derzeit niedrigen Frachtraten durch günstige Kraftstoffpreise kompensiert wurden. Hingegen hemmt der niedrige Ölpreis die Investitionen in die Ölgewinnung im Offshore-Sektor, was dort einen massiven Rückgang im Schiffsneubau zur Folge hat. Eine positive Entwicklung war bei der Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen zu verzeichnen. Im vergangenen Jahr wurden erstmals gasbetriebene Schiffe bestellt, um Emissionen zu reduzieren und den umweltpolitischen Auflagen gerecht zu werden. Auch der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich anhaltend positiv. China, Korea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 80 %, gemessen in bestellter Tonnage. Insgesamt war der Marinemarkt gegenüber dem Vorjahr deutlich rückläufig.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern war nach wie vor groß. Jedoch führten die erschwerten Finanzierungsbedingungen sowie regionale Krisen zu längeren Projektvorlaufzeiten. Regionen wie der Nahe Osten, Afrika und Südostasien gehören weiterhin zu den relevanten Märkten. Der nordamerikanische Markt hat aufgrund der Verfügbarkeit von Schiefergas weiter an Bedeutung gewonnen. Insgesamt war die Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken niedriger als im Vorjahr; der Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken hielt an.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt von Investitionsprojekten in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Wegen des dauerhaft niedrigen Ölpreises verringerten führende Öl- und Gasunternehmen massiv ihr Investitionsvolumen, wodurch Projekte verschoben oder sogar gestoppt wurden. Auch die Prozessindustrie litt unter niedrigen Investitionsvolumina aufgrund des nachlassenden Wachstums in den Schwellenländern und bestehender Überkapazitäten in einigen Industrien, wie zum Beispiel in der Stahlindustrie. Die mangelnde Auslastung vieler Hersteller und der niedrige Kurs des japanischen Yen verschärften die Wettbewerbsintensität. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen 2015 unter dem des Vorjahres.

Wie in den Jahren zuvor war der Markt für Offshore-Windkraftanlagen in Deutschland durch Unsicherheiten im Hinblick auf die Finanzierung, die Infrastrukturanbindung und die staatliche Förderpolitik geprägt, deshalb erreichten nur wenige Projekte die Vergabereife.

Der After-Sales-Markt hat sich insgesamt positiv entwickelt.

NACHFRAGE NACH FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Geschäftsjahr 2015 hielt die starke Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen auf den weltweiten Märkten an. Immer mehr Kunden optimieren zunehmend die Gesamtbetriebskosten ihrer individuellen Mobilität. Der Trend hin zur zeitweiligen Nutzung eines Fahrzeugs anstelle eines Kaufs hielt an: Die Nachfrage nach Angeboten neuer Mobilitätsdienstleistungen, etwa Carsharing, stieg weiter.

In Europa waren die gute Gesamtmarktentwicklung in Deutschland und die Erholungstendenzen in West- und Zentraleuropa positive Einflussfaktoren für das Geschäft mit Finanzdienstleistungsprodukten. Sie kompensierten die negativen Effekte aus dem rückläufigen Absatzvolumen in Russland.

Erfreulich entwickelte sich die Nachfrage nach After-Sales-Produkten wie Verträge für Wartung und Verschleiß sowie Versicherungen. Impulse bekam der Finanzdienstleistungsabsatz durch gestiegene Fahrzeugverkäufe, die sich insbesondere aus einer Belebung der Märkte in Spanien und Italien ergaben. Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen konnte von weiterhin hohen Penetrationsraten maßgeblich profitieren.

Deutschland verzeichnete im Berichtsjahr erneut ein Wachstum im Finanzierungs- und Leasinggeschäft. Neben den klassischen Finanzierungsprodukten lag ein besonderer Fokus auf dem Ausbau des Dienstleistungs- und Versicherungsgeschäfts.

Auch in Nordamerika stieg 2015 die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen gegenüber dem Vorjahr weiter an. In den USA verlangsamte sich das Wachstum im Markt für Neuwagenfinanzierungen, während der Leasingmarkt durch herstellergebundene Finanzdienstleister weiter wuchs. In Mexiko erreichte der Absatz von Finanzdienstleistungsprodukten durch das gesteigerte Interesse der Kunden ein neues Allzeithoch.

In Brasilien verschärfte sich der negative makroökonomische Trend 2015 gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung machte sich auch zunehmend bei der Kreditvergabe für Neuwagen bemerkbar. Das Produkt Consorcio – eine Kombination aus Sparplan und Lotterie – erfreute sich großer Beliebtheit im Markt, war jedoch ebenfalls vom rückläufigen Pkw-Marktvolumen betroffen. In Argentinien beeinträchtigten strukturelle Defizite und die sehr hohe Inflation den Absatz automobilbezogener Finanzdienstleistungen weiterhin negativ.

Die Region Asien-Pazifik war auch 2015 von Wachstum geprägt. Um sich den Wunsch nach einem Auto zu erfüllen, haben viele Käufer Finanzdienstleistungen in Anspruch genommen. In China hat sich der Anteil kreditfinanzierter Fahrzeugkäufe im vergangenen Jahr weiter erhöht. Trotz zunehmender Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten besteht insbesondere im Binnenland ein beträchtliches Potenzial, um zusätzliche Neukunden für automobilbezogene Finanzdienstleistungen zu gewinnen. Australien, Indien, Korea und Südafrika wiesen ein Wachstum der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen auf, während die Nachfrage auf dem japanischen Markt stabil auf hohem Niveau lag.

Der Markt für Finanzdienstleistungen im Nutzfahrzeugbereich wies 2015 bei den mittleren und schweren Nutzfahrzeugen unverändert eine Tendenz zur Optimierung der Gesamtbetriebskosten auf; innovative Transportlösungen werden für die Kunden als Merkmal für die Differenzierung der Anbieter immer bedeutsamer. Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten erhöhte sich trotz einer insgesamt rückläufigen Fahrzeugnachfrage auf den relevanten Märkten verglichen mit dem Vorjahresniveau. Negativ wirkte sich der erhebliche Absatzrückgang bei Lkw und Bussen in Südamerika aus, insbesondere im wichtigen Markt Brasilien. Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung in Europa konnte dies jedoch kompensiert werden.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2015

Der Volkswagen Konzern hat seine Modellpalette im Berichtsjahr in wichtigen Segmenten gezielt ausgebaut. Zudem wurden Nachfolger und Produktaufwertungen für wesentliche Modelle der Marken vorgestellt, viele basieren auf dem Modularen Querbaukasten. Das Angebot des Konzerns umfasst derzeit 337 Pkw-, Nutzfahrzeug- und Motorradmodelle sowie deren Derivate. Mit seiner Produktpalette vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutzfahrzeugbereich sowie mit Motorrädern deckt der Konzern nahezu alle wesentlichen Segmente und Karosserieformen ab. Nicht besetzte Marktsegmente werden wir weiterhin zielstrebig erschließen, sofern dies wirtschaftlich ist.

Die Marke Volkswagen Pkw brachte im Geschäftsjahr 2015 den Nachfolger des beliebten Familien-Vans Touran auf den Markt, der mit zahlreichen Innovationen die Erfolgsgeschichte des Modells fortschreibt. Die neuen Alltrack-Modelle von Golf und Passat bewegen sich mit 4MOTION-Antrieb überzeugend auf jedem Terrain. Der familienfreundliche Sharan wurde mit zahlreichen neuen Komfort- und Assistenzsystemen sowie innovativen Infotainment-Systemen aufgewertet. Der neue Passat GTE mit Plug-in-Hybridantrieb erweitert die Palette der Fahrzeuge mit elektrifiziertem Antrieb. Er bietet modernen und umweltbewussten Kunden maximalen Fahrspaß ohne Kompromisse bei Komfort und Qualität. In den wichtigen Regionen außerhalb Europas trug die Marke Volkswagen Pkw mit Produktaufwertungen und länderspezifischen Modellen den differenzierten Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen Rechnung. In China wurden der dynamische und komfortable Lamando sowie der vielseitige Gran Santana aus lokaler Fertigung in den Markt eingeführt. Die sportlichen Modelle Golf GTI und Polo GTI ergänzen die lokale Produktpalette. Die erfolgreichen Familien-Limousinen Sagitar und Lavida erhielten ebenso wie ihre Derivate Gran Lavida und Cross Lavida eine Produktaufwertung. Zudem startete im Berichtsjahr der Import des innovativen Golf GTE mit Plug-in-Hybridantrieb und des aufgewerteten Touareg in China. In Südamerika wurde die Golf-Familie um den vielseitigen Golf Variant erweitert. In den USA wurden der geräumige Golf Variant und der kompromisslos sportliche Golf R eingeführt.

Bei der Marke Audi feierte im Jahr 2015 die neue Generation der beliebten Modelle Audi A4 und Audi A4 Avant ihre Weltpremiere. Mit dem neuen Oberklasse-SUV Q7 unterstreicht Audi erneut seine Kompetenz in den Bereichen Leichtbau und Effizienztechnologie sowie bei Infotainment- und Assistenzsystemen. Erstmals bietet Audi in diesem Segment eine Hybridversion an: Der Q7 e-tron 3.0 TDI quattro ist ab Frühjahr 2016 bestellbar. Der neue R8 Coupé überzeugt als sportliche Speerspitze von Audi mit Rennsporttechnologie in Serie. Als sportlichste Version der A3-Baureihe wurde der Audi RS 3 Sportback vorgestellt. Die dritte Generation der TT-Familie wurde um den TT Roadster sowie um die sportlichen Versionen TTS Coupé und TTS Roadster erweitert.

ŠKODA läutete 2015 mit der nächsten Generation von Superb Limousine und Superb Combi eine neue Ära in seiner Modellpalette ein. Der Fabia Combi punktet mit frischem Design und einem Kofferraumvolumen, das Maßstäbe in seiner Klasse setzt. Der sportliche Octavia RS 230 repräsentiert die Spitze der RS-Modellreihe.

Bei der Marke SEAT erhielten im Berichtsjahr der beliebte Kleinwagen Ibiza, die Fließheck-Limousine Toledo und der Familien-Van Alhambra eine Produktaufwertung. Der sportliche Kombi Leon ST Cupra ergänzt die Leon-Familie.

Porsche hat 2015 die Modellreihe 911 um den konsequenten Supersportler 911 GT3 RS und den dynamischen Targa 4 GTS erweitert. Die neue Macan-Modellreihe wurde um eine sportliche GTS-Version ergänzt. Außerdem kamen der neue Boxster Spyder, der neue Cayman GT4 und der Nachfolger des Cayenne Turbo S auf den Markt.

Bentley hat 2015 die Modellreihe Continental GT in Sachen Design und Ausstattung aufgefrischt. Zusätzlich erhielt der Continental GT W12 eine Leistungssteigerung auf 434 kW (590 PS) bei gleichzeitiger Effizienzoptimierung.

Die Marke Lamborghini stellte mit dem neu entwickelten Aventador LP 750-4 Superveloce sowie der Roadster-Version des Aventador Superveloce, dem Aventador LP 700-4 Pirelli Edition und dem Lamborghini Huracán LP 610-4 Spyder vier neue Supersportwagen vor.

Volkswagen Nutzfahrzeuge brachte im Berichtsjahr die Neuauflage des vielseitigen und beliebten Multivan/Transporter auf die Straße. Der Alleskönner Caddy bekam eine Produktaufwertung. Ausgestattet mit 1,4 l TGI-Erdgasantrieb tritt er die Nachfolge des beliebten Caddy EcoFuel an. Der Nachfolger des Cross Caddy heißt jetzt Caddy Alltrack und ist wieder als Pkw und Kastenwagen erhältlich.

Scania präsentierte im Geschäftsjahr 2015 einen Euro-6-Hybrid-Lkw, einen mit Bioethanol betriebenen Reihen-Fünfzylinder-Motor sowie zwei neue Neunliter-Motoren für Lkw-Modelle. Weitere Neuheiten waren der Niederflurbus Scania Citywide Hybrid und die neue Busbaureihe Scania Interlink.

MAN brachte im Berichtsjahr den neuen Bus MAN Lion's Intercity auf den Markt, der im Überlandverkehr mit Sicherheits- und Komfortausstattung für die Fahrgäste, einem konsequent an die Bedürfnisse des Fahrers ausgerichteten Cockpit und hoher Wirtschaftlichkeit überzeugt.

Bei Ducati ist seit Anfang 2015 die dritte Generation der Multistrada 1200 und 1200 S erhältlich. Aus der Baureihe Scrambler kamen die Versionen Icon, Urban Enduro, Classic und Full Throttle auf den Markt. Außerdem gingen das Superbike 1299 Panigale, die limitierte Diavel Titanium sowie das neue Naked Bike Monster 1200 R an den Start.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2015 weltweit 9.930.517 Fahrzeuge an Kunden übergeben und damit den Vorjahreswert leicht um 2,0 % verfehlt. Die Grafik auf der nächsten Seite veranschaulicht die Entwicklung der Auslieferungen in den Einzelmonaten und stellt einen Vergleich zum jeweiligen Vorjahresmonat her. Im Folgenden gehen wir separat auf die Auslieferungen von Pkw und Nutzfahrzeugen ein.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS*

	2015	2014	%
Pkw	9.320.681	9.490.958	−1,8
Nutzfahrzeuge	609.836	646.486	−5,7
Gesamt	**9.930.517**	**10.137.444**	**−2,0**

* Die Auslieferungen von 2014 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

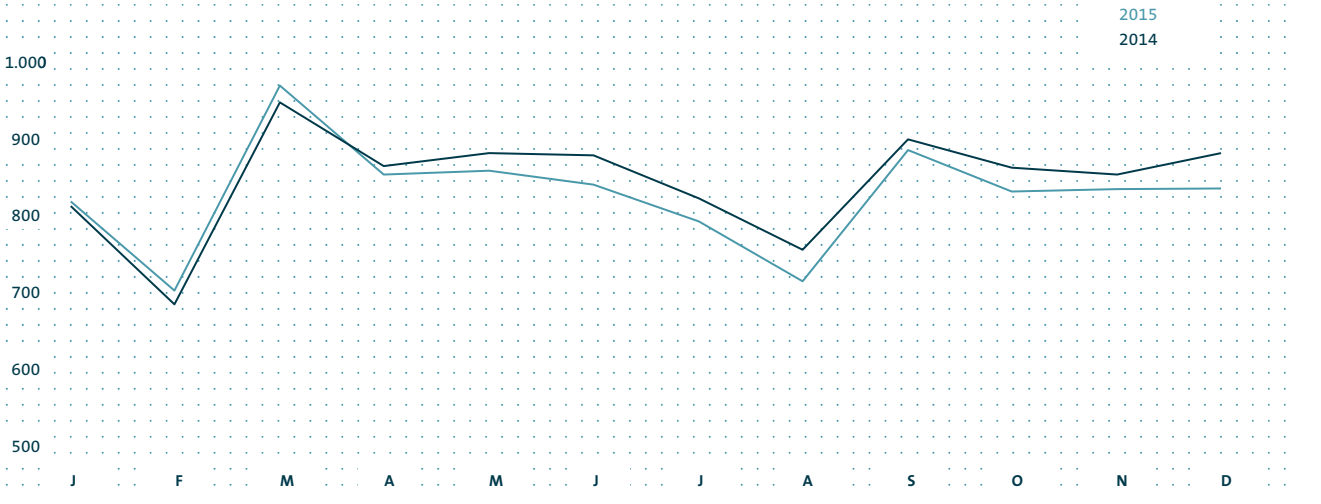
AUSLIEFERUNGEN VON PKW WELTWEIT

Der Volkswagen Konzern ist mit seinen Marken auf allen relevanten Automobilmärkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien und Mexiko. Mit unserem vielfältigen Angebot an attraktiven und effizienten Fahrzeugen haben wir eine gute Position im anhaltend herausfordernden Wettbewerb.

Unter zunehmend schwierigeren Bedingungen in relevanten Märkten wie Brasilien, China und Russland beliefen sich die Auslieferungen von Pkw an Kunden im Berichtsjahr auf 9.320.681 Einheiten; das waren 1,8 % weniger als im Vorjahr. Der Pkw-Gesamtmarkt stieg im Jahr 2015 um 2,6 %, so dass der weltweite Marktanteil des Volkswagen Konzerns auf 12,3 (12,9) % zurückging. Den größten absoluten Zuwachs erreichte der Volkswagen Konzern in Deutschland. Nachfragebedingt waren unsere Verkaufszahlen in Brasilien, China und Russland deutlich rückläufig. Die Abgasthematik wirkte sich im vierten Quartal 2015 in einzelnen westeuropäischen Märkten sowie in den USA und Kanada je nach Marke und Markt unterschiedlich aus. Die Marken Audi (+3,6 %), ŠKODA (+1,8 %), Porsche (+18,6 %) und Lamborghini (+28,3 %) konnten ihre Auslieferungszahlen im Vorjahrsvergleich steigern und erreichten neue Bestwerte. Auch SEAT übertraf mit einem Plus von 2,4 % den Vorjahreswert.

Die Tabelle auf Seite 97 gibt einen Überblick über die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns in den wichtigsten Einzelmärkten und Regionen. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN
in Tsd. Fahrzeuge



Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

Die Erholung des Pkw-Gesamtmarktes in Westeuropa hat sich im Geschäftsjahr 2015 mit einem Plus von 9,0% fortgesetzt. Der Volkswagen Konzern steigerte hier seine Auslieferungen an Kunden um 5,1% auf 3.062.368 Einheiten. Auf allen wesentlichen Märkten dieser Region lag die Nachfrage nach Konzernmodellen über dem Vorjahreswert. Die größten Zuwächse verzeichneten die Modelle Golf Sportsvan, Passat und ŠKODA Fabia. Zudem waren die Modelle Polo, Golf, Tiguan, Audi A3, Audi TT, ŠKODA Octavia und Porsche Macan besonders gefragt. Die neuen Modelle Touran, Audi A4, Audi Q7 und ŠKODA Superb wurden erfolgreich in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Konzerns in Westeuropa belief sich auf 24,4 (25,1)%.

In Zentral- und Osteuropa haben wir im Berichtsjahr weniger Pkw an Kunden übergeben als ein Jahr zuvor (–7,7%). Der Gesamtmarkt dieser Region schrumpfte im gleichen Zeitraum um 23,3%. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen und politischen Situation in Russland und der Ukraine gingen die Verkaufszahlen des Konzerns dort massiv zurück. In Tschechien, Polen, Ungarn, und Rumänien hingegen verzeichneten wir teilweise kräftige Nachfragezuwächse. Die Modelle Golf Sportsvan, Audi Q7, ŠKODA Fabia Combi und SEAT Leon ST wiesen die größten Wachstumsraten auf. Unser Pkw-Marktanteil in Zentral- und Osteuropa verbesserte sich auf 20,3 (16,9)%.

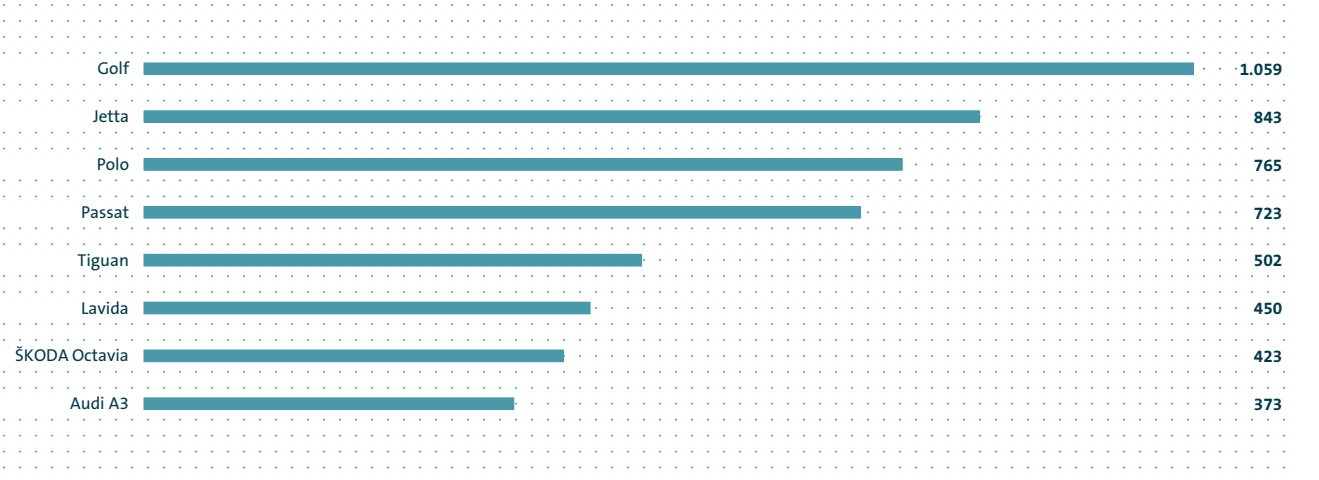
Auf dem weiterhin rückläufigen Pkw-Markt in Südafrika lag die Zahl der an Kunden ausgelieferten Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns im Jahr 2015 um 9,4% unter dem Vorjahreswert. Eine hohe Nachfrage verzeichneten die Modelle up!, Polo, Golf und Audi A4 Limousine.

Auf den Märkten in der Region Nahost stieg die Nachfrage nach Konzernfahrzeugen im Vergleich zum Vorjahr um 18,7%. Besonders beliebt waren die Modelle Polo, Golf, Jetta, Passat und ŠKODA Octavia.

Auslieferungen in Deutschland

Der deutsche Pkw-Markt erholte sich im Geschäftsjahr 2015 weiter und wuchs um 5,6%. Der Volkswagen Konzern verzeichnete auf seinem Heimatmarkt eine ähnlich gute Entwicklung und steigerte die Verkäufe an Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 5,0% auf 1.147.484 Einheiten. Die größten Zuwachsraten erzielten die Modelle Passat, Audi TT, Audi Q7, ŠKODA Fabia Combi und ŠKODA Superb Limousine. Auch die Modelle Polo, Golf, Golf Sportsvan, Audi A4 und Porsche Macan waren sehr beliebt. Am Ende des Jahres 2015 standen in der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes acht Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: up!, Polo, Golf, Tiguan, Touran, Passat, Audi TT und Audi A6. Der Golf blieb der in Deutschland am häufigsten zugelassene Pkw.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2015 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLE
in Tsd. Fahrzeuge



Auslieferungen in Nordamerika

In Nordamerika profitierte der Volkswagen Konzern von der positiven Gesamtmarktentwicklung und verkaufte im Berichtsjahr mit 922.774 Einheiten 4,3% mehr Fahrzeuge als im Vorjahr. Der Marktanteil des Konzerns belief sich auf 4,5 (4,6)%. Der Jetta war das am meisten verkaufte Modell des Konzerns in Nordamerika.

Auf dem US-amerikanischen Markt stieg die Nachfrage nach Konzernmodellen im Jahr 2015 leicht um 1,2% im Vergleich zum Vorjahr. Der Gesamtmarkt erhöhte sich im gleichen Zeitraum um 5,7%. Gefragt waren weiterhin vor allem Modelle aus dem SUV- und Pickup-Segment. Positiv entwickelte sich die Nachfrage nach den Modellen Golf, Tiguan, Audi A3, Audi Q3, Audi Q5 und Porsche Macan.

Im Berichtsjahr lieferten wir auf dem leicht wachsenden Markt in Kanada 8,8% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Der Jetta blieb das am stärksten nachgefragte Konzernmodell; zudem wiesen die Modelle Golf, Tiguan, Audi Q3 und Audi Q5 eine erfreuliche Nachfrage auf.

Auf dem dynamischen mexikanischen Markt übertrafen die Verkäufe des Konzerns den Vorjahreswert um 11,9%. Besonders beliebt waren die Modelle Vento und Jetta.

Auslieferungen in Südamerika

Die Rahmenbedingungen auf den wettbewerbsintensiven Märkten Südamerikas waren auch im Geschäftsjahr 2015 sehr herausfordernd. Auf den insgesamt stark rückläufigen Märkten dieser Region wurden mit 489.636 Einheiten 29,0% weniger Konzernmodelle nachgefragt als im Vorjahr. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns sank in dieser Region auf 15,7 (17,4)%.

Der Volkswagen Konzern lieferte auf dem von massiven Rückgängen gekennzeichneten Pkw-Markt in Brasilien im Vergleich zum Vorjahr 36,3% weniger Fahrzeuge aus. Die höchsten Verkaufszahlen verzeichneten die Modelle up!, Fox, Gol, Saveiro und Audi A3.

In Argentinien verlangsamte sich der Abwärtstrend des Gesamtmarktes im Verlauf des Jahres 2015. Die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern stieg im gleichen Zeitraum um 2,8% gegenüber dem Vorjahr. Das am häufigsten zugelassene Konzernmodell in Argentinien war weiterhin der Gol.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik stiegen im Jahr 2015 bei insgesamt nachlassender Dynamik um 4,0%. Der Volkswagen Konzern lieferte dort 3.902.169 Fahrzeuge an Kunden aus. Das waren 3,0% weniger als im Vorjahr.

Der weltgrößte Einzelmarkt China war auch 2015 Wachstumsträger der Region Asien-Pazifik und wies die höchste absolute Steigerung auf. Günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment wurden weiterhin verstärkt nachgefragt. Volkswagen lieferte in China 3,4% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Beliebt waren die Modelle Jetta, Lavida, Sagitar, Tiguan, Audi Q5, ŠKODA Octavia Limousine und Porsche Macan. Der Lamando wurde erfolgreich in den Markt eingeführt.

Auf dem wachsenden Pkw-Markt in Indien gingen unsere Verkäufe im Vergleich zum Vorjahr um 1,9 % zurück. Der Polo blieb das am stärksten nachgefragte Konzernfahrzeug, zudem wurden die Modelle Audi A3, ŠKODA Rapid und ŠKODA Octavia Limousine verstärkt nachgefragt.

Auf dem japanischen Pkw-Markt lag die Nachfrage nach Konzernfahrzeugen im Berichtsjahr um 12,5 % unter dem Vorjahreswert. Der Gesamtmarkt ging im gleichen Zeitraum um 10,2 % zurück. Die Modelle Passat, Audi Q3 und Porsche Macan konnten dennoch Zuwächse verzeichnen.

AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN*

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2015	2014	(%)
Europa/Übrige Märkte	**4.006.102**	**3.893.777**	**+2,9**
Westeuropa	**3.062.368**	**2.912.905**	**+5,1**
davon: Deutschland	1.147.484	1.092.675	+5,0
Großbritannien	521.345	510.481	+2,1
Frankreich	252.530	249.311	+1,3
Spanien	235.139	203.870	+15,3
Italien	207.821	190.671	+9,0
Zentral- und Osteuropa	**559.945**	**606.852**	**–7,7**
davon: Russland	164.653	253.176	–35,0
Tschechische Republik	126.886	100.967	+25,7
Polen	104.772	95.790	+9,4
Übrige Märkte	**383.789**	**374.020**	**+2,6**
davon: Türkei	164.787	128.592	+28,1
Südafrika	90.659	100.058	–9,4
Nordamerika	**922.774**	**884.454**	**+4,3**
davon: USA	607.096	599.734	+1,2
Mexiko	211.845	189.328	+11,9
Kanada	103.833	95.392	+8,8
Südamerika	**489.636**	**690.101**	**–29,0**
davon: Brasilien	353.508	554.828	–36,3
Argentinien	97.775	95.086	+2,8
Asien-Pazifik	**3.902.169**	**4.022.626**	**–3,0**
davon: China	3.542.467	3.668.433	–3,4
Japan	91.152	104.218	–12,5
Indien	69.323	70.656	–1,9
Weltweit	**9.320.681**	**9.490.958**	**–1,8**
Volkswagen Pkw	5.823.408	6.118.654	–4,8
Audi	1.803.246	1.741.129	+3,6
ŠKODA	1.055.501	1.037.226	+1,8
SEAT	400.037	390.505	+2,4
Bentley	10.100	11.020	–8,3
Lamborghini	3.245	2.530	+28,3
Porsche	225.121	189.849	+18,6
Bugatti	23	45	–48,9

* Die Auslieferungen von 2014 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN

Im Berichtsjahr lieferte der Volkswagen Konzern weltweit insgesamt 609.836 Nutzfahrzeuge an Kunden aus (–5,7%), davon entfielen 161.901 (–9,9%) Einheiten auf Lkw und 17.134 (–15,5%) Einheiten auf Busse. Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge übergab im Geschäftsjahr 430.801 Fahrzeuge, 3,5% weniger als im Vorjahr. Die Marke MAN lieferte 102.474 (–14,7%) Einheiten aus, die Marke Scania verzeichnete mit 76.561 Auslieferungen gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang von 4,0%.

Die wirtschaftliche Erholung in Westeuropa führte dazu, dass der Volkswagen Konzern mit 368.603 Einheiten 2,0% mehr Nutzfahrzeuge auslieferte als im Vorjahr. 284.600 Einheiten entfielen davon auf leichte Nutzfahrzeuge, 79.146 auf Lkw und 4.857 auf Busse. Am stärksten nachgefragt wurden in den westeuropäischen Märkten die Konzernmodelle Transporter und Caddy.

In der Region Zentral- und Osteuropa lag die Anzahl der im Jahr 2015 ausgelieferten Nutzfahrzeuge bei 55.295 Einheiten (–13,7%); darunter waren 31.183 leichte Nutzfahrzeuge, 23.243 Lkw und 869 Busse. Russland, der größte Markt der Region, verzeichnete bei den Auslieferungen einen Rückgang um 56,9% auf 9.736 Fahrzeuge. Die angespannte und unsichere politische Lage, der gesamtwirtschaftliche Rückgang, der schwache Ölpreis und die anhaltende Währungsschwäche sowie erschwerte Finanzierungsbedingungen waren im Berichtsjahr ursächlich für diese Entwicklung. Der Transporter und der Caddy waren in der Region die Konzernmodelle mit der größten Nachfrage.

Auf den Übrigen Märkten steigerte der Volkswagen Konzern seine Nutzfahrzeug-Auslieferungen um 2,8% auf insgesamt 74.935 Einheiten: 49.840 leichte Nutzfahrzeuge, 22.504 Lkw und 2.591 Busse.

In Nordamerika wurden in der Berichtsperiode 9.099 Fahrzeuge an Kunden übergeben, eine Steigerung von 9,2% gegenüber dem Vorjahr. 6.802 Einheiten entfielen davon auf leichte Nutzfahrzeuge, 474 auf Lkw und 1.823 auf Busse.

In Südamerika sanken die Auslieferungen insgesamt auf 68.958 Einheiten (–34,2%), davon 36.961 leichte Nutzfahrzeuge, 27.311 Lkw und 4.686 Busse. In Brasilien führten die negative wirtschaftliche Entwicklung und erschwerte Finanzierungsbedingungen zu rückläufigen Auslieferungen (–51,3%); 12.218 leichte Nutzfahrzeuge, 21.327 Lkw und 2.968 Busse wurden hier übergeben. Der Amarok erfreute sich in Brasilien erneut besonderer Beliebtheit.

In der Region Asien-Pazifik übergab der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 32.946 Fahrzeuge an Kunden, davon 21.415 leichte Nutzfahrzeuge, 9.223 Lkw und 2.308 Busse – das waren insgesamt 6,1% weniger als im Vorjahr. Die beliebtesten Konzernmodelle waren dort der Amarok und der Transporter. Auf dem chinesischen Markt lagen die Auslieferungen des Konzerns bei 6.165 Einheiten; davon 3.860 leichte Nutzfahrzeuge, 2.068 Lkw und 237 Busse und damit insgesamt um 10,5% unter dem Vorjahreswert.

AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTEN*

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2015	2014	(%)
Europa/Übrige Märkte	**498.833**	**498.345**	**+0,1**
Westeuropa	368.603	361.372	+2,0
Zentral- und Osteuropa	55.295	64.052	–13,7
Übrige Märkte	74.935	72.921	+2,8
Nordamerika	**9.099**	**8.331**	**+9,2**
Südamerika	**68.958**	**104.728**	**–34,2**
davon: Brasilien	36.513	74.977	–51,3
Asien-Pazifik	**32.946**	**35.082**	**–6,1**
davon: China	6.165	6.887	–10,5
Weltweit	**609.836**	**646.486**	**–5,7**
Volkswagen Nutzfahrzeuge	430.801	446.616	–3,5
Scania	76.561	79.782	–4,0
MAN	102.474	120.088	–14,7

* Die Auslieferungen von 2014 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 drei Viertel des gesamten Umsatzvolumens erzielten. Im Jahr 2015 erfolgte die Inbetriebnahme des weltweit ersten Kompressors für eine Unterwasser-Gasförderanlage.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Aufgrund der positiven Entwicklung der westeuropäischen Märkte nahm die Nachfrage nach Pkw im Geschäftsjahr 2015 gegenüber dem Vorjahr zu. Dies spiegelte sich auch in unseren Auftragseingängen wider; sie waren um 4,0 % höher als ein Jahr zuvor. Zu diesem Anstieg trugen alle wesentlichen Märkte der Region bei.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auf den westeuropäischen Märkten stieg 2015 die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen des Volkswagen Konzerns im Vergleich zum Vorjahr an. Die Auftragseingänge waren mit 290.771 Fahrzeugen um 3,6 % niedriger als ein Jahr zuvor.

Für mittelschwere und schwere Lkw sowie Busse entwickelten sich die Auftragseingänge mit 184.637 Fahrzeugen im Jahr 2015 insgesamt negativ (–9,8 %). Auf dem Hauptabsatzmarkt Westeuropa sorgten positive wirtschaftliche Impulse für steigende Auftragseingänge. In Südamerika hingegen waren die Auftragseingänge aufgrund des verschlechterten wirtschaftlichen Umfelds rückläufig.

AUFTRAGSEINGANG IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Im Jahr 2015 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 3,4 Mrd. €. Engines & Marine Systems und Turbomachinery generierten die höchsten Auftragseingänge und machten zusammen nahezu drei Viertel des Auftragsvolumens aus.

Neben dem Auftrag für zwölf eigenproduzierte Zweistoffmotoren für das größte Kranschiff der Welt gingen Aufträge für einen Luftverdichter mit dem weltweit größten Volumenstrom in der Luftzerlegung und in China für die erste mechanische Antriebsturbine der neuen Gasturbinenfamilie ein. Darüber hinaus bestellte ein privater Stromproduzent aus Bangladesch sechs Motoren mit einer Gesamtleistung von 111 MW.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen bündeln wir die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Der Konzernbereich umfasst die Volkswagen Finanzdienstleistungen (seit dem 1. Januar 2014 inklusive des Finanzdienstleistungsgeschäfts der MAN Finance International GmbH) sowie die Finanzdienstleistungsaktivitäten von Scania, Porsche und Porsche Holding Salzburg.

Weltweit wuchs 2015 die Zahl der Neuverträge in den Bereichen Kundenfinanzierung/Leasing und Service/Versicherungen gegenüber dem Vorjahr auf 5,6 Mio. Kontrakte (+3,9 %). Der Gesamtvertragsbestand übertraf am Jahresende 2015 mit 14,4 Mio. Kontrakten den Wert des Vorjahresstichtags um 7,3 %. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing stieg der Vertragsbestand um 6,6 % auf 8,9 Mio. Kontrakte, während der Bereich Service/Versicherungen einen Anstieg auf 5,5 Mio. Kontrakte (+8,6 %) verzeichnete. In den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen nahm der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) auf 31,5 (30,7) % zu.

In Europa/Übrige Märkte wurden im Berichtszeitraum 4,0 Mio. neue Verträge unterzeichnet und damit der Vergleichswert des Vorjahres um 8,8 % übertroffen. Am 31. Dezember 2015 lag der Vertragsbestand bei 10,3 Mio. Kontrakten (+10,0 %). Davon entfielen 5,5 Mio. Verträge – und damit 7,3 % mehr als im Vorjahr – auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing. Gleichzeitig konnte der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen von 43,6 % auf 44,3 % gesteigert werden.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen konnte in Nordamerika mit 814 Tsd. neuen Kontrakten die Zahl der Neuverträge im Vergleich zum Vorjahr um 0,6 % steigern. Der Gesamtvertragsbestand lag bei 2,1 Mio. Verträgen (–0,9 %). Darunter waren 1,7 Mio. Kontrakte aus dem Bereich Kundenfinanzierung/Leasing und damit 8,0 % mehr als im Vorjahr. Die Penetrationsrate stieg in Nordamerika auf 61,8 (56,8) %.

In Südamerika wurden im Berichtsjahr 262 Tsd. Neuverträge geschlossen (–16,7 %). Der Vertragsbestand am Jahresende 2015 war mit 756 Tsd. Kontrakten um 8,6 % geringer als ein Jahr zuvor. Die Verträge entfielen zum größten Teil auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing. Die Penetrationsrate belief sich in Südamerika auf 35,5 (33,1) %.

In der Region Asien-Pazifik wurden im Berichtsjahr 530 Tsd. neue Kontrakte unterzeichnet; das entspricht einem Rückgang um 11,1 % gegenüber 2014. Der Gesamtvertragsbestand belief sich auf 1,2 Mio. (+12,0 %), wovon 996 Tsd. Verträge (+15,5 %) dem Bereich Kundenfinanzierung/Leasing zuzurechnen waren. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen in dieser Region sank von 13,1 % auf 11,6 %.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Der Volkswagen Konzern setzte im Jahr 2015 weltweit 10.009.605 Fahrzeuge an die Handelsorganisation ab (einschließlich der Joint Ventures in China) und damit 2,0 % weniger als im Vorjahr. Der Rückgang des Auslandsabsatzes um 2,7 % ist im Wesentlichen auf die schwächere Nachfrage nach Konzernmodellen in Brasilien, China und Russland zurückzuführen. Die Zahl der in Deutschland abgesetzten Fahrzeuge nahm um 2,5 % zu. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 12,8 (12,2) % über dem des Vorjahres.

Im vergangenen Jahr waren unsere meistverkauften Fahrzeuge der Golf, der Passat, der Jetta und der Polo. Die höchsten Verkaufszuwächse erzielten die Modelle Golf, Polo, Sharan, die Audi A3-Familie, der Audi Q5, der ŠKODA Fabia, der ŠKODA Octavia sowie die SEAT Leon-Familie und der SEAT Alhambra. Auch die Porsche-Modelle Macan und Cayenne wurden vom Markt sehr gut angenommen. In China fanden die Volkswagen Modelle Tiguan und Polo sowie der Audi A3, der ŠKODA Octavia und der speziell für den Markt neu eingeführte Volkswagen Lamando großen Zuspruch bei den Kunden.

PRODUKTION

Im Geschäftsjahr 2015 produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 10.017.191 Fahrzeuge; das waren 1,9 % weniger als im Vorjahr. Bei unseren chinesischen Gemeinschaftsunternehmen wurden insgesamt 3,1 % weniger Einheiten gefertigt als ein Jahr zuvor. Der Anteil der in Deutschland gefertigten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns lag mit 26,8 (25,1) % über dem Wert des Vorjahres. Die arbeitstägliche Fertigung unserer Werke lag im vergangenen Jahr weltweit bei durchschnittlich 41.890 Fahrzeugen (+3,1 %). In den Produktionszahlen des Volkswagen Konzerns ist der in den Daimler-Werken gebaute Crafter nicht enthalten.

LAGERBESTÄNDE

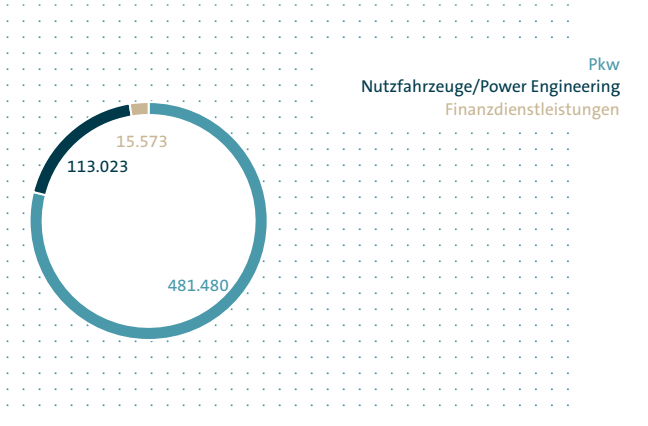
Zum 31. Dezember 2015 übertrafen die weltweiten Fahrzeugbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation die Bestände am Vorjahresende; dies ist im Wesentlichen auf eine nachfrageinduzierte Bevorratung in Westeuropa zurückzuführen.

BELEGSCHAFT

Der Volkswagen Konzern beschäftigte im Geschäftsjahr 2015 einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 604.387 Mitarbeiter (+3,6 %). Im Inland standen 2015 im Durchschnitt 275.857 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 45,6 (45,5) % auf dem Niveau des Vorjahres. Zum 31. Dezember 2015 lag die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern bei 585.242 (+3,2 %). Darüber hinaus befanden sich 6.183 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit und 18.651 junge Menschen (+1,0 %) standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres belief sich die Belegschaft des Volkswagen Konzerns auf 610.076 Personen (+3,0 %). Wesentliche Faktoren für den Anstieg der Mitarbeiterzahlen waren der Personalaufbau in unseren neuen Werken in China, Polen und Mexiko sowie die Einstellung von Fachkräften, vor allem in Deutschland und China. Im Inland waren 278.685 Mitarbeiter beschäftigt (+2,8 %), im Ausland 331.391 (+3,1 %).

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2015



GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF

Die Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage des Volkswagen Konzerns finden Sie auf Seite 125 dieses Geschäftsberichts.

Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG blieben 2015 in einem volatilen Marktumfeld deutlich hinter der Entwicklung des Gesamtmarktes zurück. Wesentliche Ursache war die Abgasthematik.

AKTIENMÄRKTE

Die Kurse an den internationalen Aktienmärkten waren im Berichtsjahr durch einen volatilen Verlauf gekennzeichnet. Der DAX verzeichnete insgesamt einen moderaten Anstieg. Insbesondere die sich abschwächende konjunkturelle Entwicklung Chinas verunsicherte die Kapitalmarktteilnehmer.

Zu Beginn des ersten Quartals 2015 trugen die Ankündigung der Europäischen Zentralbank (EZB), Staatsanleihen zu erwerben, und der niedrige Ölpreis zu deutlichen Kursgewinnen bei. Der Wahlausgang in Griechenland führte nur kurzzeitig zu sinkenden Kursen. Positive Wirtschaftsdaten aus dem Euroraum und die Hoffnung auf eine Einigung zwischen der Europäischen Währungsunion und der griechischen Regierung sowie eine Entspannung der Lage in der Ukraine sorgten im Februar für weiter steigende Notierungen. Beflügelt durch positive Signale vom amerikanischen Arbeitsmarkt, gute Konjunkturdaten aus Deutschland und den Erwerb von Staatsanleihen durch die EZB zogen die Märkte Anfang März weiter an. Gegen Ende des ersten Quartals tendierten die Kurse etwas schwächer; unter anderem verunsicherte die Erwartung einer restriktiveren Geldpolitik der US-Notenbank die Kapitalmarktteilnehmer.

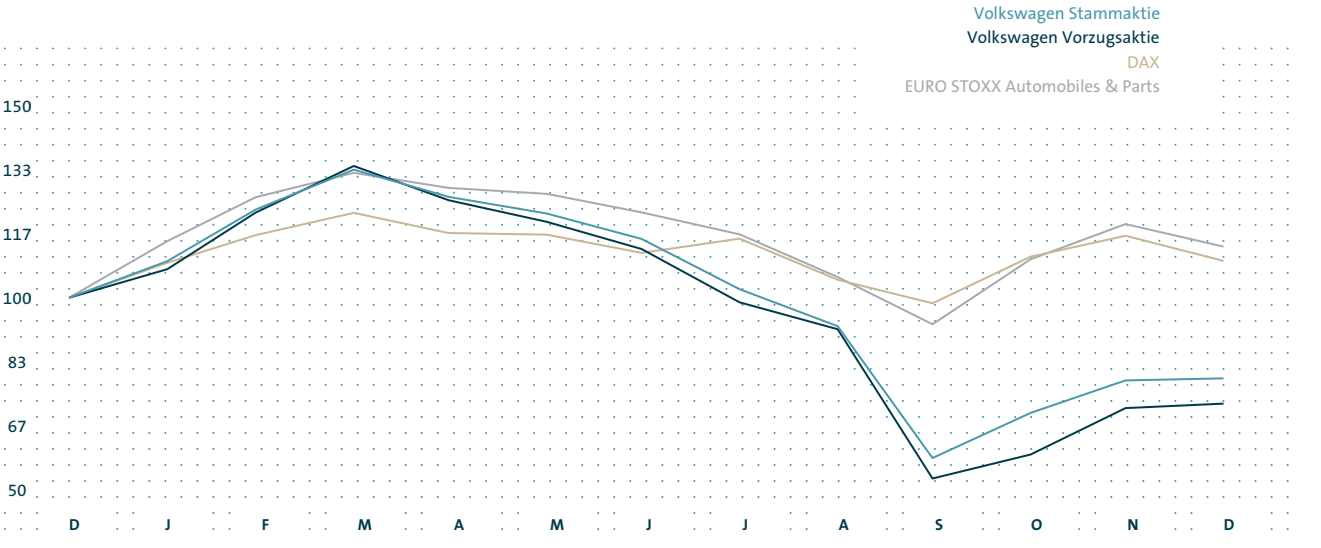
Im zweiten Quartal 2015 trugen im Wesentlichen die sich abzeichnende Verschärfung der Lage in Griechenland und die Sorge über deren Auswirkungen auf die europäische Wirtschaft zu sinkenden Kursen bei. Für eine vorübergehende Erholung im April sorgten gute Unternehmensergebnisse und die Erwartung, dass das Anleihekaufprogramm der EZB und die lockere Geldpolitik der US-amerikanischen Notenbank fortgeführt werden, infolgedessen der DAX ein neues Allzeithoch von 12.375 Punkten erreichte. Im weiteren Verlauf des zweiten Quartals bewegte sich der DAX mit deutlichen Schwankungen seitwärts. Die Hoffnung der Anleger auf eine expansivere Geldpolitik der chinesischen Notenbank und gute Arbeitsmarktdaten aus den USA stabilisierten die Notierungen, während die Sorge über die Situation Griechenlands zu Verunsicherung führte. Zum Ende des zweiten Quartals gaben die Kurse bei volatilem Verlauf nach; Gründe dafür waren die zunehmenden Befürchtungen einer Staatsinsolvenz Griechenlands und die wachsende Ungewissheit über den Verbleib des Landes in der Eurozone.

Im dritten Quartal stützte die Einigung auf ein weiteres Hilfspaket für Griechenland und die damit abgewendete Staatsinsolvenz die Kurse in einem Umfeld, das von deutlich sinkenden Notierungen an den chinesischen Börsen geprägt war. Im weiteren Verlauf sorgte insbesondere die Verunsicherung über das verlangsamte Wachstum der chinesischen Wirtschaft für Kursrückgänge. Die Notierungen stabilisierten sich gegen Ende des dritten Quartals vorübergehend basierend auf der Hoffnung auf eine Leitzinssenkung durch die chinesische Notenbank sowie positiven Makrodaten aus Europa, bevor sie sich Ende September aufgrund der Besorgnis über das leicht abgeschwächte Wachstum der Weltwirtschaft erneut rückläufig entwickelten.

Nach den Kursrückgängen zum Ende des dritten Quartals sorgten die Hoffnung auf eine Ausweitung des Anleihekaufprogramms der EZB sowie eine Leitzinssenkung der chinesischen Notenbank im Schlussquartal für zunächst steigende Kurse. In den letzten Handelswochen 2015 gaben die Notierungen jedoch einen Teil der Gewinne wieder ab: Negative Konjunkturindikatoren aus China und der Rückgang des Ölpreises verunsicherten die Kapitalmarktteilnehmer. Die Leitzinserhöhung der US-amerikanischen Notenbank gegen Ende des vierten Quartals wurde an den europäischen Börsen positiv aufgenommen.

Am Jahresende 2015 lag der DAX mit 10.743 Punkten über dem Vorjahreswert (+9,6 %). Der EURO STOXX Automobiles & Parts schloss Ende 2015 bei 542 Punkten und damit um 13,3 % über dem Schlusskurs des letzten Handelstages 2014.

AKTIENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2014 BIS DEZEMBER 2015
Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2014 = 100



KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien der Volkswagen AG waren 2015 insgesamt stark rückläufig und blieben hinter der Kursentwicklung des Gesamtmarktes und der Automobilbranche zurück.

Im ersten Quartal konnten die Kurse beider Aktiengattungen die Aufwärtsbewegung an den Aktienmärkten deutlich übertreffen. Zu dem überproportionalen Anstieg am Jahresanfang 2015 trugen mehrere Faktoren bei: zum einen unsere guten Unternehmenszahlen für das Geschäftsjahr 2014, die wir im Rahmen der Veröffentlichung des Jahresabschlusses präsentierten, vor allem aber die positiven Bedingungen an den Kapitalmärkten und die – für die exportierende Industrie vorteilhafte – Abwertung des Euro gegenüber anderen Währungen.

Die Kurse der Volkswagen Aktien gaben im zweiten Quartal einen Teil ihrer Gewinne der ersten drei Monate des Jahres wieder ab. In einem rückläufigen Aktienmarkt beeinflussten Diskussionen über die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie die zunehmende Sorge über das verlangsamte Wachstum der Pkw-Nachfrage infolge der abgeschwächten Konjunktur in China die Marktteilnehmer. Im weiteren Verlauf des Quartals zeigte sich die Kursentwicklung beider Aktiengattungen volatiler als der Gesamtmarkt und blieb hinter diesem zurück.

Im Verlauf des dritten Quartals setzten die Kurse der Stamm- und Vorzugsaktien ihren Abwärtstrend zunehmend fort, sodass sie deutlich hinter dem Marktverlauf zurückblieben. Investoren mit Fokus auf der Automobilbranche wurden unter anderem von der abgeschwächten Konjunkturentwicklung in China verunsichert. Nach Bekanntwerden der Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren und den daraus resultierenden öffentlichen Spekulationen zu möglicherweise zu erwartenden Konsequenzen kam es Mitte September zu einem erheblichen Rückgang der Kurse beider Aktiengattungen.

Nachdem die Volkswagen Aktien zu Beginn des vierten Quartals den niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres verzeichnet hatten, erholten sie sich vorübergehend von dem deutlichen Rückgang. Infolge der Mitteilung, dass wir im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO_2-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten zunächst nicht ausschließen konnten, tendierten die Notierungen beider Aktiengattungen erneut schwächer. Im weiteren Verlauf des vierten Quartals führten die Informationen über technische Lösungen für unsere Kunden in den EU28-Staaten zur Behebung der Unregelmäßigkeiten bei NO_x-Emissionen sowie die Aufklärung der CO_2-Thematik zu steigenden Kursen unter deutlichen Schwankungen. Gegen Ende des vierten Quartals verliefen die Kurse der Volkswagen Aktien seitwärts.

WEITERE INFORMATIONEN ZUR VOLKSWAGEN AKTIE
www.volkswagenag.com/ir

Die Vorzugsaktie der Volkswagen AG erreichte auf Basis der Tagesschlusskurse am 16. März 2015 mit 255,20€ ihren Jahreshöchststand. Am 2. Oktober 2015 verzeichnete sie mit 92,36€ den niedrigsten Schlusskurs des Berichtsjahres. Zum Jahresende 2015 schlossen die Vorzüge bei 133,75€ und damit um 27,6% unter dem Wert des Vorjahres.

Die Volkswagen Stammaktie verzeichnete mit 247,55€ ebenfalls am 16. März 2015 den höchsten Schlusskurs. Am 2. Oktober 2015 notierte sie mit 101,15€, dem niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres. Am letzten Handelstag 2015 lag der Kurs der Stammaktie mit 142,30€ um 21,0% unter dem Wert zum Jahresende 2014.

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

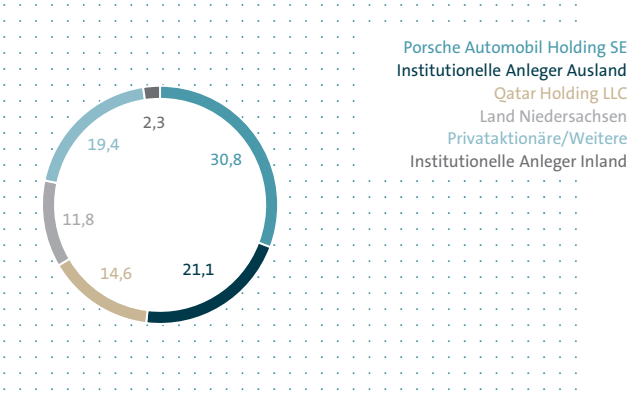
AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2015

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 2015 finden Sie auf dieser Seite.

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

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

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2015
in Prozent des Gezeichneten Kapitals



DIVIDENDENPOLITIK

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

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen eine Dividende von 0,11 € je Stammaktie und 0,17 € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme für das Geschäftsjahr 2015 insgesamt 0,1 (2,3) Mrd. €. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt und im Berichtsjahr negativ war. Im Vorjahr belief sich die Ausschüttungsquote auf 21,2%. Mittelfristig streben wir eine Ausschüttungsquote von 30% an.

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2015, bei 0,1 (2,7)%. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 0,1 (2,6)%.

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ auf Seite 127 des vorliegenden Geschäftsberichts.

HYBRIDANLEIHE ERFOLGREICH PLATZIERT UND PFLICHTWANDELANLEIHEN ABGEWICKELT

Der Volkswagen Konzern hat im März 2015 eine Dual-Tranche-Hybridanleihe im Gesamtnennbetrag von 2,5 Mrd. € über die Volkswagen International Finance N.V. erfolgreich platziert. Beide Tranchen haben eine unbefristete Laufzeit und erhöhten zu 100% das Eigenkapital des Konzerns nach Abzug der Kapitalbeschaffungskosten.

In den Jahren 2012 und 2013 haben wir zwei Pflichtwandelanleihen mit identischen Ausstattungsmerkmalen zum Bezug von Volkswagen Vorzugsaktien in Höhe von insgesamt 3,7 Mrd. € begeben. Am Endfälligkeitstag, dem 9. November 2015, fand die Pflichtwandlung für die Inhaber der Schuldverschreibungen statt. Über die Laufzeit wurden insgesamt 25,6 Mio. Vorzugsaktien neu geschaffen.

ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2015 betrug –3,20 (21,82) €. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von –3,09 (21,88) €. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der während des Berichtsjahres im Umlauf befindlichen Stamm- beziehungsweise Vorzugsaktien.

Bei der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie für das Geschäftsjahr 2015 war die tatsächliche Anzahl der geschaffenen Vorzugsaktien aus den Pflichtwandelanleihen vollumfänglich einzubeziehen.

Beim Vorjahresvergleich ist zu berücksichtigen, dass gemäß IAS 33.23 auch alle potenziellen Aktien, die sich aus der Wandlung einer Pflichtwandelanleihe ergeben können, wie bereits ausgegebene Aktien zu behandeln und somit bei der Ermittlung des unverwässerten und des verwässerten Ergebnisses je Aktie zu berücksichtigen waren. Gemäß IAS 33.26 war die Anzahl der im Vorjahr enthaltenen potenziellen Vorzugsaktien rückwirkend durch die tatsächlich im Zuge der freiwilligen und pflichtgemäßen Wandlung im Berichtsjahr entstandenen Aktien zu ersetzen. Außerdem waren die neuen Vorzugsaktien aus der Kapitalerhöhung seit ihrer Einführung am regulierten Markt am 12. Juni 2014 mit in die Betrachtung einzubeziehen. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte Ergebnis je Aktie dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

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

HAUPTVERSAMMLUNG

Am 5. Mai 2015 fand auf dem Messegelände in Hannover die 55. Ordentliche Hauptversammlung der Volkswagen AG statt. Bei einer Präsenz von 91,93 % des stimmberechtigten Kapitals gaben die Stammaktionäre der Volkswagen AG ihre Zustimmung zur Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie zum Abschluss eines Unternehmensvertrags. Zudem bestellten sie die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2015 und für die prüferische Durchsicht des verkürzten Konzernabschlusses und Zwischenlageberichts des ersten Halbjahres 2015.

Mit Ablauf der Hauptversammlung endete turnusgemäß die Amtszeit von Herrn Hussain Ali Al-Abdulla im Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Die Hauptversammlung wählte Herrn Al-Abdulla für eine weitere volle Amtszeit als Vertreter der Anteilseigner zum Mitglied des Aufsichtsrats. Herr Ahmad Al-Sayed, ebenfalls Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat der Volkswagen AG, legte sein Mandat mit Beendigung der Hauptversammlung nieder. Für den Rest dessen Amtszeit wählte die Hauptversammlung Herrn Akbar Al Baker, Minister of State und Group Chief Executive of Qatar Airways, als seinen Nachfolger in den Aufsichtsrat. Zudem ermächtigten die Stammaktionäre den Vorstand, in den nächsten fünf Jahren insgesamt bis zu 70 Mio. neue, auf den Inhaber lautende stimmrechtslose Vorzugsaktien auszugeben.

Des Weiteren beschloss die Hauptversammlung, für das Geschäftsjahr 2014 eine Dividende in Höhe von 4,80 € je Stammaktie und 4,86 € je Vorzugsaktie auszuschütten.

INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Auch im Geschäftsjahr 2015 hat das Investor-Relations-Team an allen wichtigen Finanzmärkten weltweit Investoren und Analysten über die Strategie, die aktuelle Geschäftsentwicklung und die Zukunftsaussichten des Volkswagen Konzerns umfassend informiert.

Anfang des Jahres gaben der Konzern-Finanzvorstand und der Finanzvorstand der AUDI AG bei Investorenkonferenzen in Detroit und Frankfurt Auskunft über allgemeine Marktprognosen, Produktneuheiten, die Strategie und das konzernweite Effizienzprogramm. Bei der Jahrespresse- und Investorenkonferenz am 12. März 2015 in Berlin blickte der Konzernvorstand auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2014 zurück und beantwortete Fragen von Medienvertretern, Analysten sowie Investoren. Auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt am Main stellte der Konzern der Öffentlichkeit seine Zukunftsmodelle vor; zudem informierten wir Anleger im Rahmen einer Investorenkonferenz über die Strategie des Unternehmens. Im letzten Viertel des Jahres standen die Ermittlungen und Maßnahmen zur Aufklärung der Diesel- und CO_2-Thematik sowie die damit einhergehenden personellen Veränderungen im Vorstand im Vordergrund unserer Investor-Relations-Arbeit. Dazu gehörte ein Gespräch mit Mitgliedern des Konzernvorstands und des Top-Managements, die im Anschluss an eine Pressekonferenz zur Abgasthematik Investoren unter anderem über das vorgesehene Maßnahmenpaket und den aktuellen Stand der Ermittlungen informierten.

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

DIVIDENDENENTWICKLUNG		2015	2014	2013	2012	2011
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	180.641	170.148	170.143	170.143
Dividende[1]						
je Stammaktie	€	0,11	4,80	4,00	3,50	3,00
je Vorzugsaktie	€	0,17	4,86	4,06	3,56	3,06
Dividendenausschüttung[1]	Mio. €	68	2.294	1.871	1.639	1.406
auf Stammaktien	Mio. €	32	1.416	1.180	1.033	885
auf Vorzugsaktien	Mio. €	35	878	691	606	521

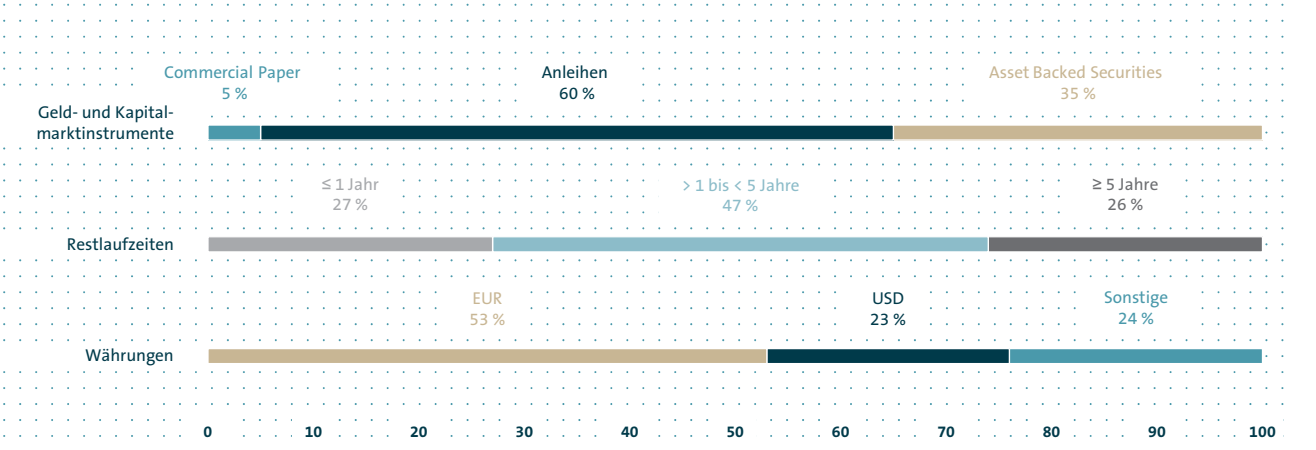
WERTENTWICKLUNG DER AKTIEN[2]		2015	2014	2013	2012	2011
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	142,30	180,10	196,90	162,75	103,65
Kursentwicklung	%	−21,0	−8,5	+ 21,0	+ 57,0	−2,1
Jahreshöchstwert	€	247,55	197,35	196,90	162,75	136,95
Jahrestiefstwert	€	101,15	150,70	132,60	106,20	84,50
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	133,75	184,65	204,15	172,15	115,75
Kursentwicklung	%	−27,6	−9,6	+ 18,6	+ 48,7	−4,7
Jahreshöchstwert	€	255,20	203,35	204,15	172,70	151,00
Jahrestiefstwert	€	92,36	150,25	138,50	118,00	88,54
Beta-Faktor[3]	Faktor	1,28	1,38	1,32	1,26	1,09
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	69,6	86,5	92,8	77,3	50,3
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	88,1	90,0	87,7	77,7[4]	57,5
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,79	0,96	1,06	1,00	0,87

KENNZAHLEN JE AKTIE		2015	2014	2013	2012[4]	2011
Ergebnis je Stammaktie[5]						
unverwässert	€	−3,20	21,82	18,61	46,41	33,10
verwässert	€	−3,20	21,82	18,61	46,41	33,10
Operatives Ergebnis[6]	€	−8,12	25,59	23,99	24,59	24,23
Cash-flow laufendes Geschäft[6]	€	27,29	21,74	25,89	15,42	18,27
Eigenkapital[7]	€	175,67	189,16	188,58	166,98	123,68
Kurs-Gewinn-Verhältnis[8]						
Stammaktie	Faktor	x	8,2	10,6	3,5	3,1
Vorzugsaktie	Faktor	x	8,4	10,9	3,7	3,5
Kurs-Cash-flow-Verhältnis[9]	Faktor	5,2	8,3	7,6	10,6	5,7
Dividendenrendite[10]						
Stammaktie	%	0,1	2,7	2,0	2,2	2,9
Vorzugsaktie	%	0,1	2,6	2,0	2,1	2,6

BÖRSENUMSÄTZE[11]		2015	2014	2013	2012	2011
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd. €	6,9	3,2	3,5	3,5	5,1
	Mio. Stück	45,4	17,8	21,4	26,8	46,4
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd. €	72,4	45,1	43,0	40,9	44,2
	Mio. Stück	444,4	248,3	252,8	293,3	369,1
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	7,1	5,4	5,7	5,3	4,6

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2011 bis 2014 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2015 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.
2 Xetra-Kurse.
3 Zur Ermittlung siehe Seite 123.
4 Das Jahr 2012 wurde mit dem Jahresabschluss 2013 aufgrund des geänderten IAS 19 angepasst.
5 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie. Die Werte des Vorjahres wurden aufgrund des IAS 33.26 angepasst.
6 Auf Basis der gewichteten durchschnittlichen Anzahl ausstehender Stamm- und Vorzugsaktien (unverwässert), Vorjahr entsprechend IAS 33.26 angepasst.
7 Auf Basis der gesamten Stamm- und Vorzugsaktien am 31.12. (ohne potenzielle Aktien aus der Pflichtwandelanleihe).
8 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.
9 Zur Ermittlung wurden die Jahresendkurse der Stammaktien verwendet.
10 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.
11 Orderbuchumsätze an der elektronischen Handelsplattform Xetra (Deutsche Börse).

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Stand: 31.12.2015



Bei rund 850 Einzelgesprächen, Roadshows und Konferenzen haben wir 2015 einen intensiven Kontakt zu den Kapitalmarktteilnehmern gepflegt. Bei vielen dieser Gespräche haben sich die Investoren und Analysten mit Mitgliedern des Vorstands und des Top-Managements ausgetauscht. Dem Investor-Relations-Team mit Büros in Wolfsburg, London, Peking und dem Liaison-Office in Herndon (USA) kommt bei der Arbeit seine Präsenz in den für den Kapitalmarkt bedeutenden Regionen zugute. Diese ermöglicht uns einen engen Kontakt zu Investoren und Analysten vor Ort, eine profunde Kenntnis der jeweiligen Märkte und einen intensiven Kontakt zum operativen Geschäft des Volkswagen Konzerns.

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

Einen unverändert hohen Stellenwert in unserer Kapitalmarktkommunikation hat das Internet, das vielen unserer Investoren und Analysten sowie der interessierten Öffentlichkeit als erste Informationsquelle und Möglichkeit zur Kontaktaufnahme dient und über das wir sie mit aktuellen Nachrichten, wichtigen Mitteilungen und Publikationen versorgen. Wir haben auch im Jahr 2015 die Jahrespresse- und Investorenkonferenz im März, die Hauptversammlung im Mai sowie die Telefonkonferenzen des Volkswagen Konzerns zu den Quartalsergebnissen live im Internet übertragen.

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

REFINANZIERUNG

Bei den Refinanzierungsaktivitäten des Jahres 2015 legte der Volkswagen Konzern unverändert großen Wert auf Diversifizierung der Instrumente und der Märkte. Die wesentlichen Währungen unserer erstrangigen und unbesicherten Emissionen waren Euro, US-Dollar, britisches Pfund und kanadischer Dollar; der Anteil der festverzinslichen Instrumente war in etwa doppelt so hoch wie der Anteil der variabel verzinslichen.

Der Finanzierungsbedarf wurde durch die insgesamt positive Entwicklung der Netto-Liquidität im Geschäftsjahr 2015 reduziert. Neben dem operativen Geschäft trug hierzu der Verkauf der Anteile an Suzuki bei.

Zusätzlich wurde die Netto-Liquidität im März 2015 durch die Platzierung einer unbesicherten, nachrangigen Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von 2,5 Mrd. € gestärkt. Die Anleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei nur durch die Emittentin kündbaren Tranchen begeben. Die eine Tranche mit einem Volumen von 1,1 Mrd. € ist erstmals nach sieben Jahren kündbar, die andere Tranche über 1,4 Mrd. € erstmals nach fünfzehn Jahren.

Im europäischen Raum wurde für den Konzernbereich Automobile eine Benchmark-Anleihe mit einem Gegenwert von 3,0 Mrd. € erfolgreich platziert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen waren wir ebenfalls auf diesem Markt aktiv und haben zwei Benchmark-Anleihen über insgesamt 2,75 Mrd. € sowie weitere 7,7 Mrd. € über Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen begeben. Ergänzt wurde der Finanzierungsmix durch Privatplatzierungen, wobei bestehende Zins- und Währungsopportunitäten genutzt wurden.

Zusätzlich war der Volkswagen Konzern wieder auf dem nordamerikanischen Kapitalmarkt aktiv und konnte von vorteilhaften Preiskonstellationen profitieren. Es wurde eine Emission über vier Tranchen mit einem Gesamtvolumen von 2,8 Mrd. US-Dollar platziert und weitere 3,8 Mrd. US-Dollar in ABS-Transaktionen verbrieft. Auf dem kanadischen Refinanzierungsmarkt haben wir Anleihen über 900 Mio. kanadische Dollar in einem attraktiven Marktumfeld begeben.

Weitere Wertpapiere im ABS-Segment hat der Volkswagen Konzern in Australien, Brasilien, China, Großbritannien, Japan und Kanada platziert.

Durch den gleichzeitigen Abschluss von Derivaten werden bei allen Refinanzierungen das Zins- und das Währungsrisiko grundsätzlich ausgeschlossen.

Die folgende Tabelle zeigt, wie unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2015 genutzt wurden und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

PROGRAMME	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2015 Mrd. €
Commercial Paper	26,1	4,8
Anleihen	126,8	61,3
davon Hybrid-Emissionen		7,5
Asset Backed Securities	53,1	29,4

Aufgrund der bestehenden Unsicherheiten über die Auswirkungen der Abgasthematik für den Volkswagen Konzern kam es zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit einzelner Refinanzierungsinstrumente auf dem Geld- und Kapitalmarkt.

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG im Dezember 2015 eine zusätzliche syndizierte Kreditlinie über 20 Mrd. € mit einer Laufzeit von einem Jahr eingeräumt. Die im Juli 2011 abgeschlossene syndizierte Kreditlinie in Höhe von 5,0 Mrd. € wurde nach Ausübung einer Verlängerungsoption im Berichtsjahr bis April 2020 verlängert. Die Fazilität ist nach wie vor ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 3,1 Mrd. €, die nicht gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 7,3 Mrd. € vereinbart, von denen 2,6 Mrd. € genutzt wurden.

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

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

BÜRO LONDON
Telefon + 44 20 3705 2045

BÜRO PEKING
Telefon + 86 106 531 4132

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

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Standard & Poor's									
kurzfristig	A–2	A–1	A–2	A–2	A–1	A–2	A–2	A–1	A–2
langfristig	BBB+	A	A–	BBB+	A	A–	A–	A	A–
Ausblick	negativ	stabil	positiv	negativ	stabil	positiv	negativ	stabil	positiv
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P–2	P–2	P–2	P–1	P–2	P–2	P–1	P–2	P–2
langfristig	A3	A3	A3	A1	A3	A3	A1	A3	A3
Ausblick	negativ	positiv	positiv	negativ	positiv	positiv	negativ	positiv	positiv

RATINGS

Die Rating-Agentur Moody's Investors Service hatte im März 2015 die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH um jeweils eine Stufe von P–2 auf P–1 und von A3 auf A2 angehoben. Gründe dafür waren unter anderem die solide operative Performance im Jahr 2014 und die Erwartung, dass sich diese in den nächsten zwölf bis 18 Monaten infolge des robusten Markenportfolios, der Marktposition in Westeuropa und China sowie der fortgeführten Anstrengungen zur Steigerung der Effizienz weiter verbessert.

Im Juni 2015 hob Moody's Investors Service das langfristige Rating der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH um jeweils zwei Stufen auf Aa3 an. Grund dafür war eine Änderung der Rating-Methodik.

Infolge der Abgasthematik hat Moody's Investors Service im November 2015 die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG um jeweils eine Stufe von P–1 auf P–2 und von A2 auf A3 herabgestuft. Die langfristigen Ratings für die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH wurden von Aa3 auf A1 zurückgestuft. Die Rating-Agentur hat den Ausblick für die Gesellschaften von stabil auf negativ gesenkt.

Standard & Poor's hat im Zusammenhang mit den Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns zunächst im Oktober 2015 die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH um jeweils eine Stufe auf A–2 beziehungsweise A– gesenkt.

In einem weiteren Schritt hat Standard & Poor's im Dezember 2015 infolge der Abgasthematik die langfristigen Ratings für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG von A– auf BBB+ herabgestuft. Der Ausblick für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH wurde auf negativ gesetzt.

VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSRANKINGS UND -INDIZES

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

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

Im Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering behielt MAN von der Rating-Agentur oekom research unverändert das Rating B– und den Prime Status für ihre überdurchschnittliche Leistung unternehmerischer Verantwortung.

Die Schweizer Rating-Agentur RobecoSAM wählte MAN anlässlich der jährlichen Überprüfung ihres Nachhaltigkeits-Rankings im Sektor Maschinenbau in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World und in den DJSI Europe. MAN ist als einziges deutsches Unternehmen zum vierten Mal in Folge in beiden Indizes vertreten.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns lag 2015 aufgrund von Belastungen im Zusammenhang mit der Abgasthematik, Restrukturierungsmaßnahmen im Lkw-Bereich sowie im Pkw-Bereich in Südamerika erheblich unter Vorjahr. Die Umsatzerlöse nahmen zu.

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. Über die Segmente Nutzfahrzeuge und Power Engineering berichten wir im Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

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

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

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

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

KENNZAHLEN 2015 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	174.703	30.445	3.775	29.357	238.279	–24.987	213.292
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	–4.874	586	123	2.236	–1.929	–2.139	–4.069
in % der Umsatzerlöse	–2,8	1,9	3,2	7,6			–1,9
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	15.085	2.426	198	476	18.185	50	18.234

SONDEREINFLÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR

Am 18. September 2015 informierten US-amerikanische Behörden die Öffentlichkeit, dass Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns festgestellt wurden. In seiner Mitteilung vom 22. September 2015 hat der Volkswagen Konzern darüber informiert, dass Fahrzeuge mit Dieselmotoren vom Typ EA 189 mit einem Gesamtvolumen von weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen Auffälligkeiten aufweisen. Im Geschäftsjahr 2015 führte dies zu außergewöhnlichen Belastungen, insbesondere für anstehende technische Maßnahmen an den betroffenen Dieselmotoren, Rückkäufe, kundenbezogene Maßnahmen sowie Rechtsrisiken. Die negativen Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik beliefen sich auf 16,2 Mrd. € im Operativen Ergebnis.

Des Weiteren belasteten Sondereinflüsse für Restrukturierungsaufwendungen im Lkw-Bereich (0,2 Mrd. €) und im Pkw-Bereich in Südamerika (0,2 Mrd. €) das Operative Ergebnis. Die Restrukturierungsmaßnahmen dienen der nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Außerdem waren infolge des für alle betroffenen Automobilproduzenten behördlich angeordneten Austauschs von möglicherweise fehlerbehafteten zugelieferten Airbags des Herstellers Takata Vorsorgen zu bilden. Der Rückruf und Austausch ist beschränkt auf die USA und Kanada. Der Volkswagen Konzern ist mit 0,9 Mio. Fahrzeugen betroffen. Die Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis belaufen sich hieraus auf –0,3 Mrd. €.

Insgesamt ergaben sich damit im Geschäftsjahr 2015 im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse in Höhe von 16,9 Mrd. €.

VERKAUF DER ANTEILE AN SUZUKI

Im August 2015 wurde der Schiedsspruch im Verfahren zwischen der Suzuki Motor Corporation und der Volkswagen AG den Parteien zugestellt. In der Folge hat Volkswagen am 17. September 2015 seine Suzuki Beteiligung von 19,9 % zum Börsenwert von 3,1 Mrd. € an Suzuki verkauft. Aus der Veräußerung der Anteile ergab sich ein Ertrag in Höhe von 1,5 Mrd. €, der im Übrigen Finanzergebnis ausgewiesen wird.

ABFINDUNG AN DIE MINDERHEITSAKTIONÄRE DER MAN SE

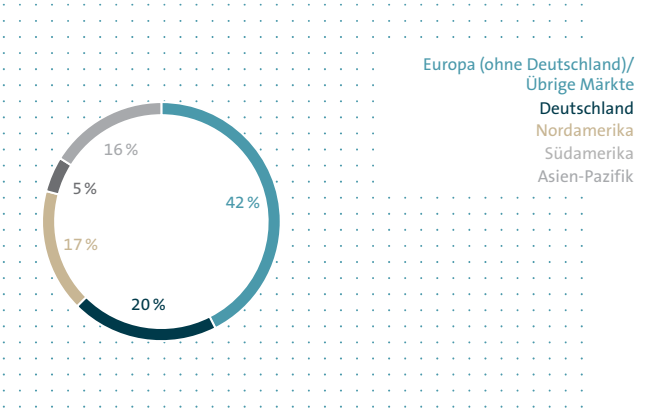
Im Spruchverfahren zur Angemessenheit der Barabfindung an die Minderheitsaktionäre der MAN SE hat das Landgericht München Ende Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Aktie anzuheben sei. Sowohl Volkswagen als auch einige Minderheitsaktionäre haben am Oberlandesgericht München Beschwerde gegen das Urteil eingelegt. Durch die Neubewertung der Andienungs- und Ausgleichsrechte ergab sich im Übrigen Finanzergebnis ein Aufwand von 0,4 Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

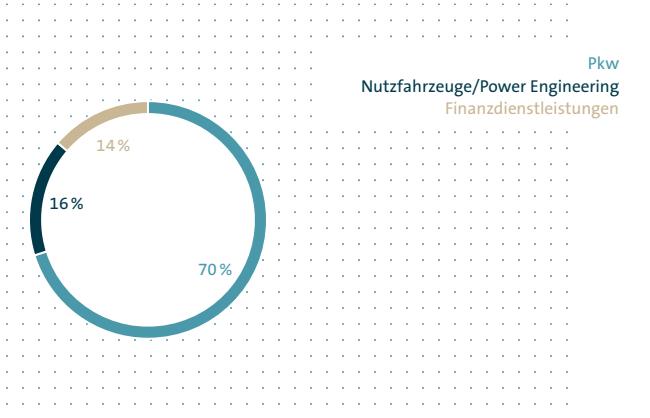
	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE*		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Umsatzerlöse	**213.292**	**202.458**	**183.936**	**177.538**	**29.357**	**24.920**
Kosten der Umsatzerlöse	–179.382	–165.934	–155.553	–146.311	–23.829	–19.623
Bruttoergebnis	**33.911**	**36.524**	**28.382**	**31.226**	**5.528**	**5.297**
Vertriebskosten	–23.515	–20.292	–22.281	–19.199	–1.234	–1.093
Verwaltungskosten	–7.197	–6.841	–5.646	–5.427	–1.552	–1.414
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–7.267	3.306	–6.761	4.180	–506	–874
Operatives Ergebnis	**–4.069**	**12.697**	**–6.305**	**10.780**	**2.236**	**1.917**
Operative Rendite (in %)	**–1,9**	**6,3**	**–3,4**	**6,1**	**7,6**	**7,7**
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	4.387	3.988	4.366	3.956	21	31
Übriges Finanzergebnis	–1.620	–1.891	–1.695	–1.907	75	17
Finanzergebnis	**2.767**	**2.097**	**2.671**	**2.049**	**97**	**48**
Ergebnis vor Steuern	**–1.301**	**14.794**	**–3.634**	**12.829**	**2.333**	**1.965**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–59	–3.726	527	–3.097	–586	–629
Ergebnis nach Steuern	**–1.361**	**11.068**	**–3.107**	**9.732**	**1.747**	**1.336**
Ergebnisanteil von Minderheiten	10	84	–10	43	19	41
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	212	138	212	138	–	–
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	**–1.582**	**10.847**	**–3.310**	**9.551**	**1.728**	**1.295**

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

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2015
in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2015
in Prozent



ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf 213,3 Mrd. €; das waren 5,4 % mehr als im Vorjahr. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus Mixverbesserungen und positiven Wechselkurseffekten sowie aus der guten Geschäftsentwicklung des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen. Im Ausland erzielte der Konzern 80,2 (80,6) % seiner Umsatzerlöse.

Mit 33,9 (36,5) Mrd. € lag das Bruttoergebnis unter dem Niveau des Vorjahres. Die Kosten der Umsatzerlöse nahmen wesentlich bedingt durch die Belastungen aus der Dieselthematik um 8,1 % zu. Zudem hatten gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens und höhere Vorleistungen – insbesondere für neue Antriebskonzepte – einen negativen Einfluss, während Produktkostenoptimierungen positiv wirkten. Die Bruttomarge belief sich auf 15,9 (18,0) %, ohne Sondereinflüsse lag sie bei 19,9 %.

Die Vertriebskosten stiegen im Berichtsjahr infolge der Abgasthematik und wechselkursbedingt um 15,9 %; auch ihr Anteil am Umsatz nahm zu. Die Verwaltungskosten waren um 5,2 % höher als ein Jahr zuvor – ihr Anteil am Umsatz blieb jedoch unverändert. Das Sonstige betriebliche Ergebnis ging im Wesentlichen aufgrund von negativen Wechselkurseffekten, Rechtsrisiken aus der Dieselthematik und Restrukturierungsaufwendungen im Lkw-Bereich sowie im Pkw-Bereich in Südamerika um 10,6 Mrd. € auf –7,3 Mrd. € zurück.

Im Geschäftsjahr 2015 lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse mit 12,8 Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Rückläufige Fahrzeugvolumina, gestiegene Abschreibungen sowie höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung standen Produktkostenoptimierungen sowie Mix- und Wechselkursverbesserungen entgegen. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen betrug 6,0 (6,3) %.

Die negativen Sondereinflüsse beliefen sich auf insgesamt 16,9 Mrd. €. In der Folge ging das Operative Ergebnis deutlich auf –4,1 (12,7) Mrd. € zurück; die operative Rendite sank auf –1,9 (6,3) %.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf –1,3 Mrd. €; das waren 16,1 Mrd. € weniger als im Vorjahr. Die Umsatzrendite vor Steuern sank von 7,3 % auf –0,6 %. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 0,1 (3,7) Mrd. €. Das Ergebnis nach Steuern war mit –1,4 Mrd. € um 12,4 Mrd. € unter dem Wert des Vorjahres.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Mit 183,9 (177,5) Mrd. € lagen die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Automobile im Berichtszeitraum über dem Vorjahreswert. Der Anstieg resultierte vor allem aus positiven Mixeffekten und der Wechselkursentwicklung, denen ein rückläufiger Fahrzeugabsatz entgegenstand. Da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden, schlägt sich die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder.

Gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens, höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung – insbesondere für neue Antriebskonzepte – sowie Wechselkurseffekte hatten in den Kosten der Umsatzerlöse einen negativen Einfluss. Außerdem wurden hier die Belastungen für technische Maßnahmen und Rückkäufe im Zusammenhang mit der Dieselthematik erfasst. Verbesserte Produktkosten wirkten positiv. Der Anteil der Kosten der Umsatzerlöse am Umsatz stieg im Vergleich zum Vorjahr an. Das Bruttoergebnis des Konzernbereichs Automobile lag mit 28,4 (31,2) Mrd. € unter Vorjahr.

Im Berichtsjahr waren die Vertriebskosten infolge der Abgasthematik und wechselkursbedingt um 16,1 % höher als im Vorjahr; auch ihr Anteil am Umsatz nahm zu. Die Verwaltungskosten stiegen unter anderem wechselkursbedingt um 4,0 %; ihr Anteil am Umsatz blieb dabei unverändert. Das Sonstige betriebliche Ergebnis ging im Wesentlichen aufgrund von negativen Wechselkurseffekten, den Sondereinflüssen aus Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik und den Restrukturierungsaufwendungen im Lkw-Bereich sowie im Pkw-Bereich in Südamerika um 10,9 Mrd. € auf –6,8 Mrd. € zurück.

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete der Konzernbereich Automobile ein Operatives Ergebnis in Höhe von –6,3 Mrd. €, das vor allem aufgrund der Sondereinflüsse um 17,1 Mrd. € unter Vorjahr lag. Die operative Rendite sank auf –3,4 (6,1) %. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen belief sich auf 10,6 (10,8) Mrd. €. Rückläufige Fahrzeugvolumina, gestiegene Abschreibungen aufgrund des hohen Investitionsvolumens, höhere Vorleistungen – insbesondere für neue Antriebskonzepte – sowie marktbezogene Fördermaßnahmen infolge der Abgasthematik wirkten belastend. Produktkostenoptimierungen sowie Verbesserungen im Mix und in den Wechselkursen hatten einen positiven Einfluss. Von der Geschäftsentwicklung unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen profitieren wir im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzeinnahmen, da die Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften im Finanzergebnis At Equity bilanziert werden.

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 0,6 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €. Der Anstieg resultierte aus dem Veräußerungsertrag der Suzuki Anteile, den wechselkursbedingt über den Vorjahreswerten liegenden Beteiligungserträgen der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen sowie aus insgesamt geringeren Finanzierungsaufwendungen. Gestiegene Aufwendungen aus der stichtagsbezogenen Bewertung derivativer Finanzinstrumente und der negative Bewertungseffekt der Andienungs- und Ausgleichsrechte im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE hatten einen gegenläufigen Einfluss.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

Mio. €	2015	2014
Umsatzerlöse	149.716	143.601
Bruttoergebnis	23.023	26.153
Operatives Ergebnis	–7.013	9.835
Operative Rendite (in %)	–4,7	6,8

Im Geschäftsjahr 2015 wies der Bereich Pkw Umsatzerlöse in Höhe von 149,7 Mrd. € aus und lag damit um 4,3 % über dem Wert des Jahres 2014. Mit 23,0 (26,2) Mrd. € war das Bruttoergebnis rückläufig. Das Operative Ergebnis ging um 16,8 Mrd. € auf –7,0 Mrd. € zurück; die operative Rendite sank auf –4,7 (6,8) %. Die Sondereinflüsse sowie der rückläufige Fahrzeugabsatz, gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens und höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung wirkten belastend. Produktkostenoptimierungen, Mix- und Wechselkursverbesserungen konnten diese Effekte nicht kompensieren.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING

Mio. €	2015	2014
Umsatzerlöse	34.220	33.937
Bruttoergebnis	5.359	5.074
Operatives Ergebnis	709	945
Operative Rendite (in %)	2,1	2,8

Der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 34,2 (33,9) Mrd. €; davon entfielen 3,8 (3,7) Mrd. € auf Power Engineering. Das Bruttoergebnis nahm um 5,6 % auf 5,4 Mrd. € zu. Das Operative Ergebnis ging auf 0,7 (0,9) Mrd. € zurück, die operative Rendite verringerte sich von 2,8 % auf 2,1 %. Gründe für den Rückgang waren die schwierigen Rahmenbedingungen in Brasilien und Russland und der damit verbundene Volumenrückgang sowie die Restrukturierungsaufwendungen im Lkw-Bereich, die durch positive Wechselkurseffekte und die Ausweitung des Servicegeschäfts nicht kompensiert werden konnten. Mit 123 (44) Mio. € lag das Operative Ergebnis des Segments Power Engineering über dem Wert des Vorjahres.

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen erzielte im Geschäftsjahr 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 29,4 Mrd. €. Der Anstieg um 17,8 % gegenüber Vorjahr resultierte aus dem höheren Geschäftsvolumen und positiven Wechselkurseffekten.

Das Bruttoergebnis war trotz des anhaltenden Margendrucks und gestiegener Abschreibungen mit 5,5 Mrd. € um 4,4 % höher als ein Jahr zuvor.

Aufgrund des höheren Volumens und vor allem der Erfüllung der weiter steigenden regulatorischen Anforderungen nahmen die Vertriebs- und die Verwaltungskosten im Berichtsjahr zu, ihr Anteil am Umsatz ging dabei aber jeweils leicht zurück. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag bei –0,5 (–0,9) Mrd. €.

Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 16,6 % auf 2,2 Mrd. € und trug damit erneut wesentlich zum Konzernergebnis bei. Die operative Rendite ging auf 7,6 (7,7) % zurück. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern lag mit 12,2 (12,5) % unter 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. Der Bereich Konzern-Treasury steuert das Finanzmanagement für alle Konzerngesellschaften zentral auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter. Die Teilkonzerne MAN und Porsche Holding Salzburg sind in den wesentlichen Bereichen, Scania in sehr begrenztem Umfang, in das Finanzmanagement einbezogen. Darüber hinaus verfügen diese Teilkonzerne über eigene Strukturen des Finanzmanagements.

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

Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie auf der Seite 185 sowie im Anhang des Konzernabschlusses 2015 auf den Seiten 278 bis 286.

FINANZLAGE

Finanzielle Situation des Konzerns

Der Brutto-Cash-flow des Volkswagen Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 16,3 Mrd. € und lag damit um 38,7 % unter Vorjahr. Die Mittelbindung im Working Capital war mit 2,6 Mrd. € um 13,2 Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor. Die Sondereinflüsse wirkten sich im Brutto-Cash-flow negativ und in der Veränderung des Working Capitals positiv aus. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft lag mit 13,7 Mrd. € um 2,9 Mrd. € über dem Vorjahr.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Volkswagen Konzerns fiel im Berichtsjahr mit 15,5 (16,5) Mrd. € vor allem aufgrund der Veräußerung der Suzuki Anteile niedriger aus als im Vorjahr. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) nahmen von 12,0 Mrd. € auf 13,2 Mrd. € zu, auch die aktivierten Entwicklungskosten erhöhten sich um 0,4 Mrd. € auf 5,0 Mrd. €. Der Netto-Cash-flow lag bei –1,8 (–5,7) Mrd. €.

Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit betrug 9,1(4,6) Mrd. €. Hierin enthalten ist die im März 2015 erfolgreich platzierte Dual-Tranche-Hybridanleihe, der im Wesentlichen die Dividendenzahlungen entgegenstanden. Im Vorjahr waren die Anteilserhöhung an Scania sowie die Begebung einer Kapitalerhöhung und einer Hybridanleihe enthalten.

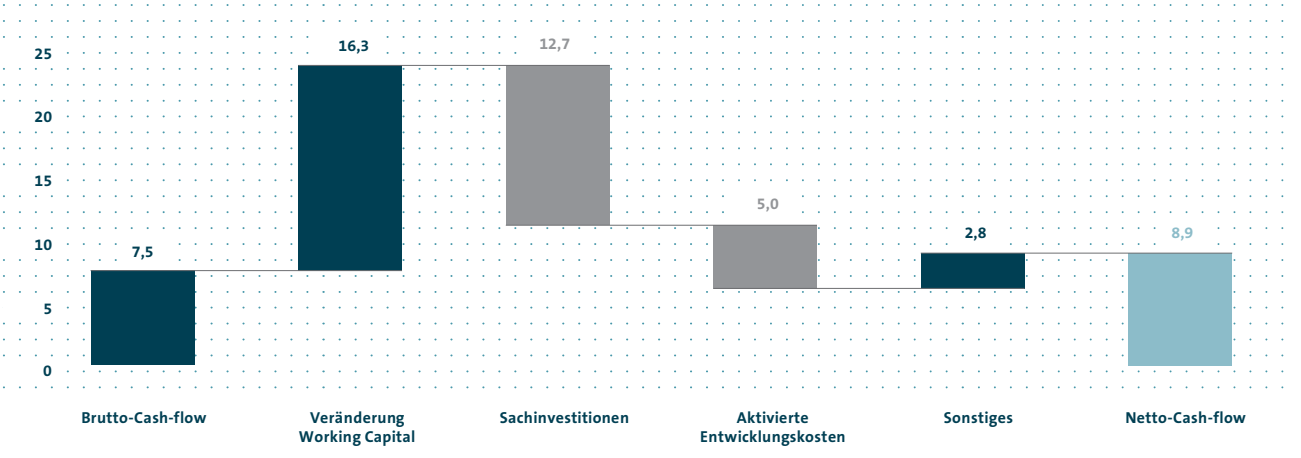
Die Netto-Liquidität des Konzerns lag am 31. Dezember 2015 bei –100,5 Mrd. €; am Jahresende 2014 hatte sie –96,5 Mrd. € betragen.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**18.634**	**22.009**	**16.010**	**19.285**	**2.624**	**2.724**
Ergebnis vor Steuern	−1.301	14.794	−3.634	12.829	2.333	1.965
Ertragsteuerzahlungen	−3.238	−4.040	−2.985	−3.489	−254	−552
Abschreibungen[2]	19.693	16.964	13.516	12.320	6.176	4.644
Veränderung der Pensionen	309	148	295	137	14	12
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen[3]	817	−1.317	325	−1.631	493	313
Brutto-Cash-flow	**16.280**	**26.549**	**7.518**	**20.166**	**8.762**	**6.383**
Veränderung Working Capital	**−2.601**	**−15.764**	**16.278**	**1.427**	**−18.880**	**−17.191**
Veränderung der Vorräte	−3.149	−2.214	−2.706	−2.111	−444	−103
Veränderung der Forderungen	−1.807	−1.433	−1.001	983	−805	−2.416
Veränderung der Verbindlichkeiten	2.807	4.764	2.641	3.228	166	1.536
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	18.019	413	17.989	514	30	−101
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	−10.808	−8.487	−765	−749	−10.043	−7.738
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	−7.663	−8.807	120	−438	−7.784	−8.370
Cash-flow laufendes Geschäft	**13.679**	**10.784**	**23.796**	**21.593**	**−10.117**	**−10.809**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**−15.523**	**−16.452**	**−14.909**	**−15.476**	**−614**	**−976**
davon: Sachinvestitionen	−13.213	−12.012	−12.738	−11.495	−476	−517
Entwicklungskosten (aktiviert)	−5.021	−4.601	−5.021	−4.601	–	–
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	2.178	−242	2.361	242	−183	−485
***Netto-Cash-flow*[4]**	***−1.845***	***−5.668***	***8.887***	***6.117***	***−10.731***	***−11.784***
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	−5.628	−2.647	−3.506	−1.694	−2.122	−953
Investitionstätigkeit	**−21.151**	**−19.099**	**−18.415**	**−17.170**	**−2.736**	**−1.928**
Finanzierungstätigkeit	**9.068**	**4.645**	**−6.333**	**−7.945**	**15.401**	**12.590**
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	−0	−6.535	−0	−6.535	–	–
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	2.457	4.932	140	2.605	2.317	2.326
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	232	294	236	248	−4	46
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**1.828**	**−3.375**	**−717**	**−3.275**	**2.544**	**−100**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.[5]	**20.462**	**18.634**	**15.294**	**16.010**	**5.168**	**2.624**
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	24.613	18.893	14.812	11.424	9.801	7.468
Brutto-Liquidität	**45.075**	**37.527**	**30.105**	**27.435**	**14.969**	**10.092**
Kreditstand	−145.604	−133.980	−5.583	−9.795	−140.021	−124.184
Netto-Liquidität	**−100.530**	**−96.453**	**24.522**	**17.639**	**−125.052**	**−114.092**

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
2 Saldiert mit Zuschreibungen.
3 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten, Equity-Bewertung sowie Umgliederung der Ergebnisse aus Anlagen-/Beteiligungsabgängen in die Investitionstätigkeit.
4 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Cash-flow aus Investitionstätigkeit laufendes Geschäft.
5 Der Zahlungsmittelbestand setzt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, Schecks, Kassenbestand und jederzeit fälligen Mitteln zusammen.

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE
in Mrd. €



Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete der Konzernbereich Automobile einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 7,5 Mrd. €; der Rückgang um 12,6 Mrd. € gegenüber dem Vergleichswert 2014 resultierte im Wesentlichen aus den Sondereinflüssen, die der guten Entwicklung der Ergebnisqualität und höheren Dividendenzahlungen der chinesischen Joint Ventures entgegenstanden. Die Veränderung des Working Capital in Höhe von 16,3 (1,4) Mrd. € resultierte im Wesentlichen aus noch nicht liquiditätswirksamen Belastungen aus den Sondereinflüssen. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft stieg um 2,2 Mrd. € auf 23,8 Mrd. €.

Im Berichtsjahr war die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts mit 14,9 (15,5) Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor. Die Sachinvestitionen nahmen auf 12,7 (11,5) Mrd. € zu, die Sachinvestitionsquote lag bei 6,9 (6,5) %. Die Investitionen flossen vor allem in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in den Jahren 2015 und 2016 in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Baureihen Tiguan, Passat, Touran, Audi A4, Audi Q7, Audi Q5, Audi A8 sowie der Porsche Panamera und der Bentley Bentayga. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die zunehmende Elektrifizierung des Antriebs sowie unsere modularen Baukästen. Die aktivierten Entwicklungskosten stiegen auf 5,0 (4,6) Mrd. €. In der Investitionstätigkeit war im Jahr 2015 der Mittelzufluss aus dem Verkauf der Suzuki Anteile in Höhe von 3,1 Mrd. € enthalten. Im Vorjahr war die konzerninterne Veräußerung der MAN Finance International GmbH zu berücksichtigen.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile verbesserte sich um 2,8 Mrd. € auf 8,9 Mrd. €.

In der Finanzierungstätigkeit flossen aufgrund der im Geschäftsjahr 2015 von der Volkswagen AG bei der Volkswagen Financial Services AG durchgeführten Eigenkapitalerhöhungen zur Finanzierung des gestiegenen Geschäftsvolumens und zur Einhaltung weiter steigender aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen 2,3 Mrd. € ab. Im Mai wurde an die Aktionäre der Volkswagen AG eine im Vergleich zum Vorjahr um 0,4 Mrd. € gestiegene Dividende von insgesamt 2,3 Mrd. € ausgeschüttet. Die im März über die Volkswagen International Finance N.V. erfolgreich platzierte Dual-Tranche-Hybridanleihe mit einem Gesamtnennbetrag von 2,5 Mrd. € führte hingegen zu einem Mittelzufluss. Sie besteht zum einen aus einer 1,1 Mrd. € Anleihe, die mit einem Kupon von 2,5 % ausgestattet und erstmals nach 7 Jahren kündbar ist, und zum anderen aus einer 1,4 Mrd. € Anleihe, die einen

Kupon von 3,5 % hat und erstmals nach 15 Jahren gekündigt werden kann. Beide Tranchen besitzen eine unbefristete Laufzeit und erhöhen – unter anderem nach Abzug der Kapitalbeschaffungskosten –vollständig das Eigenkapital. Von der Hybridanleihe waren 2,5 Mrd. € als Kapitaleinzahlung zu klassifizieren, die die Netto-Liquidität erhöhte. Die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Automobile berücksichtigt zudem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und anderen Finanzschulden; sie belief sich insgesamt auf –6,3 (–7,9) Mrd. €. Im Vorjahr waren der Erwerb der Scania Anteile sowie die Begebung einer Kapitalerhöhung und einer Hybridanleihe enthalten.

Am 31. Dezember 2015 verzeichnete der Konzernbereich Automobile eine Netto-Liquidität von 24,5 Mrd. €, am Jahresende 2014 waren es 17,6 Mrd. €.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

Mio. €	2015	2014
Brutto-Cash-flow	4.722	17.965
Veränderung Working Capital	15.469	2.682
Cash-flow laufendes Geschäft	20.191	20.647
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	–12.434	–13.942
Netto-Cash-flow	7.757	6.705

Der Brutto-Cash-flow des Bereichs Pkw lag im Geschäftsjahr 2015 mit 4,7 Mrd. € um 73,7 % unter Vorjahr. Der Rückgang war im Wesentlichen auf die Sondereinflüsse zurückzuführen, die gleichzeitig positiv auf die Veränderung des Working Capitel wirkten, die mit 15,5 (2,7) Mrd. € über Vorjahr lag. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging um 2,2 % auf 20,2 Mrd. € zurück. Mit 12,4 (13,9) Mrd. € lag die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts vor allem aufgrund der Veräußerung der Suzuki Anteile unter dem Vorjahreswert. Die Sachinvestitionen und die aktivierten Entwicklungskosten stiegen auf 10,9 (10,1) Mrd. € beziehungsweise 4,2 (4,0) Mrd. €. Der Netto-Cash-flow erhöhte sich um 1,1 Mrd. € auf 7,8 Mrd. €.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING

Mio. €	2015	2014
Brutto-Cash-flow	2.795	2.201
Veränderung Working Capital	810	–1.255
Cash-flow laufendes Geschäft	3.605	946
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	–2.475	–1.534
Netto-Cash-flow	1.129	–588

Im Berichtsjahr erzielte der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 2,8 Mrd. € und lag damit trotz der Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen um 0,6 Mrd. € über dem Wert des Vorjahres. Im Working Capital kam es nach einer Mittelbindung im Vorjahr in Höhe von 1,3 Mrd. € im Berichtsjahr zu einer Mittelfreisetzung von 0,8 Mrd. €. In der Folge stieg der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft auf 3,6 (0,9) Mrd. €. Mit 2,5 (1,5) Mrd. € war die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts höher als im Vorjahr; der Anstieg resultierte insbesondere aus Investitionen für das neue Werk im polnischen Wrzesnia und den zukünftig dort gebauten Nachfolger des Volkswagen Crafter. Der Netto-Cash-flow stieg im Berichtszeitraum um 1,7 Mrd. € auf 1,1 Mrd. €.

Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Im Geschäftsjahr lag der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen mit 8,8 Mrd. € aufgrund einer besseren Ergebnisqualität um 37,3 % über dem Vorjahreswert. Die Mittelbindung im Working Capital stieg volumenbedingt um 1,7 Mrd. € auf 18,9 Mrd. €. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts fiel mit 0,6 (1,0) Mrd. € deutlich niedriger aus als im Vorjahr, in dem der konzerninterne Erwerb der MAN Finance International GmbH zu berücksichtigen war. Zur Finanzierung des erwarteten Geschäftswachstums in vorhandenen und neuen Märkten sowie zur Einhaltung weiter steigender regulatorischer Anforderungen flossen dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen in der Finanzierungstätigkeit 2,3 Mrd. € als Eigenkapitalerhöhung durch die Volkswagen AG zu. Insgesamt belief sich der Mittelzufluss in der Finanzierungstätigkeit auf 15,4 (12,6) Mrd. €.

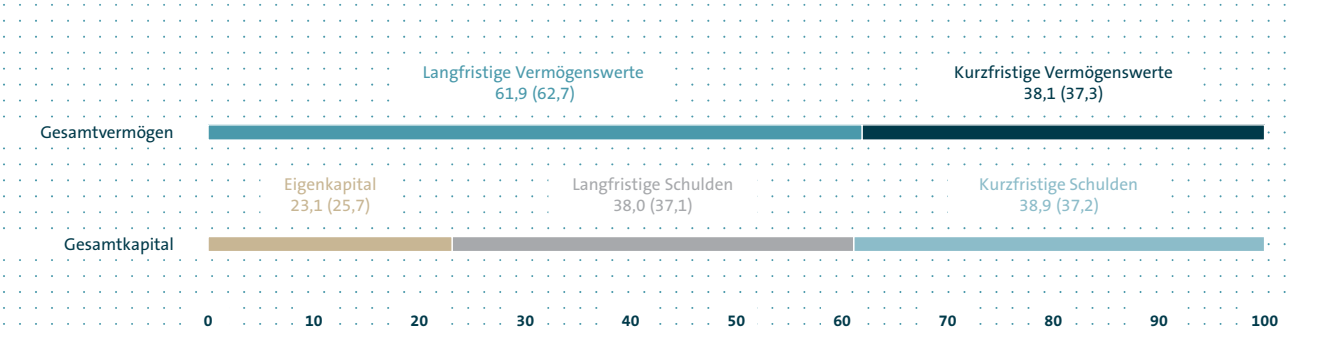
Am Ende des Berichtsjahres lag die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs bei –125,1 Mrd. €; Ende Dezember 2014 hatte sie –114,1 Mrd. € betragen.

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE[1]		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
Mio. €	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	**236.548**	**220.106**	**132.812**	**128.231**	**103.736**	**91.875**
Immaterielle Vermögenswerte	61.147	59.935	60.918	59.697	228	237
Sachanlagen	50.171	46.169	47.768	44.080	2.403	2.089
Vermietete Vermögenswerte	33.173	27.585	2.931	2.815	30.242	24.770
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	63.185	57.877	–	–	63.185	57.877
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	28.873	28.541	21.195	21.639	7.678	6.902
Kurzfristige Vermögenswerte	**145.387**	**131.102**	**74.019**	**69.180**	**71.367**	**61.923**
Vorräte	35.048	31.466	31.369	28.269	3.679	3.197
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	46.888	44.398	−614	−464	47.502	44.862
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	27.572	25.254	15.315	15.677	12.257	9.577
Wertpapiere	15.007	10.861	12.261	9.197	2.747	1.664
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	20.871	19.123	15.688	16.499	5.183	2.624
Bilanzsumme	**381.935**	**351.209**	**206.831**	**197.411**	**175.103**	**153.798**
Passiva						
Eigenkapital	**88.270**	**90.189**	**67.366**	**72.815**	**20.905**	**17.374**
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	80.500	84.950	59.898	67.828	20.603	17.122
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	7.560	5.041	7.560	5.041	–	–
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	88.060	89.991	67.458	72.870	20.603	17.122
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	210	198	−92	−55	302	253
Langfristige Schulden	**145.175**	**130.314**	**73.568**	**66.438**	**71.607**	**63.876**
Finanzschulden	73.292	68.416	9.557	10.643	63.735	57.773
Rückstellungen für Pensionen	27.535	29.806	27.119	29.361	415	445
Sonstige Schulden	44.349	32.092	36.892	26.434	7.457	5.658
Kurzfristige Schulden	**148.489**	**130.706**	**65.898**	**58.158**	**82.591**	**72.547**
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	3.933	3.703	3.933	3.703	–	–
Finanzschulden	72.313	65.564	−3.974	−847	76.286	66.411
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.460	19.530	18.709	17.838	1.751	1.692
Sonstige Schulden	51.783	41.909	47.229	37.465	4.554	4.444
Bilanzsumme	**381.935**	**351.209**	**206.831**	**197.411**	**175.103**	**153.798**

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

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2015
in Prozent



VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Am 31. Dezember 2015 übertraf die Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns vor allem aufgrund des gestiegenen Geschäftsvolumens im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sowie währungsbedingt mit 381,9 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 8,7 %. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist oben auf dieser Seite grafisch dargestellt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns belief sich am Ende des Geschäftsjahres 2015 auf 88,3 (90,2) Mrd. €. Die Eigenkapitalquote ging auf 23,1 (25,7) % zurück.

Zum 31. Dezember 2015 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 3,5 (3,1) Mrd. €, in Form von Finanzgarantien in Höhe von 1,6 Mio. (1,4) Mrd. € sowie in Form von sonstigen finanziellen Verpflichtungen in Höhe von 25,4 (27,3) Mrd. € vor. Letztere ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen sowie Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen und aus unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden. Des Weiteren werden hinsichtlich der Dieselthematik aktuell Verhandlungen mit den Behörden in den USA über mögliche Investitionen in Umweltprojekte und die Elektromobilität geführt. Die Investitionen werden sich voraussichtlich auf rund 1,8 Mrd. € belaufen. Inhalt sowie zeitliche Verteilung der Investitionen sind derzeit noch unbestimmt.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Die Immateriellen Vermögenswerte und insbesondere die Sachanlagen des Konzernbereichs Automobile, in denen sich das hohe Investitionsvolumen widerspiegelt, lagen am 31. Dezember 2015 über den Werten vom Jahresende 2014. Während sich die At Equity bewerteten Anteile im Wesentlichen aufgrund des Erwerbs der Anteile am Technologieanbieter für Karten und ortsbezogene Dienste HERE erhöhten, nahmen die sonstigen Beteiligungen durch die Veräußerung der Suzuki Anteile ab. Insgesamt stiegen die Langfristigen Vermögenswerte um 3,6 %.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte waren insgesamt um 7,0 % höher als ein Jahr zuvor; die darin enthaltenen Vorräte stiegen produktions- und wechselkursbedingt um 11,0 %. Der Bestand an Wertpapieren belief sich auf 12,3 (9,2) Mrd. €, der Zahlungsmittelbestand verringerte sich um 0,8 Mrd. € auf 15,7 Mrd. €.

Ende 2015 lag das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile mit 67,4 Mrd. € um 7,5 % unter dem Wert zum 31. Dezember 2014. Die vor Sondereinflüssen gute Ergebnisentwicklung, die im März begebene Hybridanleihe und geringere versicherungsmathematische Verluste aus der Bewertung von Pensionsrückstellungen wirkten sich positiv aus. Belastungen aus den Sondereinflüssen, erfolgsneutral im Eigenkapital erfasste Umfänge aus der Derivatebewertung sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG hatten einen gegenläufigen Effekt. Außerdem wurde das Eigenkapital des im Abzug ermittelten Konzernbereichs Automobile durch die erfolgten Eigenkapitalerhöhungen im Konzernbereich Finanzdienstleistungen gemindert. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital sind im Wesentlichen der RENK AG und der AUDI AG zuzurechnen. Da die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital insgesamt geringer waren als die dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen zugeordneten Anteile von Minderheiten, ergab sich für den im Abzug ermittelten Konzernbereich Automobile ein negativer Wert. Die Eigenkapitalquote sank auf 32,6 (36,9) %.

Die Langfristigen Schulden in Höhe von 73,6 (66,4) Mrd. € nahmen im Vergleich zum 31. Dezember 2014 zu. Die darin enthaltenen sonstigen Verbindlichkeiten stiegen aufgrund negativer Effekte aus der Derivatebewertung, die sonstigen Rückstellungen nahmen aufgrund der Sondereinflüsse zu, während die Pensionsrückstellungen infolge der Veränderung des Zinssatzes zurückgingen.

Die Kurzfristigen Schulden waren mit insgesamt 65,9 Mrd. € um 13,3 % höher als zum Jahresende 2014. Die Sonstigen Schulden stiegen aufgrund der Derivatebewertung, die sonstigen Rückstellungen nahmen infolge der Sondereinflüsse zu. Die kurzfristigen Finanzschulden erhöhten sich vor allem durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten. 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 für das Berichtsjahr negativ. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte" umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien. Vor allem infolge der im Spruchverfahren in erster Instanz angehobenen Barabfindung wurde die Position auf 3,9 (3,7) Mrd. € entsprechend angepasst.

Mit 206,8 Mrd. € war die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile zum 31. Dezember 2015 um 4,8 % höher als Ende 2014.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

Mio. €	2015	2014
Langfristige Vermögenswerte	105.028	101.459
Kurzfristige Vermögenswerte	57.289	52.869
Bilanzsumme	**162.317**	**154.328**
Eigenkapital	54.598	58.708
Langfristige Schulden	61.195	54.366
Kurzfristige Schulden	46.524	41.254

Im Bereich Pkw lagen die Langfristigen Vermögenswerte am Jahresende 2015 mit 105,0 Mrd. € um 3,5 % über dem Wert des Vorjahres. Die Sachanlagen stiegen infolge des umfangreichen Investitionsprogramms, die At Equity bewerteten Anteile nahmen im Wesentlichen aufgrund des Erwerbs der Anteile an HERE zu. Die Kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich im Wesentlichen bedingt durch einen Anstieg der Vorräte und des Bestands an Wertpapieren um 8,4 % auf 57,3 Mrd. €. Am 31. Dezember 2015 lag die Bilanzsumme bei 162,3 (154,3) Mrd. €.

Das Eigenkapital sank trotz der vor Sondereinflüssen guten Ergebnisentwicklung um 4,1 Mrd. € auf 54,6 Mrd. €. Während die Langfristigen Schulden um 12,6 % stiegen, nahmen die Kurzfristigen Schulden um 12,8 % zu – Umgliederungen aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten sind darin berücksichtigt. Sowohl die Langfristigen als auch die Kurzfristigen Rückstellungen nahmen infolge der Sondereffekte insbesondere aus der Dieselthematik zu.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING

Mio. €	2015	2014
Langfristige Vermögenswerte	27.784	26.772
Kurzfristige Vermögenswerte	16.730	16.311
Bilanzsumme	**44.515**	**43.083**
Eigenkapital	12.767	14.107
Langfristige Schulden	12.373	12.072
Kurzfristige Schulden	19.374	16.904

Am Ende des Berichtszeitraums waren sowohl die Langfristigen Vermögenswerte als auch die Kurzfristigen Vermögenswerte im Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering höher als ein Jahr zuvor. Die Bilanzsumme erhöhte sich auf 44,5 (43,1) Mrd. €.

Das Eigenkapital lag mit 12,8 Mrd. € um 9,5 % unter Vorjahr. Die Langfristigen Schulden stiegen um 2,5 %, die Kurzfristigen Schulden nahmen im Vergleich zum Bilanzstichtag 2014 um 14,6 % zu.

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen verzeichnete am 31. Dezember 2015 eine Bilanzsumme, die mit 175,1 Mrd. € um 13,9 % höher war als am Jahresende 2014.

Die Langfristigen Vermögenswerte stiegen insgesamt um 12,9 %, da die Vermieteten Vermögenswerte und die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung und wechselkursbedingt zunahmen. Die Kurzfristigen Vermögenswerte lagen ebenfalls volumen- und wechselkursbedingt um 15,3 % über dem Vorjahresendwert. Die darin enthaltenen kurzfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen erhöhten sich um 2,6 Mrd. € auf 47,5 Mrd. €, auch der Zahlungsmittelbestand nahm um 2,6 Mrd. € auf 5,2 Mrd. € zu. Am Bilanzstichtag entfielen 45,8 % der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen übertraf zum 31. Dezember 2015 mit 20,9 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 20,3 %. Eigenkapitalerhöhend wirkten neben der Ergebnisentwicklung die im Berichtsjahr durchgeführten Kapitalerhöhungen durch die Volkswagen AG zur Finanzierung des Geschäftswachstums sowie zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanforderungen. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 11,9 (11,3) %. Die Langfristigen Schulden nahmen um 12,1 % zu. Die Kurzfristigen Schulden erhöhten sich im Vergleich zum Jahresende 2014 um 13,8 %. Der Anstieg ist jeweils auf die Refinanzierung des Volumenwachstums und die Wechselkursentwicklung zurückzuführen. Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft war mit 26,5 (25,3) Mrd. € höher als im Vorjahr. Das Verhältnis von Kreditstand zu Eigenkapital (debt-to-equity ratio) lag bei 7:1.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN

%	2015	2014	2013	2012	2011
Volkswagen Konzern					
Bruttomarge	15,9	18,0	18,1	18,2	17,6
Personalaufwandsquote	17,0	16,7	16,1	15,3	15,0
Umsatzrendite vor Steuern	–0,6	7,3	6,3	13,2	11,9
Umsatzrendite nach Steuern	–0,6	5,5	4,6	11,4	9,9
Eigenkapitalquote	23,1	25,7	27,8	26,5	25,0
Dynamischer Verschuldungsgrad[1] (in Jahren)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Konzernbereich Automobile[2]					
Absatzveränderung zum Vorjahr[3]	–2,0	+ 5,0	+ 4,1	+ 11,8	+ 14,9
Umsatzveränderung zum Vorjahr	+ 3,6	+ 1,4	+ 1,3	+ 21,6	+ 26,0
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	–3,4	6,1	5,6	5,7	7,0
EBITDA (in Mio. €)[4]	7.212	23.100	20.594	19.895	17.815
Kapitalrendite (RoI)[5]	– 0,2	14,9	14,5	16,6	17,7
Cash-flow laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	12,9	12,2	11,8	9,4	12,0
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse	8,1	8,7	9,3	9,5	11,3
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	6,9	6,5	6,3	5,9	5,6
Anlagenintensität[6]	23,1	22,3	21,3	21,0	21,5
Umlaufintensität[7]	15,2	14,3	13,4	14,3	17,4
Umschlagshäufigkeit der Vorräte	5,8	6,2	6,5	6,4	6,9
Eigenkapitalquote	32,6	36,9	39,8	37,9	35,9
Konzernbereich Finanzdienstleistungen					
Wachstum Bilanzsumme	13,9	15,1	3,9	19,5	22,5
Eigenkapitalrendite vor Steuern[8]	12,2	12,5	14,3	13,1	14
Eigenkapitalquote	11,9	11,3	10,5	10,4	10,1

1 Cash-flow laufendes Geschäft im Verhältnis zu kurz- und langfristigen Finanzschulden.
2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.
3 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
4 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.
5 Zur Ermittlung siehe Wertorientierte Steuerung auf Seite 123.
6 Sachanlagevermögen zu Gesamtvermögen.
7 Vorratsvermögen zu Gesamtvermögen.
8 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

Die Wertschöpfungsrechnung stellt den im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschafteten Wertzuwachs als Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt des jeweiligen Landes sowie seine Verteilung dar. Der Wertzuwachs des Volkswagen Konzerns war im Berichtsjahr insbesondere aufgrund der negativen Sondereinflüsse aus der Dieselthematik um 20,5 % niedriger als im Vorjahr. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter ging 2015 auf 80,1 Tsd. € (–22,9 %) zurück. Die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, werden nicht in die Ermittlung einbezogen.

WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Entstehung in Mio. €	2015		2014	
Umsatzerlöse	213.292		202.458	
Sonstige Erträge	20.092		14.192	
Materialaufwand	–143.700		–132.514	
Abschreibungen	–19.693		–16.964	
Sonstige Vorleistungen	–28.578		–15.063	
Wertschöpfung	**41.413**		**52.109**	

Verteilung in Mio. €	2015	%	2014	%
an Aktionäre (Dividende, für 2015 Vorschlag)	68	0,2	2.294	4,4
an Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Soziales)	36.268	87,6	33.834	64,9
an den Staat (Steuern, Abgaben)	3.033	7,3	3.817	7,3
an Kreditgeber (Zinsaufwand)	3.472	8,4	3.389	6,5
an das Unternehmen (Rücklagen)	–1.428	–3,4	8.774	16,8
Wertschöpfung	**41.413**	**100,0**	**52.109**	**100,0**

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

	2015	2014	2013	2012	2011
Mengendaten (in Tsd.)					
Absatz (Automobile)	**10.010**	**10.217**	**9.728**	**9.345**	**8.361**
im Inland	1.279	1.247	1.187	1.207	1.211
im Ausland	8.731	8.970	8.541	8.137	7.150
Produktion (Automobile)	**10.017**	**10.213**	**9.728**	**9.255**	**8.494**
im Inland	2.681	2.559	2.458	2.321	2.640
im Ausland	7.336	7.653	7.270	6.934	5.854
Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)	**604**	**583**	**563**	**533**	**454**
im Inland	276	265	255	237	196
im Ausland	329	318	308	296	258
Finanzdaten (in Mio. €)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	**213.292**	**202.458**	**197.007**	**192.676**	**159.337**
Kosten der Umsatzerlöse	179.382	165.934	161.407	157.522	131.371
Bruttoergebnis	**33.911**	**36.524**	**35.600**	**35.154**	**27.965**
Vertriebskosten	23.515	20.292	19.655	18.850	14.582
Verwaltungskosten	7.197	6.841	6.888	6.220	4.384
Sonstiges betriebliches Ergebnis	−7.267	3.306	2.613	1.415	2.271
Operatives Ergebnis	**−4.069**	**12.697**	**11.671**	**11.498**	**11.271**
Finanzergebnis	2.767	2.097	757	13.989	7.655
Ergebnis vor Steuern	**−1.301**	**14.794**	**12.428**	**25.487**	**18.926**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	59	3.726	3.283	3.606	3.126
Ergebnis nach Steuern	**−1.361**	**11.068**	**9.145**	**21.881**	**15.799**
Materialaufwand	**143.700**	**132.514**	**127.089**	**122.450**	**104.648**
Personalaufwand	**36.268**	**33.834**	**31.747**	**29.504**	**23.854**
Bilanzstruktur (Stand 31.12.)					
Langfristige Vermögenswerte	236.548	220.106	202.141	196.457	148.129
Kurzfristige Vermögenswerte	145.387	131.102	122.192	113.061	105.640
Gesamtvermögen	**381.935**	**351.209**	**324.333**	**309.518**	**253.769**
Eigenkapital	88.270	90.189	90.037	81.995	63.354
davon Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	210	198	2.304	4.313	5.815
Langfristige Schulden	145.175	130.314	115.672	121.996	89.179
Kurzfristige Schulden	148.489	130.706	118.625	105.526	101.237
Gesamtkapital	**381.935**	**351.209**	**324.333**	**309.518**	**253.769**
Cash-flow laufendes Geschäft	**13.679**	**10.784**	**12.595**	**7.209**	**8.500**
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	**15.523**	**16.452**	**14.936**	**16.840**	**16.002**
Finanzierungstätigkeit	**9.068**	**4.645**	**8.973**	**13.712**	**8.316**

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 die Kapitalrendite (RoI) sowie den Wertbeitrag*, eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.

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 investierten Vermögen ergibt die Kapitalkosten. Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, 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).

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 2015 wurde ein Beta-Faktor von 1,28 (1,38) ermittelt.

KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2015	2014
Zinssatz für risikofreie Anlagen	1,2	1,7
Marktrisikoprämie MSCI World Index	6,5	6,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen	1,8	2,5
(Beta-Faktor Volkswagen)	(1,28)	(1,38)
Eigenkapitalkostensatz nach Steuern	**9,5**	**10,7**
Fremdkapitalzinssatz	2,0	2,3
Steuervorteil	–0,6	–0,7
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	**1,4**	**1,6**
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
Kapitalkostensatz nach Steuern	**6,8**	**7,7**

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 2015 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,8 (7,7) %.

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile belief sich im Geschäftsjahr 2015 inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen auf –203 (11.734) Mio. €. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus negativen Sondereinflüssen infolge der Dieselthematik. Zudem belasteten rückläufige Fahrzeugvolumina, gestiegene Abschreibungen aufgrund des hohen Investitionsvolumens und höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie marktbezogene Fördermaßnahmen infolge der Abgasthematik das Ergebnis. Optimierte Produktkosten sowie Mix- und Wechselkursverbesserungen wirkten ergebnisverbessernd. Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation werden nicht berücksichtigt, da sie außerhalb der operativen Steuerungsmöglichkeiten des Managements liegen.

Vor allem aufgrund höherer Sachinvestitionen und aktivierter Entwicklungskosten stieg das investierte Vermögen auf 84.289 (78.889) Mio. €.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Im Vergleich zum Vorjahr war sie vor allem aufgrund der negativen Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis stark rückläufig und lag mit –0,2 (14,9) % unter unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9 %.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – lagen mit 5.732 (6.074) Mio. € aufgrund des gesunkenen Kapitalkostensatzes unter dem Niveau des Vorjahres. Das durch die Sondereinflüsse belastete Operative Ergebnis nach Steuern führte nach Abzug der Kapitalkosten des investierten Vermögens zu einem Wertbeitrag in Höhe von –5.935 (5.660) Mio. €.

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

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE*

Mio. €	2015	2014
Operatives Ergebnis nach Steuern	**–203**	**11.734**
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	84.289	78.889
Kapitalrendite (RoI) in %	**–0,2**	**14,9**
Kapitalkostensatz in %	6,8	7,7
Kapitalkosten des investierten Vermögens	**5.732**	**6.074**
Wertbeitrag	**–5.935**	**5.660**

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

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage als angespannt. Insbesondere die Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren stellen das Unternehmen vor große Herausforderungen. Daneben führten die zunehmend schwierigeren Bedingungen auf den Fahrzeugmärkten in Brasilien, China und Russland dazu, dass unsere Auslieferungen an Kunden im Vergleich zum Vorjahr zurückgingen. Mit 9,9 Mio. Fahrzeugen (–2,0 %) konnten wir – entgegen unserer ursprünglichen Prognose – das Niveau des Jahres 2014 nicht übertreffen. Die Umsatzerlöse des Konzerns waren wie prognostiziert höher als im Vorjahr und lagen – unter anderem wechselkursbedingt – über der erwarteten Bandbreite. Insbesondere die im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Risikovorsorgen belasteten das Operative Ergebnis und die operative Rendite des Konzerns; die Werte lagen jeweils erheblich unter Vorjahr und den prognostizierten Bandbreiten. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse erreichte das Operative Ergebnis des Konzerns mit 12,8 Mrd. € das Niveau aus dem Jahr 2014. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag bei 6,0 % und damit in der erwarteten Bandbreite.

Auch die Umsatzerlöse der Bereiche übertrafen den jeweiligen Vorjahreswert. Während das Operative Ergebnis und die operative Rendite des Bereichs Pkw aufgrund der Sondereinflüsse die prognostizierten Bandbreiten nicht erreichten, konnte der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering trotz Sondereinflüssen aus Restrukturierungsmaßnahmen die Prognose bestätigen. Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen übertraf den Wert des Vorjahres.

Mit 6,9 % war die Sachinvestitionsquote des Konzernbereichs Automobile zwar höher als 2014, lag aber im erwarteten Korridor. Der Netto-Cash-flow des Automobilbereichs übertraf den Vorjahreswert aufgrund des Verkaufs der Suzuki Anteile. Dazu stärkte die erfolgreiche Platzierung einer Dual-Tranche-Hybridanleihe unsere Kapitalausstattung: Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile war am Ende des Berichtsjahres um 6,9 Mrd. € höher als Ende Dezember 2014. Das infolge der Sondereinflüsse rückläufige Operative Ergebnis führte im Konzernbereich Automobile zu einem deutlichen Rückgang der Kapitalrendite (RoI), die den Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen verfehlte.

Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Das Vertrauen unserer Kunden und der Öffentlichkeit ist und bleibt unser wichtigstes Gut. Wir werden alles Erforderliche tun, damit sich derartige Vorkommnisse nicht wiederholen können und setzen alles daran, das Vertrauen vollständig wiederzugewinnen. Mit unseren Technologien, Fahrzeugen und Dienstleistungen werden wir die Zukunft der Mobilität mutig und entschlossen mitgestalten.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die für das Berichtsjahr angestrebten Ziele und deren Erreichung.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2014	Ursprüngliche Prognose für 2015	Angepasste Prognose für 2015	Ist 2015
Auslieferungen an Kunden	10,1 Mio.	moderate Steigerung	auf Vorjahresniveau	9,9 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	202,5 Mrd. €	Steigerung bis 4 %	Steigerung bis 4 %	213,3 Mrd. €
Operative Rendite vor Sondereinflüssen	6,3 %	5,5 – 6,5 %	5,5 – 6,5 %	6,0 %
Operative Rendite	6,3 %	5,5 – 6,5 %	–	– 1,9 %
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	12,7 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	12,8 Mrd. €
Operatives Ergebnis	12,7 Mrd. €	in der Bandbreite	deutlicher Rückgang	– 4,1 Mrd. €
Bereich Pkw				
Umsatzerlöse	143,6 Mrd. €	Steigerung bis 4 %	Steigerung bis 4 %	149,7 Mrd. €
Operative Rendite	6,8 %	6 – 7 %	–	– 4,7 %
Operatives Ergebnis	9,8 Mrd. €	in der Bandbreite	deutlicher Rückgang	– 7,0 Mrd. €
Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering				
Umsatzerlöse	33,9 Mrd. €	Steigerung bis 4 %	Steigerung bis 4 %	34,2 Mrd. €
Operative Rendite	2,8 %	2 – 4 %	2 – 4 %	2,1 %
Operatives Ergebnis	0,9 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	0,7 Mrd. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	24,9 Mrd. €	Steigerung bis 4 %	Steigerung bis 4 %	29,4 Mrd. €
Operatives Ergebnis	1,9 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	2,2 Mrd. €
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,5 %	6 – 7 %	6 – 7 %	6,9 %
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	6,1 Mrd. €	moderater Rückgang	leichte Steigerung	8,9 Mrd. €
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	14,9 %	9 – 14,9 %	deutlicher Rückgang	– 0,2 %

Volkswagen AG

(KURZFASSUNG NACH HGB)

Produktion, Absatz und Umsatzerlöse liegen über dem Niveau von 2014.
Abgasthematik führt zu Jahresfehlbetrag.

JAHRESERGEBNIS

Die Sondereinflüsse aus der Dieselthematik, insbesondere Vorsorgen für technische Maßnahmen und Rechtsrisiken, wirkten sich in den Herstellungskosten (7,5 Mrd. €), den Vertriebskosten (0,8 Mrd. €) und im Sonstigen betrieblichen Ergebnis (6,7 Mrd. €) aus.

Im Geschäftsjahr 2015 waren die Umsatzerlöse der Volkswagen AG mit 73,5 Mrd. € um 6,6 % höher als im Vorjahr. Der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse lag bei 62,1 (62,3) %. Die Herstellkosten nahmen um 15,9 % auf 75,7 Mrd. € zu; in der Folge ging das Bruttoergebnis auf –2,2 (3,7) Mrd. € zurück.

Die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten lagen im Berichtsjahr mit 9,4 Mrd. € um 2,9 Mrd. € über dem Vorjahreswert.

Mit –7,1 Mrd. € lag das Sonstige betriebliche Ergebnis um 8,0 Mrd. € unter dem Vorjahreswert. Ursache sind unter anderem deutlich erhöhte Vorsorgen für Rechts- und Prozessrisiken.

Das Finanzergebnis stieg auf 13,8 (6,1) Mrd. € und fiel damit mehr als doppelt so hoch aus wie 2014. Der Anstieg ist vor allem auf höhere Beteiligungsergebnisse zurückzuführen.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Volkswagen AG ging auf –4,8 (4,2) Mrd. € zurück. Nach Abzug der Steuern betrug der Jahresfehlbetrag –5,5 Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2015	2014
Umsatzerlöse	73.510	68.971
Herstellungskosten	–75.693	–65.293
Bruttoergebnis vom Umsatz	**–2.184**	**3.678**
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	–9.364	–6.428
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–7.084	870
Finanzergebnis*	13.813	6.108
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**–4.819**	**4.227**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–697	–1.751
Jahresfehlbetrag/-überschuss	**–5.515**	**2.476**
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	5	3
Auflösung von/Einstellung in die Gewinnrücklagen	5.580	–180
Bilanzgewinn	**69**	**2.299**

* Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2015	2014
Anlagevermögen	94.919	87.103
Vorräte	4.073	3.932
Forderungen*	26.563	16.667
Flüssige Mittel	7.941	8.434
Bilanzsumme	**133.496**	**116.135**
Eigenkapital	24.368	28.483
Sonderposten mit Rücklageanteil	26	33
Langfristiges Fremdkapital	26.973	20.883
Mittelfristiges Fremdkapital	32.003	28.642
Kurzfristiges Fremdkapital	50.126	38.094

* Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme lag am 31. Dezember 2015 mit 133,5 Mrd. € um 17,4 Mrd. € über dem Vergleichswert 2014. Die Investitionen in Sachanlagen (inklusive Immaterieller Vermögensgegenstände) erreichten mit 2,7 (2,8) Mrd. € das Niveau des Vorjahres. Die Finanzinvestitionen sanken um 9,2 Mrd. € auf 9,1 (18,2) Mrd. €. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme belief sich auf 71,1 (75,0) %.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) nahm unter anderem aufgrund der Vergabe von Darlehen sowie deutlich gestiegener Forderungen aus Beteiligungserträgen gegenüber verbundenen Unternehmen um insgesamt 9,5 Mrd. € auf 38,6 Mrd. € zu.

Das Eigenkapital betrug am Ende des Berichtsjahres 24,4 Mrd. €; der Rückgang um 4,1 Mrd. € im Vergleich zum Vorjahresstichtag resultierte insbesondere aus den Ergebnisbelastungen aus der Abgasthematik. Die Kapitalerhöhung infolge der Abwicklung der Pflichtwandelanleihe wirkte sich positiv aus. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 18,3 (24,5) %.

Die Sonstigen Rückstellungen erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 15,9 Mrd. € auf insgesamt 28,6 Mrd. €. Dies ist im Wesentlichen auf gestiegene Vorsorgen für Gewährleistungen und Rechtsrisiken aus der Dieselthematik zurückzuführen. Die Vorsorgen decken aufgrund konzerninterner Vereinbarungen auch Risiken ab, die bei anderen Marken des Volkswagen Konzerns entstehen. Die Rückstellungen für Pensionen stiegen vor allem zinssatzbedingt um 1,2 Mrd. € auf 14,3 Mrd. €, die Steuerrückstellungen nahmen um 0,7 Mrd. € auf 4,6 Mrd. € ab. Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 5,0 Mrd. € auf 61,5 Mrd. € basiert vor allem auf höheren Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

Der Finanzmittelfonds der Volkswagen AG, bestehend aus Flüssigen Mitteln mit einer Fälligkeit von weniger als 3 Monaten, abzüglich jederzeit fälliger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie aus Cash-Pooling, hat sich im Vergleich zum Vorjahr von 1,6 Mrd. € auf –5,1 Mrd. € verringert, was insbesondere auf ausgeweitete konzerninterne Finanzierungsaktivitäten zurückzuführen ist.

Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals war mit 51,4 (48,2) Mrd. € höher als ein Jahr zuvor.

Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir als ebenso angespannt wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Nach Auflösung von Gewinnrücklagen in Höhe von 5,6 Mrd. € beläuft sich der Bilanzgewinn auf 69,2 Mio. €. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 67,5 Mio. €, das bedeutet 0,11 € je Stammaktie und 0,17 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2015
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	67.514.805,63
davon auf: Stammaktien	32.459.879,98
Vorzugsaktien	35.054.925,65
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	1.693.492,67
Bilanzgewinn	**69.208.298,30**

LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2015	%	2014	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.126	71,8	7.292	73,6
Soziale Abgaben	1.227	12,4	1.234	12,5
Bezahlte Ausfallzeiten	1.108	11,2	1.022	10,3
Altersversorgung	461	4,6	359	3,6
Gesamtaufwand	**9.922**	**100,0**	**9.907**	**100,0**

ABSATZ

Im Geschäftsjahr 2015 war der Absatz der Volkswagen AG mit insgesamt 2.676.629 Fahrzeugen um 2,3 % höher als im Vorjahr. Im Ausland wurden 69,4 (69,3) % der Fahrzeuge abgesetzt.

PRODUKTION

Die Volkswagen AG fertigte im Berichtsjahr in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 1.255.771 Fahrzeuge; das waren 2,0 % mehr als ein Jahr zuvor. Die durchschnittliche Tagesproduktion der Volkswagen AG lag mit 5.279 Einheiten über dem Niveau des Vorjahres.

BELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2015 – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 114.066 Personen beschäftigt; davon waren 5.055 Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 3.373 Mitarbeiter. Gegenüber dem Vorjahresstichtag nahm die Belegschaft um 1,3 % zu.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 16,6 %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 4.255 Personen (3,7 %). Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,0 % aus. Die Quote der Mitarbeiter im gewerblichen Bereich mit einer abgeschlossenen, für Volkswagen relevanten Ausbildung betrug 83,3 %. Einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss hatten 18,4 % der Beschäftigten. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2015 bei 42,9 Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB beliefen sich im Jahr 2015 auf 5,3 (4,9) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 12.342 Personen beschäftigt.

BESCHAFFUNGSVOLUMEN

An den sechs inländischen Standorten der Volkswagen AG belief sich das Einkaufsvolumen im Geschäftsjahr 2015 auf insgesamt 28,0 (27,2) Mrd. €; inländische Lieferanten hatten einen Anteil von 65,9 (67,7) %. Auf Produktionsmaterial entfielen 22,6 Mrd. € des gesamten Beschaffungsvolumens, Investitionsgüter und Dienstleistungen machten 5,4 Mrd. € aus.

AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

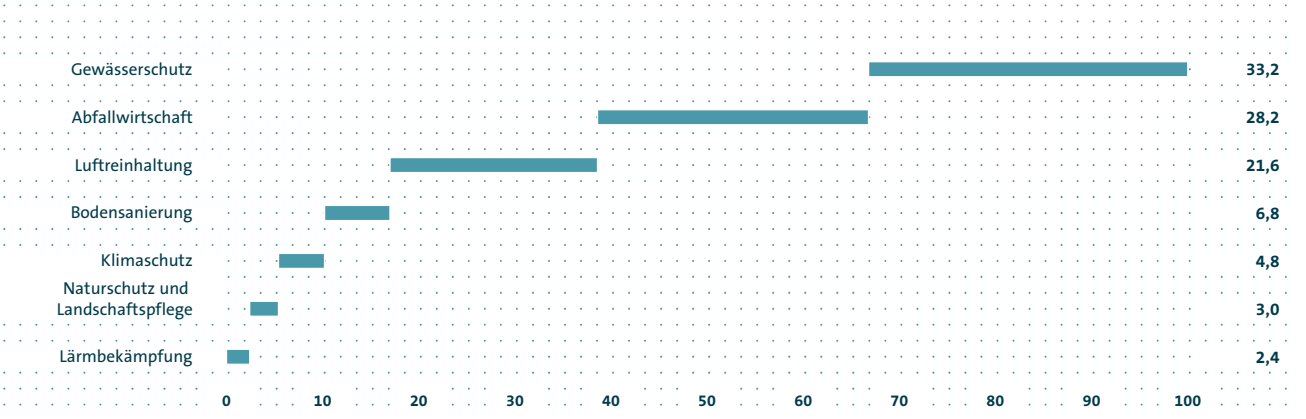
Wir unterscheiden die Ausgaben für Umweltschutzmaßnahmen in Investitionen und Betriebskosten für den fertigungsbezogenen Umweltschutz. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, vom übrigen Produktionsprozess getrennte Anlagen. Sie können dem Fertigungsprozess vor- oder nachgelagert sein. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzeinrichtungen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während der Entstehungsphase des Produkts die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2015 investierten wir schwerpunktmäßig in die Bereiche Gewässerschutz und Luftreinhaltung.

Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich produktionsbezogene 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 2015 in den Bereichen Gewässerschutz, Abfallwirtschaft und Luftreinhaltung.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Mio. €	2015	2014	2013	2012	2011
Investitionen	21	19	14	9	18
Betriebskosten	244	226	224	216	200

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2015
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 170 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 Schlusserklärung abgegeben:

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

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

Nachhaltige Wertsteigerung

Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Wir setzen alles daran, das Vertrauen unserer Stakeholder zurückzugewinnen. Wir streben eine umfassende Neuausrichtung an. Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft.

Im Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ haben wir die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns beschrieben. Auch die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren geben Auskunft darüber, wie effektiv die Werttreiber unseres Unternehmens sind. Dazu zählen unsere 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.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND NACHHALTIGKEIT

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Diese auf allen Ebenen und allen Stufen der Wertschöpfungskette umzusetzen, ist eine Herausforderung: Mit zwölf Marken, 119 Produktionsstandorten und mehr als 610.000 Beschäftigten sind wir eines der größten Unternehmen weltweit.

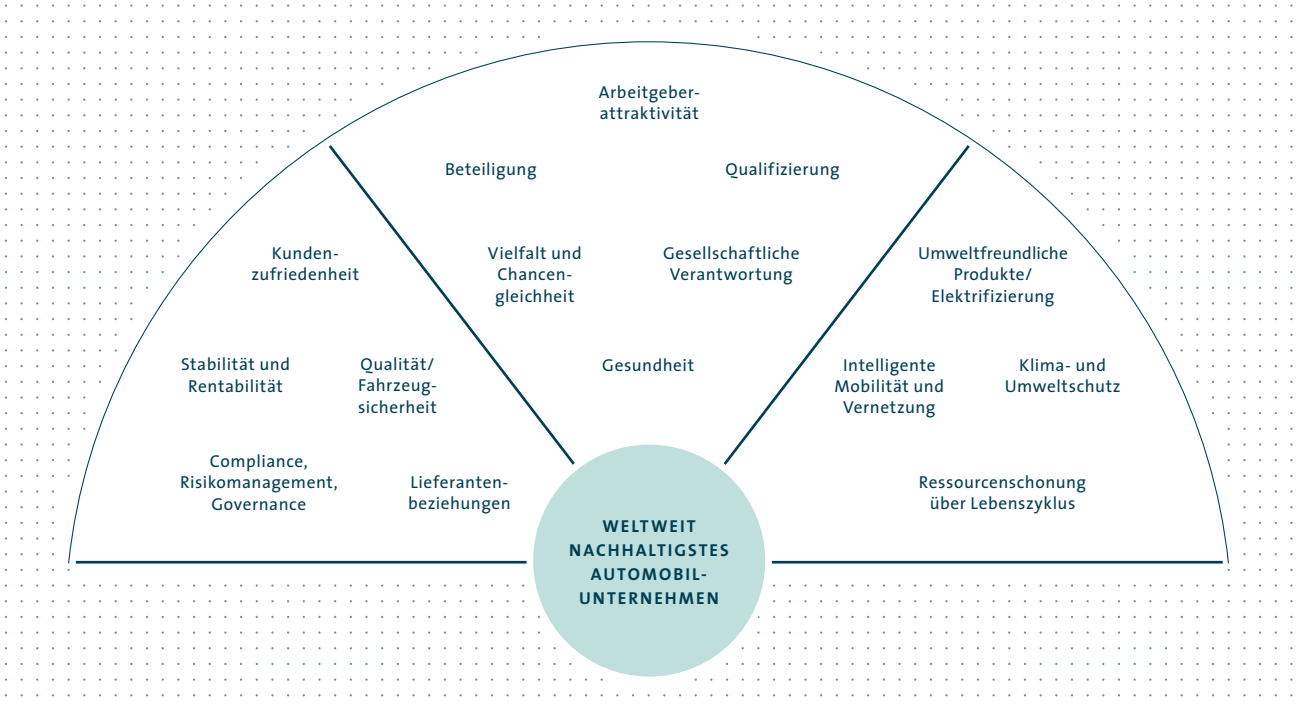
Nachhaltigkeit bedeutet für den Volkswagen Konzern ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Wir wollen dauerhafte Werte schaffen, gute Arbeitsbedingungen bieten und sorgsam mit Umwelt und Ressourcen umgehen. Volkswagen hat im Zusammenhang mit der Abgasthematik diese eigenen Ansprüche in einigen Punkten verfehlt. Die Unregelmäßigkeiten im Umgang mit Abgaswerten widersprechen allem, für das Volkswagen steht. Wir bedauern dies sehr und sind uns bewusst, dass wir unsere Stakeholder enttäuscht haben. Wir setzen uns mit ganzer Kraft dafür ein, dass sich dergleichen nicht wiederholt. Mit Hochdruck arbeiten wir daran, unseren eigenen Ansprüchen wieder gerecht zu werden und das Vertrauen unserer Kunden wie auch der Gesellschaft zurückzugewinnen. Wir überarbeiten unser Nachhaltigkeitskonzept umfassend. Es soll sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Entwicklungschancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen. So ausgestaltet, tragen unsere Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig und dauerhaft wieder zu steigern.

Management und Koordination

Für die Koordination von Nachhaltigkeit und CSR hat der Volkswagen Konzern eine klare Management-Struktur geschaffen. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand (Nachhaltigkeitsboard). Er wird vom Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit regelmäßig über die Themen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Verantwortung informiert. Dem Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter des Konzernbetriebsrats sowie der Marken und Regionen an. Im Steuerkreis werden unter anderem Entscheidungen zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen getroffen, deren Erreichung anhand von Steuerungsindikatoren überwacht sowie die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet und der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

Dem Steuerkreis steht die Geschäftsstelle CSR & Nachhaltigkeit zur Seite. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken, aber auch der Stakeholder-Dialog auf Konzernebene, etwa mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. CSR-Projektteams arbeiten an bereichsübergreifenden Themen wie Berichterstattung, Stakeholder-Management oder Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird kontinuierlich ausgebaut. Seit 2009 kommen die Koordinatoren für CSR & Nachhaltigkeit aller Marken und Regionen einmal jährlich zusammen, um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu etablieren und voneinander zu lernen. Dieses Group CSR Meeting hat sich als wichtiger Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur bewährt. Am Ende des Berichtsjahres haben wir vor dem Hintergrund der Dieselthematik auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse den Leistungsstand des Konzerns im Bereich Nachhaltigkeit diskutiert. Die Ergebnisse werden in den Nachhaltigkeitsgremien vertieft und finden Eingang in die umfassende Neuausrichtung des Konzerns.

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Verhaltensgrundsätze und Leitlinien

Konzernweit gültige Verhaltensgrundsätze dienen unseren Mitarbeitern als Wegweiser, wenn sie bei der täglichen Arbeit vor rechtlichen und ethischen Herausforderungen stehen. Sie verkörpern die Konzernwerte Kundennähe, Höchstleistung, Schaffung von Werten, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Jeder Mitarbeiter ist im selben Maße dafür verantwortlich, diese Grundsätze einzuhalten.

Weitere wichtige Leitlinien für unser Handeln sind internationale Konventionen, Regulierungen sowie interne Regeln. Mit der „Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen“ (Volkswagen Sozialcharta), der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Zeitarbeit und der Charta der Berufsausbildung bekennen wir uns zu grundlegenden Menschenrechten, Arbeitsnormen und Prinzipien.

Strategisches Stakeholder-Management

Langfristig können wir nicht erfolgreich sein, ohne mit unseren Stakeholdern zu kommunizieren und ihre Erwartungen zu kennen. Mit zunehmender Komplexität des Volkswagen Konzerns steigen auch die Erwartungen und das Geflecht unserer Beziehungen mit den verschiedenen Interessengruppen. Der Austausch mit den Stakeholdern hat für uns daher viele Facetten: Er reicht vom Erwartungsmanagement über Innovationsimpulse bis hin zur Identifizierung von Chancen und Risiken. Wir sind offen für einen konstruktiven und gleichberechtigten Dialog, in dem wir voneinander lernen. Ziel ist die Verständigung über eine gemeinsame Lösung, mindestens aber ein wechselseitiges Verständnis der Ausgangslage und Position des jeweils anderen.

Vor allem unsere Marken führen intensive Dialoge mit ihren Stakeholdern. Wir bündeln diesen Austausch auf Konzernebene, um Themen von konzernweiter Relevanz auch übergreifend diskutieren zu können. In diesem Zusammenhang engagieren wir uns auch in Organisationen, die sich intensiv mit Fragen der nachhaltigen Entwicklung beschäftigen. Auf internationaler Ebene beispielsweise sind wir in CSR Europe vertreten, einem führenden europäischen Unternehmensnetzwerk. Einige unserer Engagements lassen wir vor dem Hintergrund der Aufklärung und Aufarbeitung der Dieselthematik bis auf Weiteres ruhen. Dies betrifft unsere Mitgliedschaften im Biodiversity in Good Company e.V., im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und im UN Global Compact sowie die Vorstandstätigkeit bei econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.

Die Erkenntnisse, die wir aus dem Dialog mit unseren Stakeholdern gewinnen, sind unverzichtbare Wegweiser und Signalgeber für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. Damit unser Austausch mit den Interessengruppen nachvollziehbar und transparent ist, publizieren wir die Stakeholder-Dialoge in unserem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht. Gesteuert und koordiniert

wird das Stakeholder-Management vom Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit, vom CSR-Projektteam des Konzerns und von den Projektteams der Marken und Regionen. Für die Projektteams wählen wir zielgerichtet Vertreter der relevanten Fachbereiche aus. Dadurch können wir auf die vielfältigen Anforderungen der Stakeholder zügig reagieren.

Für unser Stakeholder-Management nutzen wir zahlreiche Instrumente: Dialoge, Workshops, Symposien, öffentliche Diskussionen, Social Media, Fragebögen, Evaluationen und Projekte. Zur systematischen Steuerung all dieser Aktivitäten dokumentieren wir diese in einem IT-basierten Stakeholder-Managementsystem.

Für die Identifikation der wesentlichen Themen haben wir im Jahr 2015 die Ergebnisse der umfassenden Stakeholder-Befragungen von Marken und Gesellschaften herangezogen. Um die identifizierten Themen systematisch zu priorisieren, bewerten wir diese anhand aktueller internationaler Nachhaltigkeitsstudien und gleichen sie mit den Richtlinien und Konventionen ab, denen sich Volkswagen verpflichtet fühlt. Interne Gremien, in denen auch alle Marken und Regionen mitwirken, diskutieren und gewichten die wesentlichen Themen. Wir ziehen dabei drei zentrale Kriterien heran:

- die Erwartungen der Stakeholder,
- die Bedeutung für das Unternehmen und
- die Beeinflussbarkeit der Themen durch das Unternehmen.

Ergebnis sind die wesentlichen Handlungsfelder des Volkswagen Konzerns, mit denen wir unser Nachhaltigkeitsziel erreichen wollen.

CSR-Projekte

Der Volkswagen Konzern initiiert und betreut weltweit vielfältige CSR-Projekte, die an den folgenden wesentlichen Leitlinien ausgerichtet sind:

- Die Projekte stehen in Übereinstimmung mit den Konzerngrundsätzen und greifen zugleich ein spezifisches lokales oder regionales Thema auf.
- Sie sind Ausdruck der Vielfalt im Konzern und der gesellschaftlichen Umgebung, in der sie durchgeführt werden.
- Sie entstehen in einem engen Stakeholder-Dialog mit den örtlichen Akteuren, die in die Umsetzung eingebunden sind.
- Das Projektmanagement erfolgt vor Ort in der Verantwortung der dort tätigen Einheiten.

Der Volkswagen Konzern unterstützt in einer Vielzahl von Projekten Kunst und Kultur, Erziehung, Wissenschaft, Gesundheit und Sport; weitere Initiativen dienen der Entwicklung regionaler Strukturen und dem Naturschutz. Mit diesen Projekten wird CSR zu einer Lernplattform für alle Marken und in allen Regionen des Unternehmens. Beispiele sind unsere Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) und unser Engagement für Flüchtlinge.

Mitmenschlichkeit, Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein – auf diesen Werten beruht die Arbeit des DRK, und wir im Volkswagen Konzern teilen diese Werte. Wir setzen uns für eine gute, ausgewogene gesellschaftliche Entwicklung ein – in Deutschland wie auch an unseren internationalen Standorten. Im Rahmen einer strategischen Partnerschaft hilft der Volkswagen Konzern dem DRK dabei, noch mehr Menschen für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Dieses Ziel steht neben der Stärkung des Rettungsdienstes im Zentrum der Partnerschaft.

Unter dem Motto „Gemeinsam helfen“ beteiligen wir uns an der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, die Flüchtlinge, die nach Europa und Deutschland kommen, aufzunehmen und zu integrieren. Dies geschieht in unterschiedlichsten Projekten, angefangen bei der Soforthilfe in der Erstaufnahme über lokale Integrations- und Qualifizierungsprojekte bis hin zur Bereitstellung von Fahrzeugen oder Sachmitteln. Eine neu geschaffene Internet-Plattform unterstützt aktive Mitarbeiter als Ehrenamtsdatenbank und Informationsquelle. Denn wir sind überzeugt: Der Volkswagen Konzern, seine Marken, Standorte und Mitarbeiter können mit ihrer Hilfe nicht nur einen humanitären Beitrag leisten, sondern auch zum Zusammenhalt der Gesellschaft beitragen.

Unser langjähriger Kooperations- und Beratungsvertrag mit dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) lief zum 31. Dezember 2015 aus. Die Verlängerung des Vertrags und die weitere Zusammenarbeit sind infolge der Dieselthematik zunächst ausgesetzt. Wir möchten die strategische Partnerschaft mit dem NABU fortführen und arbeiten intensiv daran, die Voraussetzungen dafür zu schaffen.

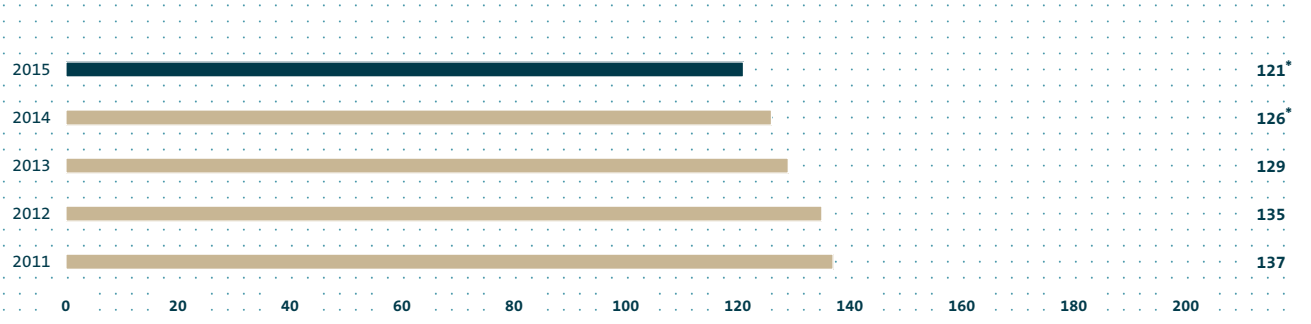
„FUTURE TRACKS“

Die Automobilbranche steht vor den größten Umbrüchen seit ihrem Bestehen. Alternative Antriebe, die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette sowie die sich rasch verändernden Erwartungen der Kunden weltweit an die Mobilität bestimmen die kommenden Jahre. Der Volkswagen Konzern hat deshalb das Zukunftsprogramm „Future Tracks“ gestartet: Im Vorstand und auf oberster Management-Ebene erarbeiten wir Lösungen für die fundamentalen Umbrüche und Herausforderungen. Unter dem Dach von „Future Tracks“ bündeln wir alle Themen, Aktivitäten und Maßnahmen, mit denen wir uns jetzt und in den kommenden Jahren auf die großen Zukunftsthemen vorbereiten: bei allen Marken und in allen Regionen – im gesamten Konzern.

In technischer Hinsicht bilden die Themen Antriebstechnologien, Digitalisierung und Vernetzung von Produkt und Produktion die Schwerpunkte unserer Arbeit. Hinzu kommen die neuen Anforderungen an individuelle Mobilität und mobilitätsbezogene Dienstleistungen. Ziel unserer Anstrengungen ist es, dass der Volkswagen Konzern die neue Mobilitätswelt an führender Stelle gestaltet und prägt.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich entgegentreten zu können, ist eine solide wirtschaftliche Basis unerlässlich. „Future Tracks“ ist deshalb nicht allein als Zukunfts- sondern auch als Effizienzprogramm ins Leben gerufen worden. Wir wollen weiter profitabel wachsen, damit wir dauerhaft in der Lage sind, in die Zukunft des Volkswagen Konzerns zu investieren. So schaffen wir das Fundament dafür, den Wandel des Automobils zu gestalten, und für nachhaltigen Erfolg.

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



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

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Der Volkswagen Konzern konzentrierte seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Geschäftsjahr 2015 darauf, seine Produktpalette zu erweitern und die Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit seiner Produkte zu verbessern.

Eine zentrale Herausforderung für Volkswagen liegt darin, neue Entwicklungen in Gesellschaft, Politik, Technologie, Umwelt und Wirtschaft frühzeitig zu erkennen. Diese sind eine wichtige Grundlage für Innovationen und damit für unseren unternehmerischen Erfolg. Die Konzern-Forschung befasst sich kontinuierlich mit den aktuellsten Trends und hat in den wichtigsten Automobilmärkten der Welt – unter anderem in China, Japan und den USA – Forschungsbüros eingerichtet. Sie beobachten automobilrelevante Technologiebereiche, führen Kooperationsprojekte mit Forschungseinrichtungen und lokalen Unternehmen durch und gewinnen so für den Volkswagen Konzern aufschlussreiche neue Erkenntnisse.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

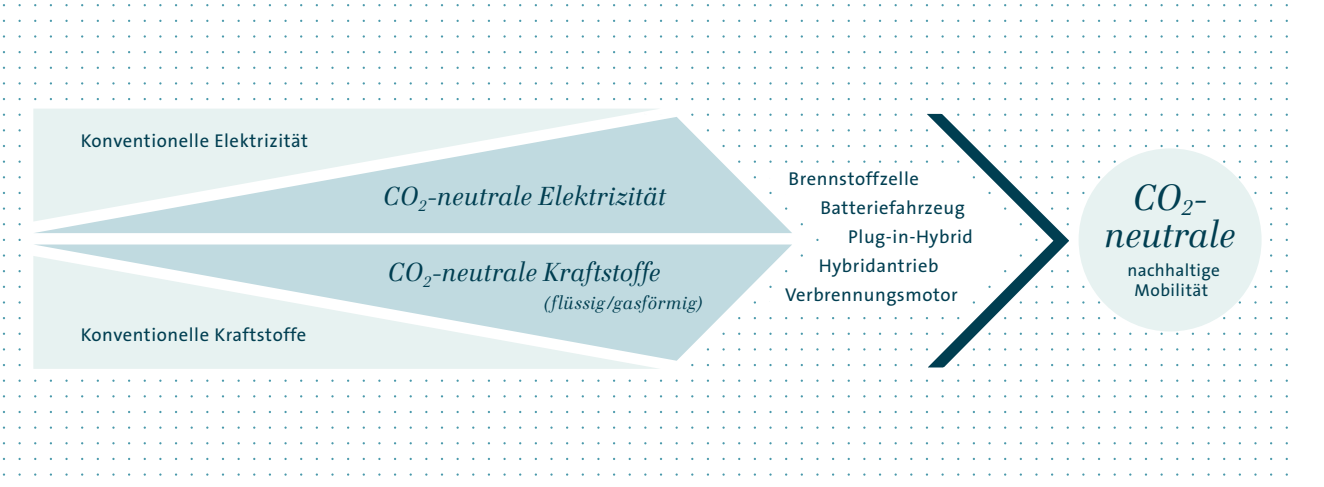
Im Geschäftsjahr 2015 hat der Volkswagen Konzern 11,9 Mrd. € für Forschung und Entwicklung aufgewendet. Der Großteil davon fließt in effizienzsteigernde Technologien. Nach Aufarbeitung der CO_2-Thematik werden für eine sehr begrenzte Anzahl von Motor-Getriebe-Varianten die Emissionswerte im Rahmen üblicher Prozesse angepasst. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 120,8 g CO_2/km* emittiert und damit den für 2015 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO_2/km eingehalten. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO_2-Gesetzgebung und haben ihre individuellen Zielwerte ebenfalls eingehalten. Derzeit bieten wir 608 Modellvarianten (Motor-Getriebe-Kombinationen) an, die weniger als 130 g CO_2/km emittieren. Mit 489 Modellvarianten unterschreiten wir bereits die Schwelle von 120 g CO_2/km. 145 Modellvarianten bleiben sogar unter 100 g CO_2/km. 87 Modellvarianten liegen bereits unter dem ab 2021 gültigen europäischen Flottenzielwert von 95 g CO_2/km (siehe dazu auch die Grafik auf Seite 135).

Die Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Volkswagen Konzerns weist den Weg zu einer CO_2-neutralen und nachhaltigen Mobilität. Unser Ziel ist es, mit jeder neuen Modellgeneration die Effizienz der Antriebe zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid- oder reine Elektroantriebe und gegebenenfalls zukünftig Brennstoffzellensysteme handelt. Alle Mobilitätskonzepte orientieren sich an Kundenbedürfnissen. Das Portfolio aus unterschiedlichen Antrieben wird sich dabei vergrößern, sodass es in Zukunft verstärkt eine Koexistenz von klassischen Antrieben und Elektromobilität geben wird. Unsere aktuellen modularen Baukästen sind so aufgebaut, dass alle Antriebssysteme eingesetzt und an den Produktionslinien unserer weltweiten Standorte flexibel verbaut werden können. Zudem wird es künftig den Modularen Elektrifizierungsbaukasten geben, der das Rückgrat kommender Elektrofahrzeuge bilden wird.

Aus heutiger Sicht wird der Verbrennungsmotor auch in den nächsten Jahren die breite Basis für Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb wichtig, die herkömmlichen Verbrennungsmotoren immer weiter zu verbessern. Mit neuen Generationen von Otto- und Dieselmotoren erfüllen wir diese Anforderung. Bei Fahrzeugen mit klassischem Antrieb konnten wir den durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch deutlich reduzieren; erreicht haben wir das vor allem durch effizienzsteigernde Maßnahmen. Dazu zählen der Einsatz unserer

WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT
www.volkswagenag.com/nachhaltigkeit

DER WEG ZUR CO_2-NEUTRALEN MOBILITÄT



Doppelkupplungsgetriebe, der Leichtbau sowie die Verbesserung der Aerodynamik. Eine wichtige Rolle im Antriebsportfolio spielen Erdgasmotoren. Aufgrund der chemischen Zusammensetzung des Kraftstoffs liegt der CO_2-Ausstoß etwa 25 % unter dem von Benzin. Unsere Kunden erleben das unter anderem beim Caddy TGI, der 2015 die Nachfolge des Caddy EcoFuel angetreten hat. Bei annähernd gleicher Leistung im Vergleich zum Vorgänger erreicht der kleinere Motor des Caddy TGI aufgrund seines Turboladers deutlich bessere Beschleunigungswerte und spart bis zu 1,7 kg Gas auf 100 km. Auch für schwere Nutzfahrzeuge ist Erdgas eine wirtschaftliche und saubere Antriebsart. Um Erdgasmotoren für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, wird statt CNG (Compressed Natural Gas) jedoch LNG (Liquefied Natural Gas) benötigt, da nur so die erforderliche Energiedichte und somit die gewünschte Reichweite erzielt werden kann. Damit Erdgas zu einem weithin nutzbaren Energieträger wird, sind bessere Rahmenbedingungen erforderlich. Nur in wenigen Ländern sind zum Beispiel die Erdgas-Tankstellennetze ausreichend entwickelt. Mit dem neuen P280 führte Scania die vierte Generation von mit Bioethanol betriebenen Nutzfahrzeugen ein und stärkte damit seine Position als Nutzfahrzeughersteller mit der breitesten Palette an Fahrzeugen mit regenerativen Kraftstoffen. Die Euro-6-Lkw und -Busse von MAN können ebenfalls in mehreren Antriebsvarianten mit Biodiesel und Bioerdgas betrieben werden.

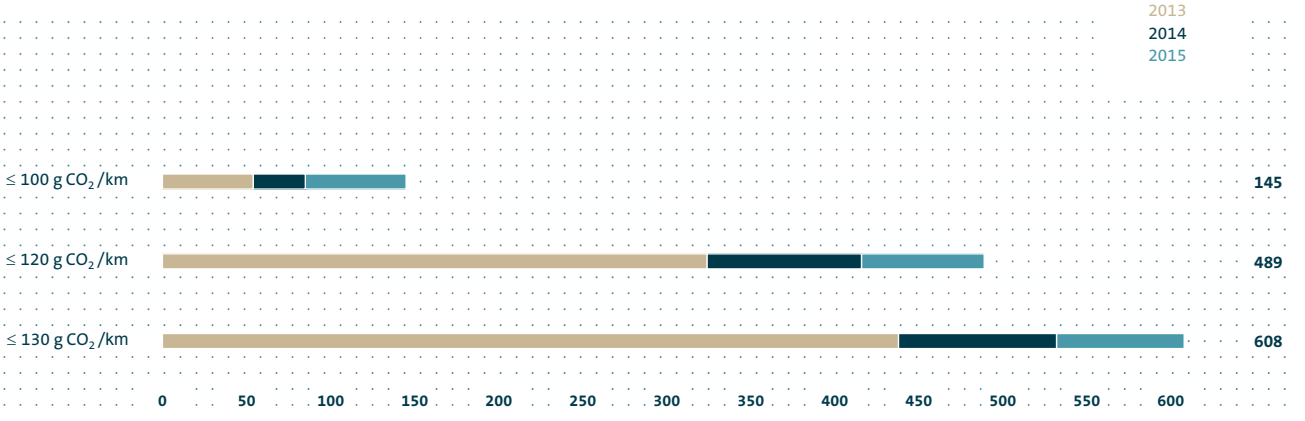
Die klassische Motorenpalette ergänzen wir durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Der Anteil der Autofahrer, die vorwiegend Kurzstrecken zurücklegen, nimmt zu. Zu ihnen zählen Pendler und Bewohner von Großstädten, aber auch der städtische Lieferverkehr. Nach wie vor zieht es immer mehr Menschen in große Städte; dieser Trend ist ungebrochen und gilt bei Weitem nicht nur für die boomenden Megacitys in Asien und Südamerika. Reine Elektrofahrzeuge wie der e-up! und der e-Golf fahren emissionsfrei und sind deshalb vor allem für die Kunden interessant, die im Alltag kurze und mittlere Strecken zurücklegen. Private Lademöglichkeiten – etwa beim Kunden installierte Ladestationen – müssen mittel- bis langfristig um eine gute öffentliche Ladeinfrastruktur ergänzt werden.

Die meisten Kunden möchten mit ihrem Fahrzeug aber auch längere Strecken zurücklegen. Hybridfahrzeuge, insbesondere der Plug-in-Hybrid, vereinen hocheffiziente Verbrennungsmotoren mit emissionsfreien Elektromotoren. In dieser Verbindung der Antriebskonzepte sieht Volkswagen die Möglichkeit, den Kunden in vielen Fahrzeugklassen elektrifizierte Modelle für alle Mobilitätsansprüche anzubieten, Vertrauen in die neue Technologie aufzubauen und der Elektromobilität so zum Durchbruch zu verhelfen. Schon seit einigen Jahren bieten wir in vielen Fahrzeugklassen Hybridversionen an. Im Jahr 2015 haben wir mit dem Passat GTE und dem Audi Q7 e-tron weitere Plug-in-Hybridmodelle vorgestellt.

Die Baukastenstrategie des Volkswagen Konzerns erzielt hohe Synergieeffekte, indem Module über Baureihen und Marken hinweg eingesetzt werden. Die Fahrzeugarchitektur ist so ausgerichtet, dass alle Antriebsarten flexibel und wirtschaftlich integriert werden können. Das gilt insbesondere für Modelle, die auf der gleichen Plattform basieren; sie können beispielsweise ein einheitliches Plug-in-Hybridsystem nutzen, das aus einem hoch effizienten Turbo-Benzinmotor, einem Elektromotor, unserem kompakten Sechsgang-Doppelkupplungsgetriebe und einer Lithium-Ionen-Batterie besteht. Die Fertigung elektrifizierter Fahrzeuge haben wir in die Produktionsabläufe bestehender Werke integriert, zum Beispiel in Wolfsburg, Emden, Bratislava, Ingolstadt und Leipzig.

Herzstück der Elektrofahrzeuge ist die Batterie – ihr Energieinhalt bestimmt maßgeblich die Reichweite des Fahrzeugs. Derzeit verwenden wir bei reinen Elektro- und Plug-in-Hybridfahrzeugen Lithium-Ionen-Zellen, die wir im Werk Braunschweig zu Batterie-

CO_2-EMISSION – STATUS QUO
Anzahl Fahrzeuge



systemen zusammenbauen. Derzeit werden Batterietypen auf Basis von Feststoff-Elektrolyten erforscht, die eine höhere Energiedichte bieten und auch strengere Sicherheitsstandards erfüllen. Eine Industrialisierung dieser Technologien ist in Prüfung. Elektro- und Plug-in-Hybridfahrzeuge der nächsten Generation werden noch mit verbesserter Lithium-Ionen-Technologie ausgestattet sein. Die Elektromotoren werden in unserem Werk in Kassel produziert. In China werden ab 2016 elektrifizierte Fahrzeuge auf Basis des Modularen Längsbaukasten (MLB) lokal produziert. Zu einem späteren Zeitpunkt werden elektrifizierte Fahrzeuge auf Basis des Modularen Querbaukastens (MQB) folgen. Insbesondere für Modelle auf Basis des MQB ist eine Lokalisierung der Kernkomponenten inklusive des Hochvolt-Batteriesystems geplant.

Wasserstoff wird mittelfristig noch nicht flächendeckend als Kraftstoff zur Verfügung stehen. Sowohl Tankstellen als auch Produktionsstätten für regenerativen Wasserstoff müssen aufgebaut werden. Volkswagen arbeitet seit mehr als 15 Jahren an der Brennstoffzellen-Technologie und hat umfangreiche Erfahrung beim Betrieb von Testflotten gesammelt. Die Entscheidung über einen Serieneinsatz wird in Abhängigkeit von Marktbedarf und Infrastruktur getroffen.

Dank unserer konventionellen und alternativen Technologien sowie der modularen Baukastenstrategie, die eine schnelle Übernahme von Innovationen in verschiedene Fahrzeuge erlaubt, sind wir für die Herausforderungen der Zukunft bestens gerüstet. Mit Hilfe zusätzlicher Fachkräfte und Experten haben wir unser Know-how im Bereich Elektrotraktion ausgebaut.

Life Cycle Engineering

Innovationen und neue Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Denn lange, bevor sich die Räder eines Autos zum ersten Mal drehen, müssen dafür Rohstoffe gefördert sowie Materialien und Komponenten hergestellt werden.

Die Analyse neuer Fahrzeuge, Komponenten und Werkstoffe beginnt daher schon bei den ersten Ideen- und Designskizzen und setzt sich über die Produktion und anschließende Nutzung bis zur Verwertung fort. Wir betrachten die Wirkungen eines Fahrzeugs auf die Umwelt also über den gesamten Produktlebenszyklus. Dazu erstellen wir Lebenszyklusanalysen gemäß den ISO-Normen 14040 und 14044. Mit ihnen ermitteln wir, wo Verbesserungen den größten Effekt haben und entwickeln Innovationen, die genau an diesen Punkten ansetzen. Wir nennen dies Life Cycle Engineering.

Unsere Kunden, Aktionäre und weitere Interessengruppen informieren wir regelmäßig über die Erfolge unserer umweltgerechten Fahrzeugentwicklung und Lebenszyklusanalysen. Die Marke Volkswagen Pkw veröffentlicht dazu sogenannte Umweltprädikate, die den ökologischen Fortschritt neuer Fahrzeugmodelle gegenüber dem jeweiligen Vorgängermodell aufzeigen; Audi veröffentlicht diese Informationen unter dem Begriff Umweltbilanz.

Da wir die Wirkung unserer Fahrzeuge auf die Umwelt gemeinsam mit unseren Lieferanten minimieren wollen, ist Volkswagen 2015 dem CDP Supply Chain Program beigetreten. Wir haben zudem mit einigen Lieferanten Workshops durchgeführt, um gemeinsam innovative Ansätze für die ökologische Optimierung bestimmter Bauteile zu finden.

In Kooperation mit der Technischen Universität Berlin haben wir 2015 unsere Methode zur Berechnung des sogenannten Water Footprint weiterentwickelt: Auf Grundlage der Umweltbilanz berechnen und analysieren wir die Wassermenge, die ein Fahrzeug während seines gesamten Lebenszyklus verbraucht, und können so gezielte Maßnahmen ergreifen, um den Wasserverbrauch zu verringern.

Recycling

Recycling leistet einen wesentlichen Beitrag, um die Wirkung unserer Produkte auf die Umwelt zu verringern und Ressourcen zu schonen. Dabei geht es nicht nur um die Verwertung von Fahrzeugen am Ende der Lebensdauer – vielmehr beachten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge die Recyclingfähigkeit der benötigten Werkstoffe, die Verwendung von qualitativ hochwertigem Recyclingmaterial und die Vermeidung von Schadstoffen. Aspekte der Nutzungsphase beziehen wir dabei mit ein, etwa die Aufbereitung und Entsorgung von Betriebsflüssigkeiten oder Verschleißteilen.

Volkswagen arbeitet zudem unablässig an der Neu- und Weiterentwicklung von Recyclingmethoden, -verfahren und -technologien. Mit VW-SiCon haben wir ein mehrfach ausgezeichnetes Verfahren entwickelt, mit dem Altfahrzeuge zu 85 % recycelt und zu 95 % verwertet werden können. Dies entspricht den gesetzlichen Vorgaben, die seit Beginn des Berichtsjahres in der EU gelten. Moderne Technologien für das Recycling von Bauteilen aus Elektrofahrzeugen entwickeln wir mit unseren Partnern bei den Forschungsprojekten LithoRec (Recycling von Lithium-Ionen-Batterien) und ElmoRel (Elektrofahrzeugrecycling-Schlüsselkomponente Leistungselektronik).

Nicht zuletzt ist hier das Original-Austausch-Teile-Programm etwa der Marke Volkswagen Pkw zu nennen: Durch unsere industrielle Aufbereitung entstehen hochwertige Austauschteile, die Ressourcen schonen und bei gleicher Qualität, Funktionalität und Garantie durchschnittlich 40 % preisgünstiger sind als die entsprechenden Neuteile.

Intelligente Mobilität

Mobilität gehört zu den wesentlichen Voraussetzungen für wirtschaftliches Wachstum und eine nachhaltige Entwicklung. Somit gilt es, den wachsenden Bedarf nach Mobilität trotz immer stärker begrenzter Ressourcen zu decken. Mobilität muss effizienter gestaltet, Verschwendung vermieden werden. Um diese Herausforderung anzugehen, wurde das Zielfeld „Top in Intelligenter Mobilität“ in die Konzern-Umweltstrategie (siehe Seite 160) aufgenommen. Volkswagen möchte mit integrierten, intelligenten Mobilitätslösungen sowie innovativen Transportsystemen Maßstäbe setzen. Dazu erschließen wir neue Geschäftsfelder und entwickeln neuartige Geschäftsmodelle.

Aufgrund der Unterschiede in den Anforderungen wie auch den lokalen Rahmenbedingungen für Mobilität kann es nicht nur einen möglichen Lösungsansatz geben. Volkswagen arbeitet daher an vielfältigen Lösungen, von innovativen Fahrzeugkonzepten bis hin zur Erforschung städtebaulicher Innovationen. Ihre volle Wirkung können die Lösungen allerdings nur dann entfalten, wenn sie miteinander vernetzt und zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden. Gefragt ist ein effizientes Zusammenspiel von Menschen, Infrastruktur, Technologien und Verkehrsmitteln.

Seit 2013 arbeitet Volkswagen gemeinsam mit 14 weiteren Unternehmen verschiedener Branchen in sechs Städten weltweit am Sustainable Mobility Project 2.0, das der WBCSD aufgelegt hat. Im dritten und letzten Projektjahr wurden Lösungsvorschläge für die jeweiligen Städte entwickelt, die diese im Rahmen ihrer Mobilitätspläne umsetzen wollen.

Im Berichtsjahr stellte auch die Forschungsinitiative UR:BAN (Urbaner Raum: Benutzergerechte Assistenzsysteme und Netzmanagement) nach vierjähriger Laufzeit die Ergebnisse ihrer Arbeit vor. Beteiligt waren 31 Partner aus Automobil- und Zulieferindustrie sowie Elektronik- und Softwarefirmen, Forschungsinstitute und Städte, darunter die Volkswagen Konzern-Forschung sowie die Marken Audi und MAN. Innerhalb der Themenbereiche Kognitive Assistenz, Mensch im Verkehr und Vernetztes Verkehrssystem haben die Projektteilnehmer in gemeinsamer Forschungsarbeit neue Fahrerassistenz- und Verkehrsmanagementsysteme für komplexe Verkehrssituationen im Stadtverkehr entwickelt.

Digitalisierung und Vernetzung

Die Vernetzung des Fahrzeugs mit anderen Fahrzeugen, der Umwelt, der Infrastruktur und den mobilen Endgeräten schreitet weiter voran und steigert für Fahrer und Insassen die Sicherheit, den Komfort und den Fahrspaß. In zahlreiche Modelle unserer Konzernmarken haben Innovationen aus diesem Bereich Einzug gehalten. Mit der neuesten Generation des Modularen Infotainment Baukastens kann über die Funktion App-Connect bei zahlreichen Volkswagen Modellen, zum Beispiel dem neuen Touran, die Bedienung und Darstellung von Inhalten digitaler Endgeräte über das Radio- oder Navigationssystem erfolgen. Im neuen Touran kommt auch erstmals die Funktion „Car-Net Cam Connect“ zum Einsatz: Dank einer vernetzten Kamera kann der Fahrer nun Kinder, Haustiere oder empfindliches Ladegut im Fond im Blick behalten, da das Kamerabild auf den Monitor des Infotainment-Systems übertragen wird. Der neue Audi A4 wird via Audi connect über den schnellen LTE-Mobilfunkstandard mit dem Internet verbunden. Die Beifahrer können per WLAN-Hotspot ihre mobilen Endgeräte nutzen. Zudem sind alle verfügbaren Audi connect-Dienste und Sicherheits-Features wie Notruf und der Online Pannenruf im Fahrzeug verfügbar, darüber hinaus die MMI connect-App für Remote-Funktionen. Ein Audi tablet zur Unterhaltung der Insassen, Soundsysteme mit 3D-Klang von Bang & Olufsen und Bose sowie die Audi phone box, die das Mobiltelefon kabellos mit der Außenantenne des Autos verbindet und induktiv lädt, unterstreichen die Innovationskraft.

In vielen neuen Audi Modellen stellt das Audi virtual cockpit gestochen scharfe und hochdetaillierte Informationen zu Fahr-, Navigations- und Assistenzfunktionen dar, zum Beispiel hochauflösende Karten im Vollbildmodus inklusive der Satellitenansicht von Google Earth. Mit dem Audi virtual cockpit steht auch ein neu entwickeltes MMI-Bedienkonzept mit Sprachsteuerung und Freitextsuche zur Verfügung.

Einhergehend mit neuen Infotainment-Funktionen und Anzeigemöglichkeiten entwickeln wir in den Fahrzeugen die Gesten- und Sprachsteuerung kontinuierlich weiter. Schon heute verwenden die neuesten Infotainment-Systeme von Volkswagen eine Annäherungssensorik. Nähert sich eine Hand, blendet das Display automatisch von der reinen Informationsebene in ein weiter aufgefächer-

tes Menü mit großen Bedienelementen über. In einem nächsten revolutionären Schritt, den Volkswagen 2015 an Bord des Konzeptfahrzeugs Golf R Touch vorstellte, wird die Infotainment-Einheit exakt die Gestik der Hand registrieren und verstehen. Ohne einen Touchscreen zu berühren ist es damit möglich, im realen Raum durch Bewegungen die Anzeigen und Elemente im virtuellen Raum zu steuern. Ein klares Plus an Komfort und Sicherheit.

Eine weitere Innovation im Zuge der Digitalisierung ist die Funktion „Digital Key". Sie macht das Smartphone zum digitalen Schlüssel, mit dem man das Fahrzeug ent- oder verriegeln, die Fenster öffnen und schließen und den Motor starten beziehungsweise stoppen kann. Der Digital Key kann auch auf andere Smartphones übertragen werden. So ermöglicht es die Funktion, dass Dritte den Wagen zum Beispiel ausladen oder eine Wartung durchführen, ohne wirklich den Schlüssel in der Hand zu haben – eine neue Dimension für Service und Dienstleistungen. Danach wird der temporäre Zugang zum Auto wieder deaktiviert.

In den schweren Nutzfahrzeugen des Volkswagen Konzerns haben sich hochleistungsfähige Telematiksysteme bereits etabliert. Sie bieten die Möglichkeit, die Effizienz der Fahrzeuge auch in großen Flotten transparent im Blick zu haben. Alle Parameter, die den Kraftstoffverbrauch beeinflussen, lassen sich so überwachen, zum Beispiel der korrekte Reifendruck oder die durchgängige Nutzung von Effizienzsystemen.

Leichtbau

Der Karosserie-Leichtbau ist für uns weiterhin ein strategischer Entwicklungsschwerpunkt. Volkswagen setzt bei Volumenmodellen warmumgeformte, hochfeste Stähle ein. Darüber hinaus verfolgen wir den fahrzeug- und plattformspezifischen Mischbauansatz, verwenden also in einer Karosserie unterschiedliche Werkstoffe. Bei der Entwicklung neuer Plattformen kommen zudem Leichtbauwerkstoffe wie zum Beispiel Aluminium zum Einsatz.

Audi arbeitet weiterhin intensiv daran, durch Leichtbauweise die Dynamik seiner Modelle zu steigern und gleichzeitig den Verbrauch zu senken. Die Karosserie des Audi Q7 besteht überwiegend aus Aluminium. Dank der Audi Space Frame-Bauweise wiegt diese Karosserie nur wenig mehr als 200 kg. Darüber hinaus sind in der Karosserie des Audi R8 Coupé große Komponenten aus kohlefaserverstärktem Kunststoff (CFK) integriert; bei den RS-Modellen bestehen verschiedene Teile des Exterieurs und Interieurs aus CFK.

Porsche präsentierte 2015 mit der Studie Mission E ein Fahrzeug, dem ein Leichtbaukonzept mit optimaler Gewichtsverteilung und tiefem Schwerpunkt zugrunde liegt. Die Karosserie besteht aus einer funktionalen Mischung aus Aluminium, Stahl und CFK, unter anderem die Haube und die Räder sind aus Carbon.

In der öffentlich-privaten Partnerschaft Open Hybrid LabFactory forschen wir zusammen mit dem Niedersächsischen Forschungszentrum Fahrzeugtechnik (NFF) der Technischen Universität Braunschweig, der Fraunhofer-Gesellschaft sowie verschiedenen Industriepartnern an wirtschaftlichen Leichtbautechnologien für die Großserie.

Lichttechnologie

Die Marke Audi ist weltweit führend in der automobilen Lichttechnologie. Der 2015 vorgestellte neue R8 setzt auch hier neue Maßstäbe. Auf Wunsch hat er die jüngste Entwicklung an Bord: den Laserspot für das Fernlicht. Das Besondere am Laserfernlicht: Es erzeugt eine fast doppelt so große Reichweite wie das LED-Fernlicht. Im Förderprojekt „Intelligentes Laserlicht für kompakte und hochauflösende adaptive Scheinwerfer" arbeitet Audi mit Partnern aus Industrie und Wissenschaft am Scheinwerfer der Zukunft. Mit der Matrix-Laser-Technologie und ihrer hohen Auflösung wird die Fahrbahnausleuchtung variabel.

Auf der IAA in Frankfurt wurde an einem Konzeptfahrzeug die nächste Stufe in der automobilen Lichttechnologie gezeigt: die neuen Matrix-OLED-Leuchten (OLED: organic light emitting diode). Sie ermöglichen eine bisher nicht gekannte Homogenität des Lichts und erweitern damit den kreativen Spielraum beim Fahrzeugdesign. Im Gegensatz zu Punktlichtquellen, wie LEDs aus Halbleiterkristallen, sind OLEDs Flächenstrahler. Schon bald werden sie auch für das Blink- und Bremslicht verwendet werden können. Die neuen flexiblen Trägermaterialien lassen sich dreidimensional formen. OLED-Einheiten lassen sich zudem in kleine Segmente aufteilen, die sich mit unterschiedlicher Helligkeit ansteuern lassen; darüber hinaus wird es sie transparent und in verschiedenen Farben geben.

Fahrerassistenzsysteme und automatisiertes Fahren

Im Geschäftsjahr 2015 haben wir den Einsatz innovativer Fahrerassistenzsysteme auf zusätzliche Fahrzeuge ausgeweitet. Nach dem Ersteinsatz im neuen Passat im Jahr 2014 sind beispielsweise der Trailer Assist, der Emergency Assist und der Stauassistent auch in den Nachfolgermodellen von Touran, Tiguan, Audi A4 und Audi Q7 erhältlich. Der Emergency Assist leitet bei ausbleibenden Reaktionen des Fahrers in verschiedenen Eskalationsstufen zunächst das Wachrütteln und letztlich einen Nothalt ein. Der Trailer Assist vereinfacht das Rangieren mit einem Anhänger, indem er mit Hilfe einer Kamera den Knickwinkel auswertet und daraus den Lenkwinkel berechnet. Der Stauassistent nutzt die automatische Distanzregelung ACC und den Spurhalteassistent Lane Assist, um in Stausituationen ein teilautomatisches Fahren zu ermöglichen. Bei einer Geschwindigkeit von 0 bis 65 km/h folgt das Auto dem vorausfahrenden Fahrzeug, steuert dabei Gas und Bremse im Rahmen der Systemgrenzen und hält selbstständig die Spur.

Der schrittweise Ausbau der Assistenzsysteme bereitet den Weg für das automatisierte Fahren und entlastet zunehmend den Fahrer. Volkswagen strebt in diesem Innovationsbereich die Führungsposition an. Einen Ausblick auf die nahe Zukunft des automatisierten Parkens gibt V-Charge, ein EU-Forschungsprojekt, in dem wir gemeinsam mit fünf nationalen und internationalen Partnern an neuen Technologien arbeiten. Im Fokus stehen die Automatisierung der Parkplatzsuche und das Aufladen von Elektrofahrzeugen. Die Idee hierbei: Das Fahrzeug sucht sich nicht nur selbstständig einen freien Parkplatz, es findet auch eine freie Parzelle mit Ladeinfrastruktur und lädt seine Batterie induktiv auf. Nach Abschluss des Ladevorgangs gibt es den Ladeplatz für ein anderes Fahrzeug

frei und sucht sich einen konventionellen Parkplatz. Audi erforscht dies in einem ähnlichen Projekt im Raum Boston in den USA. Mit der Funktion des Trainierten Parkens kann Fahrzeugen zukünftig der Parkvorgang auf dem eigenen Grundstück „antrainiert" werden.

Was in puncto vollautomatisiertes Fahren schon heute technisch möglich ist, hat Audi 2014 auf dem Hockenheimring gezeigt: Dort absolvierte der Technikträger Audi RS 7 piloted driving concept fahrerlos eine Runde der Grand-Prix-Strecke im Renntempo. Auf dem kalifornischen Sonoma Raceway – einer der anspruchsvollsten Rennstrecken der Welt – konnte im Berichtsjahr die neueste Generation des Audi RS 7 piloted driving concept die bisherigen Topleistungen noch einmal übertreffen und Rundenzeiten absolvieren, die besser waren als die von Sportfahrern. Weitere Erfolge waren eine 550 Meilen lange pilotierte Fahrt mit einem Audi A7 piloted driving concept auf dem Highway von Stanford im Silicon Valley nach Las Vegas sowie eine pilotierte Fahrt durch den dichten Großstadtverkehr in Shanghai. Audi wird das pilotierte Fahren erstmals in der kommenden Generation des Audi A8 anbieten.

Auch in schweren Nutzfahrzeugen sind Fahrerassistenzsysteme und automatisierte Fahrfunktionen auf dem Vormarsch. MAN und Scania arbeiten bereits an intelligenten Systemen, die über die Geschwindigkeitsregelung und den Spurhalteassistenten hinausgehen. Wie auch im Pkw-Bereich soll ein Stauassistent die Lkw bis zu einer Geschwindigkeit von 50 km/h automatisiert durch den Stau führen und den Fahrer damit von monotonen Tätigkeiten wie Anfahren und Bremsen entlasten.

Eine weitere Variante des automatisierten und vernetzten Fahrens ist das Fahren in der Kolonne, auch Platooning genannt. Das erste Fahrzeug der Kolonne gibt Spur und Geschwindigkeit vor, die folgenden Fahrzeuge fahren jeweils im Windschatten des vorausfahrenden Fahrzeugs und reduzieren durch den verminderten Luftwiderstand den Kraftstoffverbrauch und somit die CO_2-Emissionen. Beim Platooning sind alle Fahrzeuge über ein WLAN miteinander verbunden und tauschen permanent Daten wie GPS-Position, Motordrehzahl, Geschwindigkeit, Lenkradeinschlag und die Stellungen von Brems- und Gaspedal aus. Beschleunigt der Fahrer vorne, ziehen auch die anderen Fahrzeuge nach. Bremst das vordere Fahrzeug, bremsen auch die nachfolgenden Fahrzeuge. Platooning sorgt für einen gleichmäßigen Verkehrsfluss der beteiligten Nutzfahrzeuge. Dadurch könnte auch die Auslastung der Straße deutlich verbessert werden. Scania entwickelt diese Technologien auch zu fahrerlosen Trucks für Bergbauanwendungen weiter. Entsprechende Prototypen sind innerhalb geschlossener Areale bereits im Einsatz.

Seit November 2015 umfasst die Pflichtausstattung bei der Neuzulassung der meisten Nutzfahrzeugtypen auch einen Notbremsassistenten. MAN führte im Berichtsjahr bereits die neue Generation des Notbremsassistenten mit Sensorfusion – das Zusammenwirken von Radarsensor und Frontkamera – und das Notbremssignal ein. Damit wird schon jetzt die per Gesetz für 2018 geforderte Bremsleistung übertroffen. Zusammen mit dem Notbremsassistenten gehört bei den entsprechenden MAN- und Scania-Fahrzeugen auch der Spurhalteassistent zur Serienausstattung.

Studien und Konzeptfahrzeuge weisen den Weg in die Zukunft

Auf dem Genfer Automobilsalon 2015 gehörte die Studie Sport Coupé Concept GTE zu den Highlights der Marke Volkswagen Pkw. Das viertürige Coupé mit atemberaubend dynamischer Silhouette gibt einen Ausblick auf die progressive neue Design-Sprache der Marke. Angetrieben von einem Plug-in-Hybridsystem, das aus einem V6 TSI-Aggregat und zwei Elektromotoren besteht, erreicht der Sport Coupé Concept GTE eine Höchstgeschwindigkeit von 250 km/h.

Ebenfalls in Genf vorgestellt wurde die Studie Audi prologue Avant: Mit einer gelungenen Synthese aus Dynamik, Form und Funktion interpretiert sie die Avant-Philosophie der Marke neu. Der Fünftürer positioniert sich mit einem wegweisenden Karosseriekonzept, das sich durch ein gestrecktes Dach, eine sehr flache D-Säule sowie eine breite und flache Front auszeichnet, in der Luxusklasse. Auch der prologue Avant besitzt einen innovativen Plug-in-Hybridantrieb.

Das SUV-Showcar Audi e-tron quattro concept – präsentiert auf der IAA 2015 – verfügt über drei Elektromotoren und kann dank neuester Batterietechnik, einer optimalen Integration der Batterie und einer guten Aerodynamik mehr als 500 km mit einer Akku-Ladung zurücklegen.

Porsche zeigte 2015 mit der Studie Mission E die Zukunft des elektrisch angetriebenen Sportwagens. Der emotional gestaltete Viertürer mit Allradantrieb bringt die Porsche-typische Fahrdynamik auf die Straße. Die Reichweite des Mission E liegt bei über 500 km. Durch das innovative Porsche Turbo Charging mit 800 Volt Systemspannung dauert das Nachladen der Batterie kaum länger als heute eine Tankpause: Bereits nach gut einer Viertelstunde an der Schnellladesäule stehen wieder rund 80 % der Reichweite zur Verfügung.

Bentley stellte im Berichtsjahr das Showcar EXP 10 Speed 6 vor. Der zweisitzige Hochleistungssportwagen mit muskulösen Proportionen und athletischer Haltung vereint die erfolgreichen Tugenden der Luxusmarke: Spitzentechnologie, Motorsport-DNA und feinste Handarbeit. Mit einem Hybrid-Triebwerk könnte der EXP 10 Speed 6 neue Maßstäbe in seiner Klasse setzen und zum Ausbau der Modellpalette von Bentley beitragen.

Synergien steigern die Effizienz

Im Geschäftsjahr 2015 arbeitete unsere Technische Entwicklung intensiv daran, weitere Synergien zwischen den Marken zu heben. Dabei lag der Schwerpunkt auf einem effizienteren Ressourceneinsatz bei der Entwicklung neuer Technologien mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu sichern. In Entwicklungszentren arbeiten die Marken gemeinsam an Kerntechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Ziel ist es, neue potenzialträchtige Technologiefelder zu besetzen und damit die Zukunft des Konzerns langfristig abzusichern. Ferner greifen die einzelnen Marken zunehmend auf die Modulbaukästen zurück; damit erschließen sie Synergien sowohl zwischen Modellen einer Baureihe als auch über Baureihen hinweg. Die Initiative zur Verbesserung der markenübergreifenden Zusammenarbeit in den Entwicklungsprozessen wurde

2015 verstärkt fortgeführt, um zukünftig weitere Effizienzsteigerungen bei der Methoden- und Systementwicklung zu erzielen. Die Marken profitieren hier von einem stärkeren Austausch von Best-Practice-Ansätzen, etwa bei der virtuellen Entwicklung. Ferner sollen durch die gemeinsame Entwicklung von IT-Tools die IT-Kosten gesenkt werden.

Für die mittelschweren und schweren Nutzfahrzeuge von Scania und MAN entwickeln wir gemeinsame Getriebe, Achsen, ausgewählte Kabinenkomponenten und Fahrerassistenzsysteme. Die Volkswagen Truck & Bus GmbH steuert neue Entwicklungen in Kooperation mit den Marken. Die gemeinsamen Komponenten bilden die Basis für markenspezifische Lösungen. Langfristig steht der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung im Fokus.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Bei der Erforschung und Weiterentwicklung von Hochvolt-Batteriesystemen für Elektro- und Plug-in-Hybridantriebe arbeiten wir mit kompetenten Batterieherstellern zusammen. Diese Kooperationen haben wir im Berichtsjahr weitergeführt und intensiviert. Die VW-VM Forschungsgesellschaft mbH & Co. KG hat 2015 weitere Fortschritte mit Traktionsbatterien erzielt.

Audi wird auf Basis leistungsfähiger Batteriezellen der koreanischen Zulieferer LG Chem und Samsung SDI die Batterie für einen rein elektrisch angetriebenen SUV entwickeln. Die Partner wollen in Europa in die Zelltechnologie investieren und Audi aus den europäischen Standorten heraus beliefern. Die neue Technologie wird den Fahrern eines Audi SUV eine Reichweite von mehr als 500 km ermöglichen.

Die AUDI AG, die BMW Group und die Daimler AG haben 2015 das Geschäft für Karten und ortsbezogene Dienste HERE von der Nokia Corporation übernommen. Mit diesem Schritt soll die Verfügbarkeit der Produkte und Dienstleistungen von HERE als offene, unabhängige und wertschaffende Plattform für cloud-basierte Karten und Mobilitätsdienste dauerhaft gesichert werden. Die digitalen Karten von HERE schaffen die Grundlage für die nächste Generation der Mobilität und ortsbezogener Dienste. Diese bilden die Basis für neue Assistenzsysteme bis hin zum vollautomatisierten Fahren. Dabei werden hochpräzise digitale Karten mit Echtzeit-Fahrzeugdaten verbunden, um die Verkehrssicherheit zu erhöhen und innovative Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen.

Die bis 2016 vereinbarte Kooperation mit der Daimler AG bei der Produktion des Crafter haben wir im Berichtsjahr fortgeführt.

Einbindung von externem F&E-Know-how

Neben den konzerneigenen Ressourcen sind auch externe Dienstleister wichtig für unseren Entwicklungsprozess. Sie werden uns in den kommenden Jahren dabei unterstützen, unsere Modelloffensive konsequent fortzusetzen und die Projekte in der gewünschten Qualität, aber in kürzerer Zeit erfolgreich abzuschließen. Beim Einsatz von Entwicklungsdienstleistern stimmen sich die Konzernmarken zunehmend untereinander ab, um auch hier Skaleneffekte zu erreichen. Ferner bauen wir die Zusammenarbeit mit späteren Serienlieferanten laufend aus, um bei der Entwicklung von Modulen und Komponenten – auch an den internationalen Entwicklungsstandorten – auf ihre Kompetenz zurückgreifen zu können.

Zahlreiche Patentanmeldungen eingereicht

Im Geschäftsjahr 2015 haben wir weltweit 6.244 (6.198) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon mehr als die Hälfte in Deutschland. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultiert insbesondere aus einer höheren Zahl von Anmeldungen in den Bereichen Fahrerassistenzsysteme, konventionelle und alternative Antriebe sowie Leichtbau und beweist erneut die hohe Innovationskraft des Unternehmens.

F&E-Kennzahlen

Die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile lagen im Berichtsjahr um 3,8 % über dem Vorjahreswert. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette, der Leichtbau, die Digitalisierung sowie die Entwicklung von Baukästen im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote stieg auf 36,9 (35,1) %. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 11,9 (11,5) Mrd. €; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile betrug 6,4 (6,5) %.

Ende 2015 waren im Bereich Forschung und Entwicklung – einschließlich der At-Equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 48.731 Mitarbeiter (+6,5 %) tätig; das entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von 8,0 %.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2015	2014	2013	2012	2011
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.612	13.120	11.743	9.515	7.203
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.021	4.601	4.021	2.615	1.666
Aktivierungsquote in %	36,9	35,1	34,2	27,5	23,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.263	3.026	2.464	1.951	1.697
Forschungs- und Entwicklungskosten lt. GuV	**11.853**	**11.545**	**10.186**	**8.851**	**7.234**

Die Volkswagen Nutzfahrzeuggruppe

Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Kunde

Volkswagen hat im Jahr 2015 sein Nutzfahrzeuggeschäft neu aufgestellt. Die Volkswagen Nutzfahrzeuggruppe umfasst dabei sowohl das Geschäft mit leichten als auch mit mittleren und schweren Nutzfahrzeugen. Unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus GmbH wurden die Aktivitäten von MAN Truck & Bus, MAN Latin America, deren Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania gebündelt. Ziel ist es dabei, den spezifischen Interessen und Bedürfnissen von Nutzfahrzeugkunden optimal gerecht zu werden.

Das Geschäft mit Lkw, Bussen und Transportern unterscheidet sich grundlegend vom Pkw-Geschäft. Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter; sie werden gekauft, um mit ihnen Geld zu verdienen. Dementsprechend ausgeprägt ist das Kostenbewusstsein der Kunden. Ein Lastwagen legt im Lauf seiner Nutzungsdauer rund zwei Millionen Kilometer zurück. Bei der Kaufentscheidung spielt daher nicht nur der Anschaffungspreis eine wesentliche Rolle. Je geringer der Kraftstoffverbrauch eines Fahrzeugs ist und je effizienter Service, Wartung und Reparaturen durchgeführt werden, umso größer ist die Gewinnmarge des Kunden. Aus diesem Grund sind die Gesamtbetriebskosten, also die Kosten über die gesamte Nutzungsdauer, die zentrale Größe für die Investitionsentscheidung.

Weitere Schlüsselfaktoren für den Kunden sind die Zuverlässigkeit und die Verfügbarkeit eines Nutzfahrzeugs: Nur auf der Straße verdient ein Lkw oder Bus Geld. Die Nutzfahrzeugmarken von Volkswagen bieten speziell an den Kundenanforderungen ausgerichtete Serviceleistungen an, um die Betriebszeit der Fahrzeuge zu optimieren. Die Vermietung von Lkw und Trailern, die Bereitstellung von Ersatzfahrzeugen, an den Einsatzzeiten ausgerichtete Service-Leistungen sowie spezifisch auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Serviceverträge, Telematik-Dienstleistungen und die Schulung der Fahrer sind Beispiele für die starke Orientierung am Kunden, der genau wie wir Unternehmer ist.

Die weltweiten Lkw- und Busmärkte sind stark von unterschiedlichen Kundenbedürfnissen geprägt. Aus diesem Grund gibt es kein „Einheitsfahrzeug" für den weltweiten Einsatz. Lkw und Busse müssen individuell an die jeweiligen Kundenwünsche und regionalen Bedingungen angepasst werden. Zum Beispiel hat ein Spediteur in Indien andere Anforderungen an die Robustheit und Geländegängigkeit des Fahrzeugs als ein Spediteur, der seine Fahrzeugflotte im europäischen Raum betreibt. Die Herausforderung ist, durch eine intelligente Konstruktion dennoch möglichst viele Komponenten des Fahrzeugs für den weltweiten Einsatz zu konzipieren.

Sattelzugmaschine, Kieskipper, Feuerwehrfahrzeug, Möbelwagen, Streufahrzeug, Zementtransporter, Paketlieferwagen, Kühllaster oder Kleintransporter für Handwerker – die Spanne der Einsatzmöglichkeiten von Nutzfahrzeugen und damit die Möglichkeiten ihrer Konfiguration ist fast unbegrenzt und um ein vielfaches größer als bei Pkw, die Produktionsvolumina sind jedoch deutlich geringer. Die enge Zusammenarbeit mit den Aufbauherstellern ist daher von großer Bedeutung, wenn es darum geht für unsere Kunden die optimale Fahrzeuglösung zu realisieren.

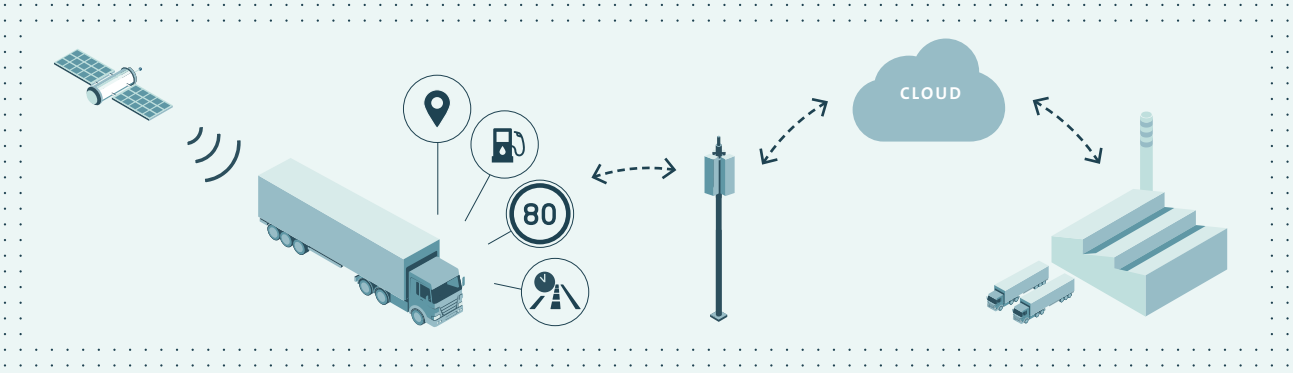
Auch das Geschäft mit Stadt-, Überland-, Reise- und Kleinbussen ist hoch komplex. Moderne Stadtbuskonzepte – zum Beispiel auf Basis Hybrid- oder Elektroantrieb – tragen heute und in Zukunft dazu bei, die weltweit immer weiter wachsenden Ballungszentren vor einem Verkehrskollaps zu bewahren. Fernbusse werden in vielen Regionen der Welt bereits heute als sehr umweltfreundliches und für den Fahrgast preiswertes Verkehrsmittel eingesetzt. Auch in Europa gewinnt dieser Markt an Bedeutung.

Der Markt für Investitionsgüter, zu denen Nutzfahrzeuge gehören, ist sehr zyklisch. Im konjunkturellen Aufschwung steigt der Transportbedarf und damit die Nachfrage stark an, wohingegen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Nachfrage ebenso kräftig sinkt. Die Produktionsschwankungen, die sich dadurch ergeben, erfordern bei den Herstellern ein hohes Maß an Flexibilität.

Die weltweite Nachfrage nach Nutzfahrzeugen wird voraussichtlich in den nächsten Jahren steigen. Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an die Nutzfahrzeughersteller immer weiter zu: Emissionsgesetze, Sicherheitsvorgaben sowie Abgaben- und Mautmodelle verlangen ein hohes Maß an Innovation und führen zu technisch hoch entwickelten und komplexen Produkten. Darüber hinaus verändern sich Nutzfahrzeughersteller zunehmend von reinen Fahrzeuglieferanten zu Anbietern maßgeschneiderter Logistikdienstleistungen.

Die wesentlichen Erfolgsparameter für Hersteller sind die Weiterentwicklung alternativer Antriebe und Kraftstoffe sowie die kundennahe digitale Vernetzung. Scania hat beispielsweise bereits über 160.000 vernetzte Lkw an Kunden übergeben. Die Fahrzeuge

DIGITALISIERUNG IM NUTZFAHRZEUG-GESCHÄFT



senden – das Einverständnis der Betreiber vorausgesetzt – in kurzen Abständen Informationen über ihre Position und ihren Betriebszustand wie Kraftstoffverbrauch und Fahrverhalten. Unseren Kunden bieten diese Informationen ein Plus an Effizienz und Sicherheit, den Herstellern ermöglichen sie, ihr Geschäftsmodell zu erweitern und damit eine stärkere Unabhängigkeit von Konjunkturzyklen. Diese Herausforderungen werden wir mit individuellen Lösungen angehen, die auf gemeinsamen Plattformen beruhen.

Immer strengere Emissionsvorschriften, der Wunsch der Kunden, Kraftstoff zu sparen, sowie das Interesse an alternativen Antrieben rücken immer stärker in den Fokus. Zum Beispiel wird bei Stadtbussen von MAN und Scania Erdgas als wirtschaftliche und saubere Antriebsart genutzt. Um Erdgasmotoren auch für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, wird statt CNG (Compressed Natural Gas) jedoch LNG (Liquefied Natural Gas) benötigt, da nur so die erforderliche Energiedichte und somit die gewünschte Reichweite erzielt werden kann. Damit Erdgas zu einem weithin genutzten Energieträger wird, sind bessere Rahmenbedingungen erforderlich. Nur in wenigen Ländern sind zum Beispiel die Tanknetze ausreichend entwickelt. Hybridfahrzeuge bieten die Möglichkeit, im Verteilerverkehr bis zu 20 % Kraftstoff einzusparen. Im Fernverkehr zeigen sich ebenfalls große Potenziale: Hier sind Einsparungen von bis zu 8 % möglich.

Der vollelektrische Antrieb ist aufgrund des noch hohen Gewichts der Batterie und der damit einhergehenden Verringerung der Nutzlast im Langstreckenverkehr derzeit nicht sinnvoll; im Verteilerverkehr testen wir bei den leichten Nutzfahrzeugen aktuell den e-Caddy – der e-load up! ist bereits erhältlich. Auch bei mittelschweren Lkw laufen Versuche. In Stadtbussen lassen sich aufgrund des Stop-and-go-Verkehrs Hybridlösungen sinnvoll einsetzen. MAN hat beispielsweise bereits 2010 den Vollhybridbus Lion's City Hybrid eingeführt. Derzeit entwickeln sowohl MAN als auch Scania emissionsfreie vollelektrische Stadtbusse.

Die Nutzfahrzeugmarken des Volkswagen Konzerns arbeiten nicht nur an der Steigerung von Effizienz und Umweltfreundlichkeit, sondern auch intensiv an neuen Fahrerassistenzsystemen zur Verbesserung der Sicherheit. Bestehende Systeme, etwa der Notbrems- und Spurhalteassistent, werden fortlaufend verbessert. Weitere Möglichkeiten für ein sicheres Fahren ergeben sich aus der digitalen Vernetzung, zum Beispiel im Bereich der Car-to-Car-Kommunikation.

In der Volkswagen Truck&Bus GmbH ist die markenübergreifende Steuerung der Nutzfahrzeugsparte organisatorisch verankert. Eine Matrixorganisation gewährleistet, dass unsere starken Marken weiterhin unabhängig agieren und ihre jeweiligen Kundengruppen optimal bedienen können. Zugleich stellt sie sicher, dass durch die enge Zusammenarbeit bei Einkauf, Produktion und Entwicklung Skaleneffekte und Synergien erzielt werden.

Das strategische Ziel ist klar: Volkswagen Truck&Bus will Global Champion werden. Für uns steht dabei aber nicht das Absatzvolumen im Vordergrund, sondern die Profitabilität, die praxisnahen Innovationen sowie der Ausbau unserer globalen Präsenz. Im Zentrum aller Aktivitäten steht stets der Kunde.

Um diese Ziele zu erreichen, werden die Marken gemeinsam an neuen Geschäftsmodellen arbeiten und die Digitalisierung im Nutzfahrzeuggeschäft massiv vorantreiben. Zudem ist für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge zukünftig eine Plattformstrategie geplant. Derzeit werden gemeinsame Plattformen für Getriebe, Achsen, ausgewählte Kabinenkomponenten und Fahrerassistenzsysteme für Lkw und Busse entwickelt. Langfristig steht dabei der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw im Fokus. Angesichts der langen Produktlebenszyklen wird es zehn bis fünfzehn Jahre dauern, bis die Potenziale, die sich daraus ergeben, voll ausgeschöpft sind. Die gemeinsamen Komponenten werden die Plattform für die Schaffung markenspezifischer Lösungen sein, wobei die Marken für den Kunden weiterhin klar differenzierbar bleiben. Durch die Bündelung der Aktivitäten innerhalb von Volkswagen Truck&Bus erwarten wir im Durchschnitt ein langfristiges zusätzliches Synergiepotential von mindestens 650 Mio. €.

Synergien wird es auch mit leichten Nutzfahrzeugen geben. Diese Fahrzeuge sind technisch gesehen näher mit dem Pkw verwandt und bringen Entwicklungen bei Konnektivität und Fahrerassistenzsystemen zu unseren Kunden, die ihr Fahrzeug gewerblich nutzen.

BESCHAFFUNG

Im Jahr 2015 lag der Fokus der Beschaffung maßgeblich auf der Absicherung der Versorgung unserer Bedarfe, der Absicherung der Fahrzeuganläufe und der gezielten Erschließung neuer Beschaffungsmärkte zur bestmöglichen Umsetzung der Beschaffungsstrategie sowie auf der Umsetzung unserer Initiative „Volkswagen FAST".

Beschaffungsstrategie

Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Volkswagen Beschaffungsorganisation weiter zu optimieren und unsere Fähigkeiten und Stärken gemeinsam mit unseren Lieferanten auszubauen. Unser Anspruch ist, die wettbewerbsfähigste und leistungsstärkste Beschaffungsorganisation zu haben. Dieser Anspruch wird durch die vier strategischen Beschaffungsziele untermauert, die sich aus den Unternehmenszielen der Konzernstrategie und den globalen Trends unserer Beschaffungsmärkte ableiten: erstens, technische und ökologische Innovationsprozesse aktiv zu gestalten und so marktkonforme Top-Qualität und Innovationen zu wettbewerbsfähigen Konditionen bereitzustellen; zweitens, alle Kostenziele zu erreichen, um die Wirtschaftlichkeit unserer Produkte über die gesamte Laufzeit zu gewährleisten; drittens, das globale Beschaffungsvolumen durch ständige Verfügbarkeit und eine gleichbleibend hohe Güte der Kaufteile abzusichern und stabile sowie effiziente Warenströme zu garantieren; viertens, die Attraktivität des Geschäftsbereichs Beschaffung und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter durch die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen weiter zu steigern.

In den Marken wurden Organisationsstrukturen geschaffen, um definierte Prozesse und neue Methoden zu etablieren. Auf allen Managementebenen existieren konkrete Arbeitspakete und Ansprechpartner. Regelmäßig berichten und überprüfen wir den Umsetzungsstand der abgestimmten Maßnahmen. So sorgen wir dafür, dass die angestoßenen Veränderungen dazu beitragen, unsere Ziele zu erreichen und nachhaltig zu etablieren.

Volkswagen FAST – Future Automotive Supply Tracks

FAST ist die zentrale Initiative der Konzernbeschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk im Rahmen von „Future Tracks" 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 werden wir bei der FAST-Initiative noch enger und schneller zusammenarbeiten. Zusätzlich werden im Rahmen des Programms einige Prozesse im Bereich Innovation und Globalisierung überarbeitet, die allen Lieferanten zur Verfügung stehen. Nach dem Programmstart Anfang 2015 wurden in einem systematischen und standardisierten Qualifizierungsprozess die Lieferanten ausgewählt, die sich durch hervorragende Leistungen in ihrem Kompetenzfeld auszeichnen. Mit diesen Partnern werden globale Strategien und technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abgestimmt mit dem gemeinsamen Ziel, begeisternde Technologien für unsere Kunden noch schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte noch effektiver und effizienter zu realisieren.

Wir überprüfen diese strategischen Partnerschaften kontinuierlich und verändern bei Bedarf den Kreis der FAST-Lieferanten. So haben auch bisher nicht ausgewählte Lieferanten weiterhin die Möglichkeit, sich für die Initiative zu qualifizieren.

Prozessoptimierungsprogramm in der Beschaffung

Seit Ende des Jahres 2015 arbeiten annähernd alle Marken und Gesellschaften des Konzerns innerhalb der Beschaffung mit einheitlichen und voll digitalen Prozessen. Im Jahr 2014 haben wir damit begonnen, externe Partner in unsere digitalen Netzwerke einzubinden. Diese haben zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit, unseren Systemen die benötigten und aktuellsten Informationen zu entnehmen. Ziel ist, innerhalb der nächsten vier bis fünf Jahre ein weltumspannendes und standardisiertes digitales Netzwerk aller Arbeitsprozesse der Beschaffung mit den Lieferanten zu knüpfen. Um Berührungspunkte in der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten zu optimieren und vollständig zu digitalisieren, wurde das Programm „Supplier Interaction Management" ins Leben gerufen.

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Rohmaterialien

Da die Teilestandardisierung innerhalb des Volkswagen Konzerns zunimmt, stieg auch die Bedeutung der globalen Absicherung der Kaufteilkapazitäten im Jahr 2015 weiter an. Das Bedarfs-Kapazitäts-Management der Beschaffung konnte durch die enge, digital unterstützte Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Berichtsjahr konzernweit wieder alle kritischen Störfälle und Versorgungsengpässe, zum Beispiel hervorgerufen durch Produktionsprobleme, Brände oder Naturkatastrophen, erfolgreich bewältigen. Die digitale Vernetzung, die bereits einen hohen Grad erreicht hat, treiben wir mit den neuesten Technologien voran.

Infolge der Konjunkturabkühlung in China hat die Weltwirtschaft 2015 an Fahrt verloren. Im Jahr 2015 zeigten die Rohstoffmärkte eine hohe Sensitivität in Bezug auf politische Unsicherheiten. Dies hat dazu beigetragen, dass sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe, zum Beispiel Rohöl, Stahl und Seltene Erden, in einer Seitwärts- beziehungsweise Abwärtsbewegung befanden.

Das Berichtsjahr war von politischen Spannungen, vor allem in Russland und der Ukraine, sowie der Abwertung des Euros geprägt. Infolgedessen konnten wir von der Abwärtsbewegung der in Dollar gehandelten Rohstoffe nur eingeschränkt profitieren. Dank des Einsatzes individuell auf die Rohstoffmärkte abgestimmter Beschaffungsstrategien konnten Risiken, die von volatilen Rohstoffpreisen ausgehen, minimiert werden.

Digitalisierung der Versorgung

Die Konzern-Business-Plattform als zentrale Schnittstelle zwischen dem Volkswagen Konzern und seinen Partnern bildet die Basis für das digitale Netzwerk der Zukunft. Unsere externen Partner haben die Möglichkeit, zentral über die Konzern-Business-Plattform auf Systeme und Prozesswissen der Geschäftsbereiche zuzugreifen. Jeder Lieferant hat gleichzeitig mit den Mitarbeitern

der Beschaffung denselben Blick auf die aktuelle Versorgungssituation seiner Teile. Dies ist die Grundlage für die globale aufeinander abgestimmte Arbeit zur Versorgungsabsicherung in einem dynamischen Netzwerk. Dieses Netzwerk ist dadurch in der Lage, auf jeden äußeren Einfluss an jeder Stelle der Welt zeitgleich zu reagieren.

Qualitätssicherung durch Kaufteile- und Lieferantenmanagement innerhalb des Lieferprozesses

Mit seinen Werkzeug- und Prozessexperten sichert das Kaufteilemanagement als technischer Bereich der Beschaffung die weltweiten Fahrzeugneuanläufe und Aggregateprojekte sowohl präventiv als auch reaktiv ab. Darüber hinaus stellen die Experten die Serienversorgung sicher. Im Einklang mit der konzernweiten Wachstumsstrategie liegt ein besonderer Fokus des Kaufteilemanagements auf dem Wissenstransfer bei Anläufen globaler Projekte. Das Kaufteilemanagement ist weltweit vernetzt. Dadurch können Synergieeffekte sowohl in der Produktions- als auch in der Prozessoptimierung bei Lieferanten erzielt werden. Bei dem Programm „Qualität im Wachstum“ konzentriert sich die Beschaffung auf die Anlaufabsicherung sowie das Management der Unterlieferantenstruktur.

Da die Anforderungen an Lieferanten hinsichtlich der Anlaufbereitschaft stetig zunehmen, werden im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation insbesondere die Industrialisierungsprozesse bei Lieferanten noch stärker in den Fokus rücken.

Zur Absicherung unserer Fahrzeuganläufe werden zusätzlich zu der Zwei-Tages-Produktion bei Lieferanten weitere Leistungstests zu mehreren Meilensteinen des Produktentstehungsprozesses mit geschäftsbereichsübergreifender Beteiligung durchgeführt. Dadurch können Risiken für Fahrzeuganläufe hinsichtlich Ausbringung und Qualität noch früher erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

In einigen produzierenden Werken sind darüber hinaus Anlaufexperten eingesetzt, um die lokale Projektorganisation weiter zu stärken und die Projekte noch effizienter durchführen zu können.

Erschließung neuer Beschaffungsmärkte

Die Beschaffung ist global organisiert und stellt mit ihrer Präsenz an 39 Standorten in 23 Ländern sicher, dass die Produktionsstätten nachhaltig und zu wettbewerbsfähigen Konditionen mit Produktionsmaterialien in der geforderten Qualität und Menge beliefert werden. Der Zugang zu relevanten und kostengünstigen Beschaffungsmärkten wird somit auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung gewährleistet.

Der Aufbau lokaler Lieferströme ist ein Kernelement unserer Wachstumsstrategie. Niedrige Logistikkosten, marktgerechte Einkaufspreise, entfallende Einfuhrzölle und die Unabhängigkeit von schwankenden Wechselkursen stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig profitieren die Menschen in den Regionen. Wir schaffen qualifizierte Arbeitsplätze und tragen durch die Ansiedlung von Zulieferbetrieben im Umfeld unserer Produktionsstandorte zur wirtschaftlichen Entwicklung bei.

Im indischen Pune wurden beispielsweise seit der Etablierung des Standorts 69 neue Zulieferbetriebe gegründet und so rund 13.500 direkte und indirekte Arbeitsplätze geschaffen. Dank der nachhaltigen Entwicklung von Partnern am Standort Kaluga kann das dortige Werk nun auf über 60 lokale Lieferanten für die produzierten Modelle zurückgreifen.

Neben den etablierten Bezugsquellen steigt in den Wachstumsregionen das Angebot qualifizierter und auch exportfähiger Lieferanten. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit lokalen Bezugsquellen werden über die regionale Beschaffungsorganisation in neue Projekte übertragen. Zusätzlich arbeiten in aufstrebenden und kostengünstigen Beschaffungsmärkten speziell ausgerichtete und fachbereichsübergreifend besetzte Projektteams daran, den Exportanteil qualifizierter lokaler Lieferanten sukzessive zu erhöhen. Auf diese Weise vergrößern wir die globale Lieferantenbasis und nutzen die entsprechenden Kostenvorteile.

Dank dieser Ansätze ist die Beschaffung in der Lage, für neue Standorte kurzfristig und effizient eine zuverlässige Lieferantenbasis bereitzustellen.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Im Jahr 2015 haben wir kontinuierlich am Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ über alle Marken und Regionen hinweg gearbeitet. Dabei lag der Fokus auf dem Ausbau unseres 3rd-Party-Auditprogramms für Lieferanten. Mit unserem externen Partner konnten im Berichtszeitraum insgesamt 26 Lieferanten auditiert werden.

Nach Durchsprache der Ergebnisse wurden im Bedarfsfall gemeinsam mit den Lieferanten Maßnahmenpläne entwickelt, deren Umsetzung und Einhaltung kontrolliert wurden. Umwelt- und Arbeitsbedingungen konnten so mit den betroffenen Lieferanten verbessert und Risiken minimiert werden.

Zudem qualifizierten wir im Berichtszeitraum sowohl unsere eigenen Mitarbeiter als auch unsere Lieferanten zum Themenfeld „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“. Es wurden über 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema in Schulungen qualifiziert und sensibilisiert.

Zum 31. Dezember 2015 haben darüber hinaus bereits über 19.500 unserer Lieferanten ein E-Learning zur Nachhaltigkeit auf unserer Konzern-Business-Plattform absolviert. Dieses Programm wird ergänzt durch Präsenzschulungen, die 2015 zum Teil auch in Kooperation mit anderen Automobilherstellern in Indien und Südafrika stattfanden. Unsere Geschäftspartner geben uns Auskunft über ihren Nachhaltigkeitsstatus. Neben dem bereits etablierten Fragebogen auf der Konzern-Business-Plattform, der zum 31. Dezember 2015 von über 18.000 unserer Lieferanten ausgefüllt wurde, haben wir im Jahr 2015 damit begonnen, einen neuen umfangreicheren Fragebogen einzusetzen. Diesen gemeinsam mit anderen Automobilherstellern entwickelten Fragebogen stellen wir unseren Lieferanten auf einer externen Online-Plattform zur Verfügung.

Die Grundlage für unser Handeln bilden die „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“. Sollten wir Kenntnis davon erlangen, dass einzelne Lieferanten diese Anforderungen möglicherweise nicht einhalten, stößt eine Konzernstelle im Dialog mit dem betroffenen Lieferanten Verbesserungsmaßnahmen an. Ziel ist es, diese Verbesserungen im Rahmen eines partnerschaftlichen Dialogs umzusetzen. So hilft uns das Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ dabei, gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern die Voraussetzungen für die Erfüllung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen zu schaffen und die Volumenströme dauerhaft zu sichern.

Volumen der Volkswagen Konzern-Beschaffung

Die Volkswagen Konzern-Beschaffung kauft zentral im Wesentlichen Produktionsmaterial, Dienstleistungen und Sachinvestitionen ein. Das im Berichtsjahr beschaffte Volumen belief sich auf 149,1 Mrd. € (+2,5 %). Diese Zahlen enthalten die Werte für die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Der Anteil der Zulieferer in Deutschland lag bei 36,2 (36,1) %.

VOLUMEN DER VOLKSWAGEN KONZERN-BESCHAFFUNG NACH MARKEN UND MÄRKTEN

Mrd. €	2015	2014	%
Volkswagen Pkw[1]	87,6	85,5	+2,4
Audi[2]	27,0	25,7	+4,9
ŠKODA	7,4	7,1	+4,0
SEAT	5,2	4,4	+18,5
Bentley	0,9	0,8	+10,2
Porsche	5,2	5,0	+4,6
Volkswagen Nutzfahrzeuge	2,7	2,6	+3,3
Scania	6,6	6,5	+2,0
MAN	6,6	7,8	−16,3
Volkswagen Konzern	**149,1**	**145,5**	**+2,5**
Europa/Übrige Märkte	99,5	93,4	+6,5
Nordamerika	7,3	6,3	+15,6
Südamerika	4,6	6,7	−31,4
Asien-Pazifik[1]	37,8	39,1	−3,3

1 Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
2 Audi inklusive Lamborghini und Ducati.

PRODUKTION

Im Geschäftsjahr 2015 übertraf das weltweite Fertigungsvolumen erneut die 10-Millionen-Marke. Bei anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um 3,5% zu. Die steigenden Absatzzahlen in Deutschland und Westeuropa sowie die konsequente Umsetzung des Konzern-Produktionssystems konnten die rückläufigen Volumina auf dem südamerikanischen und dem russischen Markt kompensieren.

Strategie „Produktion 2018“

Um die Vision der Strategie „Produktion 2018“ – die leistungsstärkste und faszinierendste Automobilproduktion der Welt – zu verwirklichen, haben wir vier Kernziele definiert: Mit allen Marken und Regionen des Konzerns wurde auch im Geschäftsjahr 2015 konsequent daran gearbeitet, Kunden zu begeistern, den Ergebnisbeitrag zu erhöhen, die Produktionskapazitäten marktgerecht und die Produktion attraktiver für die Mitarbeiter zu gestalten.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, haben wir insgesamt 13 Herausforderungen definiert und daran kontinuierlich gearbeitet. Die Herausforderungen stehen für die wichtigsten Handlungsfelder des Geschäftsbereichs Produktion, beispielsweise die Umsetzung der Baukastenstrategie sowie den Ausbau des globalen Produktionsnetzwerks und sind mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Für deren Umsetzung sind Patenschaften aus Vorstand und Top-Management sowie Projektteams aus allen Marken und Regionen verantwortlich. Um frühzeitig einen möglichen Erweiterungs- oder Anpassungsbedarf dieser Herausforderungen identifizieren zu können, wurden wesentliche Zukunftstrends und deren Auswirkungen diskutiert. Die Ergebnisse fließen in die Strategiearbeit ein.

Produktionsstandorte

Im Mai 2015 nahm, mit dem Fahrzeugwerk in Changsha, der jüngste chinesische Standort des Konzerns den Betrieb auf. Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte somit am Ende des Berichtsjahres 119 Standorte, davon 69 Pkw-, Nutzfahrzeug- und Motorradstandorte sowie 50 Aggregate- und Komponentenstandorte.

Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten; in Deutschland befinden sich allein 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik spielt mit 31 Standorten eine immer wichtigere Rolle. In Nordamerika (vier) und Südamerika (neun) blieb die Anzahl der Standorte im Berichtsjahr unverändert. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In Europa entsteht seit Ende 2014 im polnischen Wrzesnia ein neues Werk der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge, zusätzlich zum bereits bestehenden Werk Poznan. Im zweiten Halbjahr 2016 startet dort die Produktion des Crafter mit einer Jahreskapazität von 100.000 Fahrzeugen.

Um unsere Marktposition in China zu sichern und auszubauen, wurde im Mai 2015 eine neue Fahrzeugfabrik in Changsha mit einer Jahreskapazität von 300.000 Fahrzeugen in Betrieb genommen. Darüber hinaus wird die Kapazität am Standort Chengdu bis zum Jahr 2016 um 150.000 Fahrzeuge erweitert. Die neue Fahrzeugfabrik Ningbo II wird mit einer Kapazität von 150.000 Fahrzeugen pro Jahr Ende 2017 anlaufen.

Des Weiteren wird in Mexiko Mitte 2016 das Werk San José Chiapa der Marke Audi mit einer Kapazität von 150.000 Fahrzeugen pro Jahr die Produktion aufnehmen. Im US-amerikanischen Markt wird die Produktpalette durch den ab Ende 2016 im Volkswagen Werk Chattanooga produzierten neuen Midsize-SUV ergänzt. Zudem soll der Tiguan mit langem Radstand ab 2017 in der Region Nordamerika für den US-amerikanischen Markt produziert werden.

Das Produktionsnetzwerk bauen wir auch im Bereich Motoren weiter aus. Die Motorenwerke Györ und Zuffenhausen werden zurzeit für die neuen V6- und V8-Ottomotoren für den markenübergreifenden Einsatz ausgelegt. Produktionsstart wird im ersten Halbjahr 2016 sein.

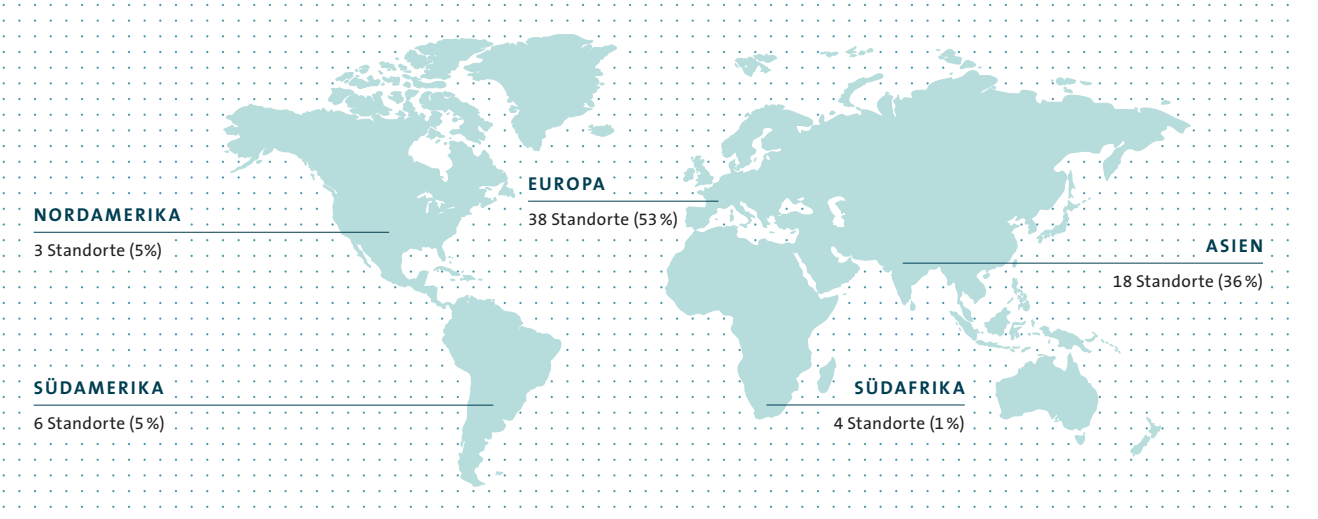
Die Auslastung der Standorte im Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wird durch die Belieferung mit Teilesätzen als Completely Knocked Down (CKD)-Standort weiter gestärkt.

Im Jahr 2015 wurde eine CKD-Fertigung in Brasilien im Werk Curitiba in Betrieb genommen. Dort werden die Modelle Volkswagen Golf und Audi A3 Limousine gefertigt. Die Pressteile und Montagemodule werden größtenteils von den Standorten Puebla und Györ geliefert.

Im westafrikanischen Nigeria wurde im Juli 2015 eine neue Lizenzfertigung eröffnet. Die Montage wird von unserem Kooperationspartner, der Stallion Group, betrieben. Gefertigt werden Modelle der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Damit stärkt Volkswagen sein Engagement in der Subsahara.

Wir untersuchen stetig die Möglichkeit weiterer Produktionsstandorte in neuen Märkten.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil an der Gesamtproduktion 2015 in Prozent



Neuanläufe und Produktionsjubiläen

2015 meisterte der Volkswagen Konzern insgesamt 59 Fahrzeuganläufe an 27 Standorten in 14 Ländern; davon sind 25 Anläufe neuen Produkten oder Produktnachfolgern zuzurechnen, weitere 34 Anläufe betrafen Derivate und Produktaufwertungen.

Ein bedeutendes Ereignis für die Marke Volkswagen Pkw war der Start der Produktion des Touran-Nachfolgers in Wolfsburg, der im September in den Markt eingeführt wurde. Im April und Mai gab es bei Volkswagen Nutzfahrzeuge an den Standorten Hannover und Poznan mit den Anläufen des T6 und des neuen Caddy gleich bei zwei Modellen einen Generationswechsel. Im Mai begann bei Audi die Produktion der neuen A4-Familie zunächst mit der Limousine in Ingolstadt, im August folgte der A4 Avant und im Oktober startete die Produktion der Limousine in Neckarsulm. Bei der Marke ŠKODA stand im März der Anlauf des neuen Superb in Kvasiny an, der im Juni auch als Combi gestartet ist. Bentley erweiterte mit dem Bentayga im November seine Produktvielfalt um einen SUV. Die gesamte Ibiza-Familie der Marke SEAT erhielt eine Produktaufwertung. Das Gleiche gilt für den Porsche 911.

Zusätzlich zu den zahlreichen Neuanläufen wurde die Palette der Modelle mit alternativen Antrieben erweitert, nämlich um den erdgasbetriebenen Caddy und die Plug-in-Hybridversionen des Q7 und des Passat. Außerdem liefen in den Montagestandorten in Malaysia, Indien und Russland Nachfolgeprodukte der aktuellen Modelle an.

In den Motoren- und Getriebewerken gab es 2015 eine Vielzahl von Anläufen neuer und effizienterer Aggregate, die auch zum Ausbau der lokalen Fertigung beigetragen haben. Unter anderem wurde im russischen Kaluga im Sommer 2015 ein neues Motorenwerk eröffnet. Die Fabrik mit einer Jahreskapazität von 150.000 Einheiten fertigt den an den Markt angepassten Motor EA 211 mit 1,6 l Hubraum zur lokalen Versorgung der russischen Fahrzeugwerke in Kaluga und Nizhny Novgorod. Volkswagen weitet damit sein industrielles Engagement in Russland aus und erfüllt gesetzliche Vorgaben zur lokalen Wertschöpfung. Im brasilianischen Motorenwerk Sao Carlos liefen Drei- und Vierzylinder-TSI-Motoren der Baureihe EA 211 an. Sie werden mittel- bis langfristig die dort produzierte Vorgängergeneration ablösen. Zudem wird am Standort Crewe in Großbritannien seit Ende 2015 der neue W12-Ottomotor für den Einsatz im neuen Bentley Bentayga gefertigt.

Im Jahr 2015 gab es einige bedeutende Produktionsjubiläen: In Südafrika wurde bereits zu Jahresanfang die Produktion des einmillionsten Polo gefeiert. Ende April fertigte der brasilianische Standort Taubaté den 100-tausendsten up!. Im Oktober lief das fünfmillionste Fahrzeug auf der konzernweit verwendeten MQB-Plattform vom Band. Damit verdoppelte sich die Anzahl dieser Fahrzeuge innerhalb von einem Jahr. Zur gleichen Zeit fertigte ŠKODA das weltweit 13-millionste Fahrzeug der Marke seit Konzernzugehörigkeit und der Standort Kassel feierte die Produktion des einmillionsten Doppelkupplungsgetriebes DQ500. Zudem gab es ein Jubiläum im November: In Poznan lief der zweimillionste Caddy vom Band.

Auch in China gab es 2015 ein Produktionsjubiläum: Die Anzahl der in China produzierten Fahrzeuge (SVW und FAW-VW) überstieg im November die 25-Millionen-Marke.

Flexibilität in der Produktion

Die modularen Baukästen ermöglichen die flexible Gestaltung unserer Produktionsstätten. Sie generieren Synergieeffekte, aufgrund derer Investitionen reduziert und die vorhandenen Kapazitäten besser ausgelastet werden. Mit ihnen haben wir die Voraussetzung geschaffen, um Produktionsstätten mit mehreren Marken gemeinsam zu nutzen, und setzen dies konsequent im Rahmen der Werkbelegung um: Beispielsweise wird der ŠKODA-Standort Kvasiny in Tschechien ab 2016 auch ein Fahrzeug der Marke SEAT produzieren. Aktuell sind bereits 19 von 40 Pkw-Standorten Mehrmarken-Standorte.

Ein weiteres Konzept für die Volumenflexibilität ist die „Drehscheibe". Diese kommt unter anderem zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen oder bei Segmentverschiebungen zum Einsatz. Eine solche Drehscheibe bilden die Volkswagen Standorte Emden mit dem Passat, Zwickau mit dem Passat und dem Golf sowie Wolfsburg mit dem Golf.

Um bei steigender Komplexität weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird all das durch eine frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Die Grundlage hierfür sind einheitliche Konstruktions- und Gestaltungsprinzipien, die in Form von Produktstandards definiert sind. Die sogenannte Konzeptgleichheit sorgt dafür, dass gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken angewendet werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist ein fundamentaler Bestandteil der Gestaltung effizienter Logistik- und Fertigungsprozesse.

Das Konzern-Produktionssystem

Auf dem Weg zur leistungsstärksten und faszinierendsten Automobilproduktion der Welt optimieren und standardisieren wir die Produktionsprozesse. Hierfür stellt das wertschöpfungsorientierte, synchrone Konzern-Produktionssystem die notwendigen Methoden und Instrumente zur Verfügung. Unser Ziel ist es, das Konzern-Produktionssystem weltweit an allen Standorten der Marken und Regionen zu etablieren, um nachhaltige und kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen.

Einen entscheidenden Teil dieses Weges haben wir bereits zurückgelegt. Zukünftig richten wir unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. In einem ersten Schritt ermitteln wir dazu den Umsetzungsgrad der Methoden und Instrumente an den Standorten. Aus dem Soll-Ist-Abgleich ergeben sich Handlungsfelder, die im zweiten Schritt in einem Projektplan festgelegt und strukturiert abgearbeitet werden. Im Sinne eines synchronen Unternehmens beziehen wir alle Geschäftsbereiche ein, um die Prozesse systematisch zu optimieren.

Wir gestalten und steuern ein globales Produktions- und Logistiknetzwerk im Bereich der Material- und Fahrzeuglogistik, vom Lieferanten bis an die Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden. Logistische Dienstleistungen werden markenübergreifend aus einer Hand geplant, gesteuert und bei Bedarf über die „Beschaffung logistischer Dienstleistungen" eingekauft. Es ist uns wichtig, weltweit stabile und einheitliche Prozesse einzuhalten.

Die Automobillogistik des Volkswagen Konzerns wird über alle Marken, Standorte und Modelle gesteuert. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft, begegnen wir den Herausforderungen der Industrie 4.0.

Unsere Marken, Regionen und Werke gestalten gemeinsam die Logistik von morgen in einer digitalen Automobilwelt und unter Einsatz neuer Technologien. Der immense Anstieg der Verfügbarkeit von Informationen macht die Prozesse vom Lieferanten zum produzierenden Werk bis hin zum Kunden immer transparenter. Wir wenden animierte Planungstools für die Ausgestaltung von Fabriken und Lieferströmen an und haben die Verfolgung von beladenen Lkw per GPS bereits umgesetzt. Unsere Produktionswerke arbeiten in der Logistik automatisiert und digitalisiert mit fahrerlosen Transportsystemen.

Bei all dem gilt unverändert die klassische Logistikzielsetzung: Informationen, Material und Fahrzeuge sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Menge – zu den optimalen Kosten.

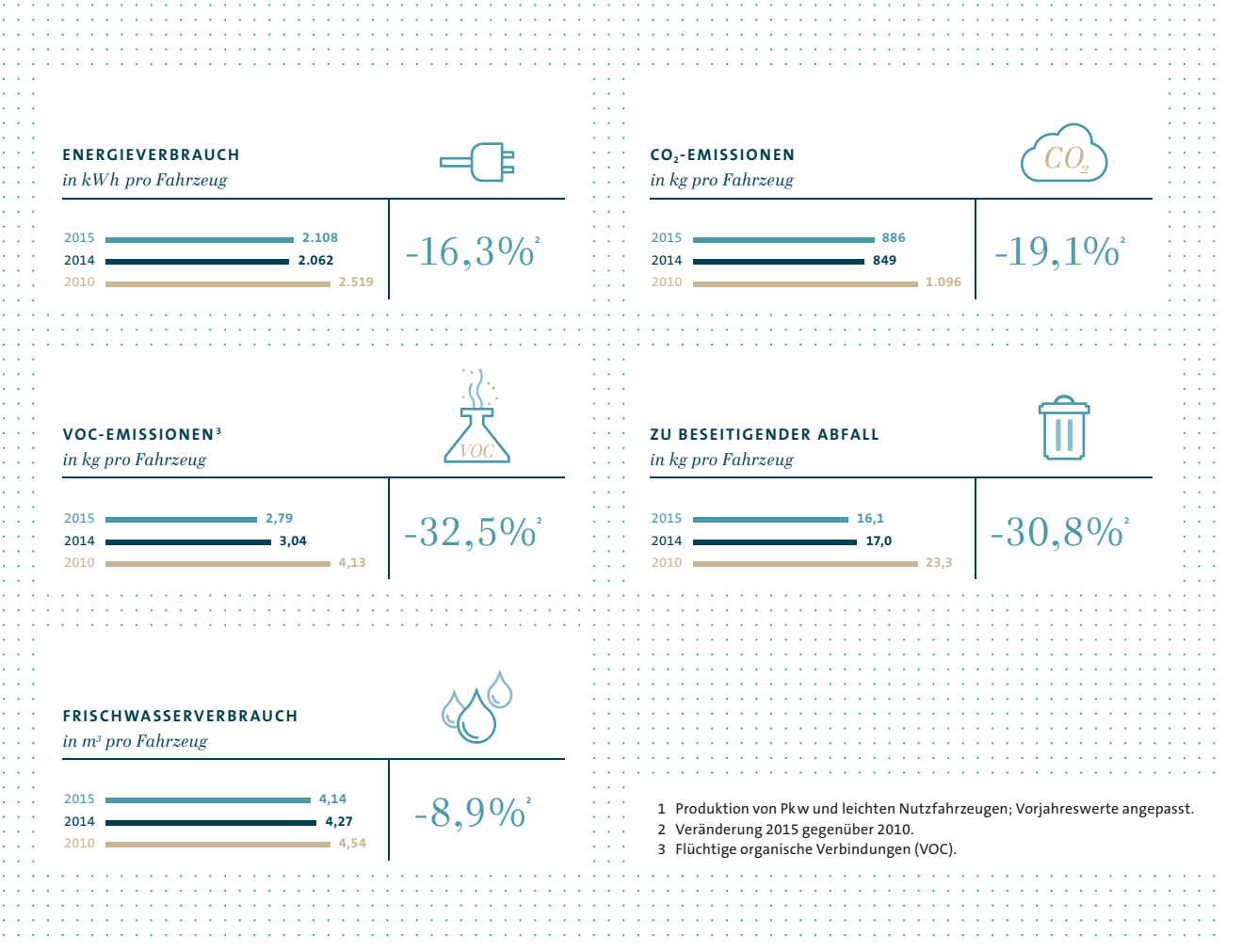
Umwelteffiziente Fertigung

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, in der Produktion die Werte der fünf wesentlichen Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO_2- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand 2010 – bis 2018 um 25 % zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Wie die Grafiken auf Seite 148 verdeutlichen, haben wir bei der Reduktion aller Kernindikatoren bereits deutliche Fortschritte erzielt.

Die Marken des Volkswagen Konzerns tragen mit einem eigenen Rahmen gemäß ihrer Unternehmenskultur und ihrem Leitbild dazu bei, die Ziele zu erreichen: Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge haben „Think Blue.Factory." etabliert, Audi bezeichnet sein Engagement als „Ultra-Strategie", ŠKODA nennt sein Programm „Green Factory", SEAT „ECOMOTIVE Factory" und Bentley „Environmental Factory". Porsche hat die „Ressourcenschonende Produktion" eingeführt. Scania und MAN geben ihrem Umweltengagement die Namen „Blue Rating" beziehungsweise „Klimastrategie".

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu schaffen. Unsere Umweltexperten treffen regelmäßig in Arbeitsgruppen zusammen; außerdem schulen sie unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN [1]



1 Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahreswerte angepasst.
2 Veränderung 2015 gegenüber 2010.
3 Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System über 1.900 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich nicht nur in ökologischer Hinsicht: Auch Einsparungen von rund 65,9 Mio. € jährlich sind damit verbunden.

Die folgenden Beispiele aus dem Berichtsjahr zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktionsprozesse und zur Erreichung der Zielwerte bei den fünf wesentlichen Umweltkennzahlen beitragen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Am Standort Hannover haben wir durch die Umstellung von zwei Lacktrocknern auf einen lastabhängigen Betrieb den Energiebedarf um rund 8.000 MWh pro Jahr gesenkt; das entspricht einer Einsparung von etwa 1.700 t CO_2 und 200.000 € jährlich.

An einigen Standorten des Konzerns setzen wir Recyclinganlagen ein, die biologisch vorgereinigte Abwässer durch Membranverfahren für die erneute Nutzung aufbereiten, um so den Frischwasserverbrauch zu verringern. Am Standort Salzgitter haben wir 2015 eine Recyclinganlage in Betrieb genommen, mit der die Hälfte der Abwassermenge des Werks zu Recyclingwasser aufbereitet und für die Nachspeisung des zentralen Kühlturms genutzt wird. Durch diese Maßnahme sparen wir dort jährlich etwa 75.000 m³ Frischwasser ein; das entspricht rund einem Viertel des Standortbedarfs.

Durch die Teilmodernisierung der Schmelzerei am Standort Hannover sparen wir rund 3 Mio. € Energie- und Materialkosten sowie etwa 7.000 t CO_2 jährlich. Zudem senken wir durch verringerte Oxidbildung den Materialeinsatz um 70 % und damit auch den Abfall zur Verwertung.

In der Lackiererei am spanischen Standort Martorell wird eine neue Applikationstechnologie eingesetzt, die Materialeinsparungen ermöglicht. Wir können dadurch die Lösemittelemission um 80 g je Fahrzeug verringern und Kosten in Höhe von 951.000 € pro Jahr sparen.

Unsere CO_2-Emissionen verringern wir unter anderem auch durch Energierückgewinnung. 2015 hat MAN am dänischen Standort Frederikshavn eine Wärmerückgewinnung am Schiffsmotorenprüfstand eingerichtet. Im Berichtsjahr haben wir über 3.160 MWh Wärmeenergie rückgewonnen und für das kommunale Fernwärmenetz verfügbar gemacht. Wir verringern dadurch den CO_2-Ausstoß um 835 t.

Zur Reduktion der Treibhausgasemissionen trägt auch das erdgasbetriebene Blockheizkraftwerk bei, das 2014 in Zwickau in Betrieb genommen wurde. 2015 erzeugte es 36 % des Energiebedarfs am Standort. Durch diese Eigenerzeugung haben wir etwa 19.100 t CO_2 und rund 8,9 Mio. € gespart.

Im südafrikanischen Pinetown haben wir eine Fotovoltaikanlage mit einer Größe von 6.300 m² installiert und damit den ersten klimaneutralen Standort der Marke MAN und die erste CO_2-neutrale Produktionsstätte Südafrikas geschaffen. Bei über 300 Sonnentagen im Jahr können wir 810 MWh erzeugen und damit nicht nur den Standort komplett versorgen, sondern auch überschüssige Energie in das öffentliche Stromnetz einspeisen.

Green Logistics

Zur ökologischeren Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem wir unter anderem die gesamte Transportkette im Hinblick auf CO_2-Emissionen analysieren. Ziel ist es, Transporte zu vermeiden oder auf umweltverträglichere Verkehrsträger zu verlagern und den Treibstoffverbrauch zu verringern. Maßnahmen und Handlungsfelder zur Optimierung der Logistikprozesse arbeiten wir markenübergreifend aus.

Beim sogenannten logistischen Prozesspartnermanagement verbessern wir gemeinsam mit Spediteuren und Lieferanten die Abholprozesse in Bezug auf die Zusammenarbeit, Effizienz und Auslastung im Transportnetzwerk.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO_2-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Hier ist eine der effizientesten Optionen die Seeschifffahrt. Daher engagiert sich der Volkswagen Konzern im Clean Shipping Network (CSN), einem Zusammenschluss von Ladungseigentümern in der Schifffahrt, und ist dort im Vorstand vertreten. Mit Hilfe des Bewertungstools Clean Shipping Index können die Mitglieder des CSN Messgrößen der ökologischen Effizienz vergleichen, etwa die Emissionen einzelner Schiffe auf bestimmten Seewegen. Dadurch lassen sich die Auswirkungen von Seetransporten auf die Umwelt analysieren und reduzieren.

Der erfolgreiche Einsatz alternativer Antriebstechniken ist in ökologischer wie in ökonomischer Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Elektromobilität, Gas- und Hybridantriebe, Brennstoffzellen oder auch neuartige Kraftstoffe bieten interessante Lösungsansätze, die wir für eine zukünftige Nutzung prüfen. In der Seeschifffahrt wird beispielsweise der Einsatz von Liquefied Natural Gas (LNG) untersucht, weil dabei weder Schwebstaub noch Schwefeloxid (SO_x) emittiert wird. Zudem werden die Stickoxid- und die CO_2-Emissionen verringert.

Auch die kontinuierliche Effizienzsteigerung im Behältermanagement trägt zur Verringerung von Emissionen bei. Volkswagen besitzt einen der größten Ladungsträger-Pools in Europa, etwa für Paletten oder Behälter. Das Behältermanagement des Konzerns arbeitet kontinuierlich daran, die Packdichte, das Gewicht und das Faltvolumen neuer Ladungsträger zu verbessern und die Transportstrecken für den Leergutversand zu optimieren. Bei der Konstruktion und Herstellung neuer Ladungsträger streben wir an, recyclingfähige Materialien zu verwenden. Dadurch werden Kunststoff-Kleinladungsträger vollständig zu Recyclaten, die bei neuen Kleinladungsträgern wieder eingesetzt werden können.

Nicht zuletzt werden bei der Analyse von Logistikprozessen auch Lärmemissionen berücksichtigt. Im Jahr 2015 wurden unter anderem Bahnwagen der Firma TOUAX in das Volkswagen Bahnnetz integriert: Mit der dort verbauten modernen Technik – speziell den Komposit-Bremssohlen – lässt sich die Lärmentwicklung beim Bremsen um mehr als 75 % verringern.

MARKETING UND VERTRIEB

Zwölf erfolgreiche Marken bilden das einzigartige Produktportfolio des Volkswagen Konzerns, inklusive innovativer Finanzdienstleistungen.

Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns

Bei der Marke Volkswagen Pkw stehen die Wünsche der Kunden stets im Mittelpunkt, wenn es um Entwicklungen und Entscheidungen geht. So stellen wir sicher, dass wir Innovationen und automobile Lösungen anbieten, die den Bedarf des Kunden decken und zugleich bezahlbar sind. Das ist unser Wettbewerbsvorteil; auf dieser Grundlage verfolgt die Marke Volkswagen Pkw das Ziel, mittel- bis langfristig der innovativste Volumenhersteller zu werden und gleichzeitig in jeder Klasse die beste Qualität zu bieten. Vor

dem Hintergrund der Abgasthematik hat unser Anspruch, verantwortungsvoll zu handeln und dabei innovative und werthaltige Automobile anzubieten, eine noch größere Bedeutung bekommen. Wir bei Volkswagen setzen deshalb all unsere Kräfte dafür ein, Vertrauen zurückzugewinnen und unsere Kunden weiterhin von der deutschen Ingenieurskunst und der Zuverlässigkeit der Marke zu überzeugen.

„Vorsprung durch Technik" ist für Audi nicht nur ein Slogan, sondern gelebtes Markenversprechen, das weltweit gültig ist und das Audi zu einer der begehrtesten Marken im Premiumsegment gemacht hat. Das Ziel ist, die erfolgreichste Marke in diesem Segment zu werden. Dazu setzt Audi konsequent auf ein progressives Leitbild, hochwertige Verarbeitung und Sportlichkeit. Die innovativen technischen Lösungen und die emotionale Designsprache von Audi sind die Basis für zahlreiche Preise und Auszeichnungen.

Intelligente Konzepte und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis haben ŠKODA in Europa und China zu einer sehr erfolgreichen Marke gemacht. „Simply Clever" verbindet zukunftsweisende Funktionalität mit einem überzeugenden Raumkonzept, das technisch einfach ist, aber raffinierte und praktische Details aufweist.

Design, Leidenschaft, Qualität sowie ein stetiger Wandlungsprozess – diese Eigenschaften prägen die junge und dynamische spanische Marke SEAT, die vor allem in Europa stärker wachsen will. Den Anspruch von SEAT, technologische Präzision und höchste Ingenieurskunst mit emotionalem Design zu verbinden, bringt der Slogan „TECHNOLOGY TO ENJOY" zum Ausdruck.

Die Markenwerte des Sportwagenherstellers Porsche zeichnen sich durch Gegensätze aus: Exklusivität und Akzeptanz, Tradition und Innovation, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität. „Aus Möglichkeiten das Maximum herausholen", so lautet das Prinzip von Porsche. Denn seit jeher geht es um die intelligente Art, Leistung in Geschwindigkeit – und Erfolg – umzusetzen, und dies nicht nur mit mehr PS, sondern auch mit mehr Ideen.

Exklusivität, Eleganz und Stärke – diese Eigenschaften zeichnen unsere Marken Bentley, Bugatti und Lamborghini in den oberen Fahrzeugsegmenten aus. Sie runden die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns im Pkw-Segment ab.

Mit den drei Kernwerten Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit steht Volkswagen Nutzfahrzeuge für souveräne Mobilität. Die Marke bietet eine Reihe unterschiedlicher Transportlösungen auf höchstem technischen Niveau. Die Fahrzeuge orientieren sich an den individuellen Transportanforderungen von Handel und Gewerbe, Behörden und Dienstleistern. Private Kunden schätzen die familienfreundlichen Großraumfahrzeuge und die freizeitorientierten Reisemobile der Marke.

Für die schwedische Marke Scania gelten die Leitgedanken „Der Kunde zuerst", „Respekt vor dem Einzelnen" und „Qualität". Seit über 100 Jahren fertigt das erfolgreiche Unternehmen leistungsstarke und technisch hoch innovative Lastkraftwagen und Busse. Die Marke bietet ihren Kunden effiziente Transportlösungen, die durch herausragende Serviceangebote und Finanzdienstleistungen ergänzt werden.

Kundenorientierung, Produktbegeisterung und Effizienz stehen bei MAN im Mittelpunkt. Neben Lkw und Bussen fertigt das Unternehmen Dieselmotoren, Turbomaschinen, schlüsselfertige Kraftwerke sowie Spezialgetriebe und nimmt dabei eine führende Rolle ein.

Ducati ist einer der renommiertesten Motorradhersteller im Premiumsegment und weckt mit seinen Produkten große Emotionen. Ihre Kunden überzeugt die italienische Marke mit höchster Handwerksqualität, Kompromisslosigkeit und herausfordernder Dynamik.

Volkswagen Financial Services bietet den Privat- und Geschäftskunden des Volkswagen Konzerns über alle Fahrzeugsegmente hinweg die passenden Produkte und Dienstleistungen an. Weltweit sind sie für unsere Kunden der Schlüssel zur Mobilität.

Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Auch im Vertrieb nutzen wir die Chancen, die sich durch die zunehmende Digitalisierung bieten. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken erlaubt, um größtmögliche Synergien zu schaffen.

Die Digitalisierung wird entscheidend dazu beitragen, ein ganz neues Produkterlebnis für unsere Kunden zu kreieren, das durch eine nahtlose Integration des Kunden über alle Interaktionspunkte hinweg charakterisiert ist. Hierbei erschließen wir uns neue Optionen und Geschäftsmodelle – Mobilitäts- und Servicedienstleistungen – rund um das vernetzte Fahrzeug. Es wird zunehmend zum integralen Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden. Wir achten darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

Darüber hinaus richten wir auch unsere internen Prozesse und Strukturen an der digitalen Innovationsgeschwindigkeit aus. Das Ergebnis sind neue Formen der Kooperation, eine intensivere Beziehung mit der internationalen Start-up-Szene, eine konsolidierte Venture-Capital-Kompetenz als eine Form der „Entwicklungshilfe" für innovative Ideen und Geschäftsmodelle sowie neue schlanke Systeme und Cloud-basierte IT Lösungen.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten stets darauf aus, seine Kunden noch zufriedener zu machen – das hat für uns höchste Priorität. Mit Hilfe der Digitalisierungsoffensive im Konzern rücken wir die Kundenansprüche und den Service noch stärker in den Vordergrund; diese Offensive wird unser Geschäft nachhaltig prägen.

Mit dem Fokus auf Produkte und Dienstleistungen ermitteln die Konzernmarken regelmäßig, wie zufrieden ihre Kunden sind. Aus den Umfrageergebnissen leiten sie Maßnahmen ab, um die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen.

Bezogen auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt nehmen die Marken Porsche und Audi auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein. Auch die übrigen Marken des

Konzerns erreichen Werte über Wettbewerbsniveau. In der Kundenzufriedenheit mit dem Handel erreichen alle Konzernmarken Werte auf oder über Wettbewerbsniveau.

Kunden verhalten sich unseren Marken gegenüber loyal und vertrauen ihnen, wenn ihre Erwartungen an unsere Produkte und Dienstleistungen erfüllt oder bestenfalls übertroffen werden. Die Marke Volkswagen Pkw zum Beispiel konnte die Loyalität ihrer Kunden in den europäischen Kernmärkten mehrere Jahre in Folge auf hohem Niveau halten. Auch die Marken Audi, Porsche und ŠKODA belegen dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze.

Infolge der Abgasthematik zeigten Studien im vierten Quartal 2015 für die Marke Volkswagen Pkw eine leicht negative Entwicklung des Markenimages und der Kundenzufriedenheit mit den Produkten auf.

Struktur des Konzern-Vertriebs

Die Mehrmarken-Struktur des Volkswagen Konzerns unterstützt die Eigenständigkeit seiner Marken. Dennoch setzen wir auf übergreifende Vertriebsaktivitäten, um Vertriebsvolumina und Marktanteile zu erhöhen, die Effizienz des Vertriebs zu steigern, dabei die Kosten zu verringern und somit die Ergebnisbeiträge zu verbessern.

Im Berichtsjahr fokussierten wir uns insbesondere auf die Profitabilität des Handels: Dies geschah zum einen durch Programme zur Kostenreduzierung und zum anderen durch eine Ausweitung des Geschäftsvolumens pro Händler. Im Rahmen der Vertriebsnetzstrategie, die auf die Zusammenarbeit mit starken Partnern und die Ausschöpfung der Potenziale aller Geschäftsfelder ausgerichtet ist, aber auch vor dem Hintergrund der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung in manchen Ländern haben wir die Struktur der Vertriebsnetze optimiert. Dabei standen die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel und dessen Rentabilität im Mittelpunkt. Unser Großhandelsgeschäft steuern wir über konzerneigene Gesellschaften in mehr als 20 Märkten. Eine Zentralstelle macht die Vertriebsaktivitäten transparenter und wirtschaftlicher. Sie schafft Synergien zwischen den verschiedenen Marken und trägt wesentlich dazu bei, dass wir die Ziele unserer Strategie 2018 erreichen. Die übrigen Großhandelsgesellschaften können dadurch schnell und effizient aus dem konzernweiten Benchmarking und von den Best-Practice-Ansätzen einzelner Gesellschaften lernen. Ein Schwerpunkt war im Berichtsjahr die Optimierung der Logistikkosten unserer Vertriebsgesellschaften.

Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristiger Natur. Bei volatilen Rahmenbedingungen gewährleistet diese Kundengruppe 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 es uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

Die Abgasthematik führte 2015 zu einer Verunsicherung bei den Kunden, für die beim Kauf insbesondere die CO_2-Werte eine entscheidende Rolle spielen. Auswirkungen auf die Neuzulassungen im Großkundengeschäft waren im Gesamtjahr 2015 jedoch nicht zu verzeichnen.

Gebrauchtwagengeschäft

Neben dem Neuwagen-, dem Service- und dem Teilegeschäft ist das Gebrauchtwagengeschäft die vierte wesentliche Ertragssäule unserer Handelsorganisation. Wir stellen die Profitabilität des Gebrauchtwagengeschäfts durch effiziente Prozesse und Systeme, hoch qualifizierte Mitarbeiter sowie klare Richtlinien und Steuerungstools sicher.

Sowohl auf der Großhandels- als auch auf der Einzelhandelsebene setzen wir auf ein professionelles Gebrauchtwagenmanagement. Um unseren Kunden stets ein passendes Angebot unterbreiten zu können, bauen wir die nachfrageorientierte Einsteuerung junger Gebrauchtwagen konsequent aus. Kundengerechte Finanzdienstleistungen sind dabei die Grundlage für attraktive Produktpakete. Um sicherzugehen, dass die Angebote die Bedürfnisse unserer Kunden befriedigen, haben wir darüber hinaus die eigenständigen Gebrauchtwagenmarken weiter gestärkt und international implementiert. Mit markenübergreifenden Aktivitäten setzen wir interne Best-Practice-Beispiele konzernweit um; so nutzen wir Skaleneffekte und heben Synergien.

Auf allen Vertriebsstufen haben wir Prozesse speziell für Gebrauchtwagen festgelegt und standardisiert, die unterstützende IT-Infrastruktur weiterentwickelt und zunehmend harmonisiert sowie einheitliche Steuerungsgrößen eingeführt.

Um den dauerhaften Erfolg unseres Gebrauchtwagengeschäfts zu gewährleisten, messen wir – insbesondere vor dem Hintergrund der Abgasthematik – der Stabilität der Restwerte eine hohe Bedeutung bei. Dafür haben wir systemgestützte Reporting-Funktionen eingerichtet.

After Sales und Service

Die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich wird maßgeblich durch die fristgerechte Versorgung mit Original Teilen und den individuellen Service bestimmt. Der Volkswagen Konzern stellt die weltweite Versorgung mit Original Teilen durch ein After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots sicher. Unsere effiziente Zulieferorganisation ermöglicht eine Belieferung nahezu aller Servicepartner weltweit innerhalb von 24 Stunden. Die Original Teile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz unserer Servicestationen stehen für ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge.

Der Volkswagen Konzern versteht sich als Komplettanbieter aller kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft und sichert gemeinsam mit seinen Partnern die weltweite Mobilität seiner Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio an Serviceleistungen, zum Beispiel Öl- und Reifenwechsel, Inspektionen, Wartung, Instandhaltung und Reparatur, in allen Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unsere Palette maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

So ermöglichen Angebote zum Express-Service oder das Programm „Clever Repair“ unserer in- und ausländischen Partnerbetriebe eine zeitsparende Reparatur. Mit den Economy Paketen einiger Konzernmarken erhalten unsere Kunden ein dem Fahrzeugalter entsprechendes attraktives Komplettangebot. Die Dialogannahme und die Sicherheits Checks garantieren einen umfangreichen Service für Fahrzeuge und Kunden. Im Falle einer Panne oder eines Unfalls sichern die Mobilitätsgarantien der Konzernmarken die Mobilität unserer Kunden und die Reparatur ihrer Fahrzeuge.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für höchste Qualität der Produkte und für Kundennähe. Kraftstoffeffizienz, Wartungs- und Betriebskosten, der Restwert der Fahrzeuge beim Wiederverkauf und der Kaufpreis – das sind neben der Verfügbarkeit entscheidende Kaufkriterien für unsere Kunden. Wir erweitern unsere After-Sales-Aktivitäten sowie unser umfangreiches Serviceangebot stetig und tragen damit wesentlich dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Scania ergänzt seine Palette von Lkw, Bussen und Motoren um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Dazu zählt auch das Angebot „Scania Rent Truck & Trailer“, das kurzfristigen Kapazitätsengpässen im Fuhrpark entgegenwirkt. Mit Hilfe von Scania Parts und der Originalteilegarantie wird sichergestellt, dass die meisten Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden in nahezu ganz Europa verfügbar sind. Für Wirtschaftlichkeit, Lebensdauer von Reifen und Teilen sowie Verkehrssicherheit ist das Verhalten der Fahrer entscheidend. In der Scania Akademie können Fahrzeugführer lernen, effizienter und sicherer zu fahren. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden neben der gleichbleibend hohen Qualität auch ein hohes Maß an Sicherheit.

MAN hält – unter der Marke MAN Solutions – optimal an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Pakete mit vernetzten Dienstleistungen bereit, um die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge zu senken. Diese Pakete bestehen zum Beispiel aus Wartungs- und Reparaturverträgen kombiniert mit dem proaktiven Wartungsmanagement MAN ServiceCare. Den aktiven Datenaustausch zwischen Fahrzeug, Kunde und MAN Servicestützpunkt übernimmt das integrierte Bordmodul MAN TeleMatics. MAN ServiceCare ermöglicht die optimale Planung von Wartungsarbeiten und erhöht damit die Verfügbarkeit der Fahrzeuge. Die MAN Dienstleistungen sind in einem weltweiten starken After-Sales-Verbund mit 1.470 hochqualifizierten Servicestützpunkten verfügbar. MAN bietet neben seinen Originalteilen auch professionell aufbereitete Tauschteile (ecoline) an und ermöglicht den Kunden dadurch eine zeitwertgerechte Reparatur ihres Fahrzeugs in gewohnter Qualität.

Herausforderung Elektromobilität im Vertrieb

Die Elektromobilitätsstrategie des Volkswagen Konzerns umfasst neben dem Angebot von Elektrofahrzeugen auch die Entwicklung kundenorientierter Produkte und Geschäftsmodelle rund um das Fahrzeug. Wir stellen zum Beispiel für Elektrofahrzeugkunden spezifische Lösungen im Bereich der mobilen Online-Dienste zur Verfügung oder bieten über die Volkswagen Financial Services AG die Charge&Fuel Card an, die die Funktionen von Tank- und Ladekarte kombiniert.

Bei der Auswahl der Produkte und Kooperationspartner achten wir darauf, den größtmöglichen Kundennutzen zu erzielen, maximale Synergien für den Konzern zu schaffen und gleichzeitig die Identität der Marken zu festigen.

Darüber hinaus haben wir unseren Elektrofahrzeugkunden weitere Dienstleistungen in den Bereichen Sales und After Sales zur Verfügung gestellt, beispielsweise die Vermittlung von kundenspezifischen Ladeinfrastrukturlösungen und -services. Die Qualifikation im Handel bauen wir, orientiert an den Herausforderungen der Elektromobilität, weiter aus. Dies umfasst unter anderem die weitere Dezentralisierung der Batteriereparaturkompetenz in den einzelnen Märkten.

QUALITÄTSSICHERUNG

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Produkterlebnis bestimmen Zuverlässigkeit, Anmutung und Service die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in allen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer hervorragenden Qualität zu überzeugen. Diesem Anspruch sind wir auch 2015 treu geblieben. Gleichzeitig haben uns die Ereignisse im Berichtsjahr aber auch gezeigt, dass wir unser bisheriges Qualitätsverständnis erweitern müssen: Mit der Regelkonformität unserer Produkte wird sich die Qualitätssicherung künftig intensiver als bisher befassen.

Infolge der Abgasthematik werden wir dem Qualitätsmanagement-System künftig noch mehr Aufmerksamkeit schenken als bisher. Es gilt, das bereichsübergreifende Prozessdenken konzernweit zu stärken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern baut auf der Norm ISO 9001 auf: Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Betriebserlaubnis und die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr wurde sie überarbeitet; eine der wesentlichen inhaltlichen Änderungen betrifft die Risikobewertung bei Nichteinhaltung der Prozesse. Um diese und weitere Änderungen einheitlich im Konzern umzusetzen, hat die Qualitätssicherung 2015 ein Konzept erarbeitet, das Vorgaben, Empfehlungen und Tipps für die Qualitätsmanagement-Berater bei den einzelnen Marken enthält und sie bei der Umsetzung unterstützt.

Als weiteren Schritt haben wir das Vier-Augen-Prinzip, die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle zwischen den Geschäftsbereichen, gestärkt und wichtige zusätzliche Kompetenzen in der Qualitätssicherung aufgebaut. Unter anderem betrifft dies die Kontrollmechanismen zwischen der Technischen Entwicklung und der Qualitätssicherung und dort die Konformitätsprüfung unserer Produkte. Mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen haben wir bei der Zulassung von Aggregaten das Mehraugenprinzip etabliert.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen wollen wir in der Qualitätssicherung dafür sorgen, dass alle gesetzlichen Anforderungen an uns als Hersteller und an unsere Produkte erfüllt werden.

Beachtung regionaler Anforderungen

Die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sind in den einzelnen Regionen der Welt unterschiedlich. Eine wichtige Aufgabe der Qualitätssicherung besteht darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und ihnen Prioritäten zuzuordnen, damit sie in die Entwicklung neuer und die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können. Eine wichtige Rolle spielen dabei Faktoren wie die verfügbare Kraftstoffqualität, die Straßenverhältnisse, die Verkehrsdichte, das landestypische Nutzungsverhalten und nicht zuletzt die lokale Gesetzgebung. Um die regionsspezifischen Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Produkt- und Lieferantenqualität

Zahlreiche Produktanläufe haben im Berichtsjahr die Qualitätssicherung in besonderem Maße gefordert. Es ist uns gelungen, das hohe Qualitätsniveau der Vorjahre zu halten. Unsere Lieferanten, von denen wir neben höchster Produktqualität und Liefertreue auch nachhaltiges Handeln erwarten, trugen ebenfalls wesentlich dazu bei.

Eines unserer zentralen Anliegen ist, innovative Technologien, die in neuen Fahrzeugen zum Einsatz kommen, in den jeweiligen Märkten ohne Beanstandungen einzuführen. Daher konzentrieren wir uns noch stärker als bisher auf die Themen Softwarequalität und Datensicherheit. Die Qualitätssicherung begleitet und analysiert neue Fahrzeugprojekte schon lange, bevor Kunden das neue Produkt erleben können – stets im Bestreben, unsere Produkte noch besser und zuverlässiger zu machen und möglichst alle Kundenwünsche, einschließlich regionaler Besonderheiten, zu berücksichtigen.

Des Weiteren legt die Qualitätssicherung auch die Qualitätsziele und -standards für den Volkswagen Konzern fest und überwacht deren Einhaltung. Außerdem ermittelt sie Fehlerursachen und ist für die Abläufe zur Behebung der Fehler verantwortlich. Diesen Prozess haben wir im Jahr 2015 weiter standardisiert, um noch schneller und besser auf Störungen am Fahrzeug reagieren zu können. Damit erhöhen wir die Kundenzufriedenheit und senken gleichzeitig Gewährleistungs- und Kulanzkosten.

Servicequalität

Auch im Service wollen wir die Qualität unseres Angebots weltweit steigern. Dazu haben wir 2015, wie in den Vorjahren, unsere Garantie- und Kulanzinstrumente weiter optimiert. Zusätzliche Ansatzpunkte ergaben sich bei unseren Vertragshändlern, den direkten Ansprechpartnern unserer Kunden: Wir arbeiten daran, potenzielle Störungen im emotionalen Moment der Fahrzeugübergabe schon im Vorfeld zu identifizieren und zu verhindern. Eine Maßnahme sind hier die sogenannten „Werkteams im Handel“, ein bewährtes Konzept, das wir 2015 bei der Markteinführung des Volkswagen Touran wieder aufleben ließen: Mitarbeiter verschiedener Arbeitsbereiche begutachten beim Händler vor Ort die Qualität der ausgelieferten Fahrzeuge und geben dem produzierenden Werk bei Beanstandungen eine detaillierte Rückmeldung.

Konzernweite Qualitätsmaßstäbe

Ob Pkw, Nutzfahrzeug oder Motorrad: Unsere Kunden erwarten von allen Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns perfekte Qualität. Daher sind seit mehr als 40 Jahren überall auf der Welt Auditoren im Einsatz, die die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht beurteilen. Die Qualitätsmaßstäbe, die bei diesem Fahrzeug-Audit anzuwenden sind, haben wir immer wieder den geänderten Anforderungen angepasst. Ausgehend von den Leitprinzipien Präzision und Perfektion hat die Qualitätssicherung 2015 gemeinsam mit den Marken Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN ein Lkw-spezifisches Audit erarbeitet und die Produktauditoren entsprechend geschult und zertifiziert.

Präzision, perfekte Verarbeitung und hochwertige Anmutung zeichnen unsere Produkte aus. Die Qualitätssicherung trägt dazu mit sogenannten Meisterböcken und Cuben bei. Diese bei Volkswagen etablierten Prüfmittel stellen sicher, dass wir die hohen Qualitätsanforderungen an unseren Fahrzeugbau erfüllen. Für das Exterieur und das Interieur beurteilt die Qualitätssicherung die Gesamtanmutung sowie Fugenmaße, Optik, Haptik, Funktionalität und Montagefähigkeit. Bei Bedarf stimmen wir die Bauteile aufeinander ab oder ändern ihre Konstruktion. Weil die Anmutung auch im Lkw-Segment eine immer wichtigere Rolle spielt, hat die Qualitätssicherung im Jahr 2015 in Kooperation mit Scania ein umfassendes Qualifizierungsprogramm durchgeführt. Die Mitarbeiter wurden in der Abstimmung und Qualifizierung von Teilen geschult.

MITARBEITER

Exzellente Leistung, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag stehen im Mittelpunkt der Personalstrategie von Volkswagen. Fachwissen und Fähigkeiten jedes Einzelnen sind die Voraussetzungen für ein leistungsstarkes Team, für exzellente Produkte und für unseren wirtschaftlichen Erfolg.

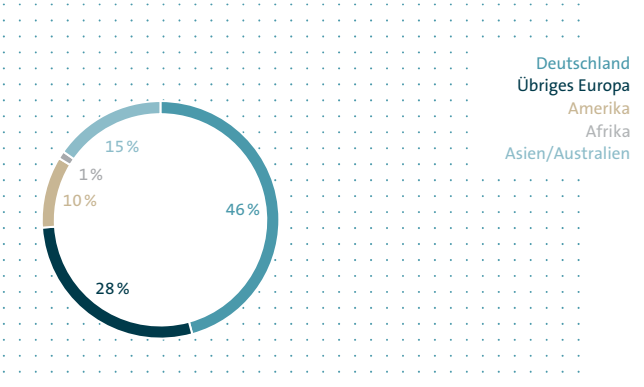
Am 31. Dezember 2015 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 610.076 Mitarbeiter, das sind 3,0 % mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2014. Wesentliche Faktoren für den Anstieg der Mitarbeiterzahlen waren der Personalaufbau in unseren neuen Werken in China, Polen und Mexiko sowie die Einstellung von Fachkräften, vor allem in Deutschland und China. Im Jahr 2015 wurden im Volkswagen Konzern in Deutschland insgesamt 3.698 Zeitarbeitnehmer in die Stammbelegschaft übernommen.

Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr unverändert: Ende 2015 arbeiteten 45,7 % der Mitarbeiter in Deutschland.

Qualifizierung in den Berufsfamilien

Die Qualifizierung bei Volkswagen erfolgt systematisch und ist an den Berufsfamilien ausgerichtet. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und hierfür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in den Kompetenzprofilen festgeschrieben. Auf dieser Basis steht den Mitarbeitern ein breites Qualifizierungsangebot zur Verfügung. So entwickeln sie sich ein Berufsleben lang weiter und vertiefen ihr Wissen kontinuierlich. Sie lernen dabei auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben.

MITARBEITER NACH KONTINENTEN
in Prozent, Stand 31. Dezember 2015



Berufsausbildung nach dem dualen Prinzip

Die duale Berufsausbildung mit ihrer engen Verzahnung von Theorie und Praxis ist die Grundlage für erstklassige Leistungen, die die hohen Kompetenz- und Qualitätsansprüche im Volkswagen Konzern erfüllen. Die Inhalte der Berufsausbildung sind an den Kompetenzanforderungen der Berufsfamilien ausgerichtet.

Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. 2015 wurde bei Volkswagen do Brasil die für 2016 geplante Einführung der dreijährigen Mechatroniker-Ausbildung nach deutschem Standard vorbereitet. Bei der Planung neu entstehender Werke – wie beispielsweise im mexikanischen Werk San José de Chiapas von Audi – wird die duale Ausbildung von Anfang an berücksichtigt. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Am 31. Dezember 2015 bildete der Volkswagen Konzern weltweit 18.651 junge Menschen in rund 60 Ausbildungsberufen und 50 dualen Studiengängen aus.

Konzernweit zeichnet Volkswagen einmal im Jahr die besten Ausgebildeten mit dem „Best Apprentice Award“ aus. 2015 wurden zwölf junge Frauen und 33 junge Männer von insgesamt 40 Konzernstandorten für ihre herausragende Leistung und Fachkompetenz mit diesem Preis geehrt.

Besonders talentierte junge Fachkräfte werden in Talentkreisen gefördert. In diese auf zwei Jahre angelegten Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10 % der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG und der Volkswagen Sachsen GmbH am Standort Zwickau aufgenommen. Schwerpunkt dieser Programme ist es, die fachliche Exzellenz und die persönliche Entwicklung aller Teilnehmer individuell zu fördern.

Nach ihrer Ausbildung haben Berufsanfänger die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 38 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern teil; erstmals beteiligten sich auch die Porsche AG und die Sitech GmbH. Im Jahr 2015 traten 59 Programmteilnehmer aus Deutschland sowie 18 Teilnehmer aus neun weiteren Ländern ihr Wanderjahr im Volkswagen Konzern an.

Die im Juni 2015 verabschiedete „Charta der Berufsausbildung im Volkswagen Konzern“ zeigt den hohen Stellenwert, den Volkswagen der Ausbildung beimisst. Die Charta beinhaltet grundlegende Vereinbarungen, zum Beispiel über den Auswahlprozess der Auszubildenden, die Dauer und Qualität der Berufsausbildung, die Arbeitsmittel und Infrastruktur zur Vermittlung der Lerninhalte sowie die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis.

Der Volkswagen Konzern ist Vorreiter bei der Modernisierung der Berufsausbildung und stellt sich frühzeitig auf die Digitalisierung der Arbeitswelt ein. Experten von Volkswagen und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) erarbeiten Anpassungsbedarfe in Berufsbildern und formulieren Vorschläge für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Berufsausbildung – zunächst in Deutschland, später auch international. Im Berichtsjahr lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines gemeinsamen Tätigkeitsprofils für Instandhalter, das die veränderten Kompetenzanforderungen konkretisiert.

Bereits heute werden in der Berufsausbildung im Volkswagen Konzern innovative Methoden entwickelt und eingesetzt. Dazu zählen zum Beispiel die Entwicklung innovativer Lernformate in der Berufsausbildung bei Volkswagen und das Mobile Learning mit Tablets, das 2015 bei Audi zunächst in den deutschen und anschließend auch in den internationalen Standorten Györ und Brüssel als Pilotprojekt eingeführt wurde.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bindet seinen akademischen Nachwuchs mit einem differenzierten Konzept, das aus zwei Elementen besteht: der Studentischen Talentbank und dem Akademischen Talentpool.

Mit der Studentischen Talentbank fördert Volkswagen besonders leistungsstarke Studenten im fachlichen und überfachlichen Bereich. Ziel ist es, die ehemaligen Praktikanten an das Unter-

nehmen zu binden und beispielsweise mit Fachvorträgen, Seminaren oder Exkursionen optimal auf einen Berufseinstieg in der Volkswagen Welt vorzubereiten.

In den Akademischen Talentpool werden junge Potenzialträger kurz vor ihrem Studien- oder Promotionsabschluss aufgenommen. Damit können sie im Unternehmen sichtbar gemacht und für einen Berufseinstieg in den Fachbereichen berücksichtigt werden.

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen zwei strukturierte Programme, um in das Unternehmen einzusteigen. Angeboten werden die Traineeprogramme StartUp Direct und StartUp Cross. Beim Programm StartUp Direct erhalten die Trainees für einen Zeitraum von zwei Jahren neben der Arbeit im eigenen Fachbereich einen guten Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können auch das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. In dieser Zeit lernen sie bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen entlang der Wertschöpfungskette Volkswagen kennen und erweitern darüber hinaus ihr Wissen und ihre Erfahrung an verschiedenen inländischen und ausländischen Standorten der Marke Volkswagen Pkw. 346 Trainees wurden 2015 im Rahmen eines der beiden Programme bei Volkswagen eingestellt; davon waren rund 30 % Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten werden Traineeprogramme angeboten, wie beispielsweise bei ŠKODA in Tschechien und Scania in Schweden. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa mit dem Traineeprogramm StartUp Europe bereits seit 2012 die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm an Hochschulabsolventen aus Italien, Spanien und Portugal. Auf einen dreimonatigen Einsatz in einer Auslandsgesellschaft folgen 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft. Eine Festanstellung ist nach dem zweijährigen Programm möglich: 2015 wurden 22 junge Ingenieure nach erfolgreicher Teilnahme übernommen.

Weiterbildung, Führungs- und Management-Programme

Für Fachkräfte bietet die Volkswagen Group Academy ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen. Neben den allgemeinen Weiterbildungsangeboten und der Qualifizierung in den Berufsfamilien zählen dazu auch die Programme der Personalentwicklung. Das duale Grundprinzip, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen kombiniert, spielt auch dabei eine zentrale Rolle.

Konzernweit konnten die Entwicklungsprogramme und Auswahlverfahren für Führungskräfte, Meister und Manager bereits zu einem großen Teil vereinheitlicht werden. Allein bei der Marke Volkswagen in Deutschland fanden 2015 über 210 Führungskräfte-, Meister- und Management-Qualifizierungen sowie Assessment-Center statt. International führte die Volkswagen Group Academy in Argentinien, Brasilien, China, England, Indien, Irland, Portugal, Russland, Spanien, in der Slowakei, in Südafrika, Tschechien und den USA insgesamt rund 75 Qualifizierungen und Assessment-Center für Führungskräfte, Meister und Manager durch.

Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt akademisches Expertenwissen zur Verfügung. Ziel ist es, die fachliche Qualität in den Berufsfamilien von Volkswagen zu steigern und die Vernetzung unter den Experten zu fördern. In neun Instituten werden gemeinsam mit den Akademien der Berufsfamilien und kooperierenden Hochschulen Bildungsangebote für die Experten der Berufsfamilien des Konzerns erarbeitet. Zudem werden vielfältige Weiterbildungsformate entwickelt, um den Wissensschatz aus dem Konzern sowie von Hochschulprofessoren und Spezialisten der Wirtschaft weiterzugeben und neues akademisches Wissen zu generieren. So wurden 2015 unter anderem Weiterbildungsformate zu den Themen Nachhaltigkeit, Elektromobilität und Elektrifizierung der Produktion sowie – in Zusammenarbeit mit der Stanford University – ein Online-Kurs zum Thema Werkstoffe für Experten im Konzern angeboten.

Die AutoUni arbeitet im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte sowie Dissertationen und Abschlussarbeiten mit international renommierten Hochschulen, Instituten und Forschungszentren zusammen. Ende des Jahres 2015 forschten mehr als 530 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Konzerngesellschaften an zukunftsorientierten, für das Unternehmen relevanten Themen.

Wissensoffensive Digitalisierung

Nur wer sich frühzeitig auf neue Berufe, Qualifikationen und Arbeitsmethoden einrichtet, bleibt langfristig zukunftsfähig. Volkswagen hat im Jahr 2015 das Konzept der „Guten Arbeit in der Fabrik 4.0“ entwickelt und auf einer internationalen Expertenkonferenz im Rahmen der Hannover Messe vorgestellt. Im Zentrum des Konzepts steht qualifikationsfördernde Arbeit in den hoch automatisierten Fabriken der Zukunft, die sich auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Ziel von Volkswagen ist es, in den kommenden Jahren immer mehr belastende oder routinehafte Arbeitsplätze zu automatisieren, wobei vor allem kooperierende Leichtbau-Roboter zum Einsatz kommen sollen. Gleichzeitig haben wir eine Aufwertung der verbleibenden Arbeitsplätze durch die Anreicherung mit komplexen Steuerungs- und Instandhaltungsaufgaben geplant. Dieses Konzept ist auch eine Antwort auf den demografischen Wandel, der die Verfügbarkeit qualifizierter Facharbeit in den kommenden Jahren einschränken wird. Zur Unterstützung dieser Veränderungen hat Volkswagen im Mai 2015 die „Wissensoffensive Digitalisierung“ gestartet. Diese richtet sich zunächst an Mitarbeiter der Marken Volkswagen Pkw und Nutzfahrzeuge in Deutschland, um ihnen ein Grundverständnis der Digitalisierung zu vermitteln.

In der ersten Phase kommen sie im Intranet mit Hilfe von kurzen Filmen und Lernquizzen mit dem Thema in Kontakt. In der zweiten Phase können sie an Veranstaltungen in verschiedenen Unternehmensbereichen teilnehmen und dort den Einsatz neuer Technologien erleben. Die dritte Phase sieht berufsspezifische Qualifizierungen in den Berufsfamilien von Volkswagen vor. Der markenübergreifende und internationale Rollout der Wissensoffensive Digitalisierung erfolgte Ende 2015.

Frauenförderung und familienbewusste Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers. Volkswagen möchte den Anteil von Frauen im Unternehmen nachhaltig steigern.

Im Jahr 2011 hat sich der Konzern erstmals in einer freiwilligen Selbstverpflichtung differenzierte Ziele zum Anteil von Frauen in der Belegschaft vorgegeben. Wir stellen die besten Absolventen eines Jahrgangs in den benötigten Fachrichtungen ein und orientieren uns hierbei an dem Anteil der Absolventinnen in den jeweiligen Studiengängen. Gemittelt über alle für Volkswagen relevanten Studiengänge ergibt sich aus diesen differenzierten Quoten das Ziel, bei der Einstellung von Hochschulabsolventen einen Frauenanteil von 30 % zu erreichen.

FRAUENANTEIL VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND*

Stand 31. Dezember 2015

%	2015	2014
Auszubildende gesamt	**28,3**	**28,2**
Gewerbliche Auszubildende	22,6	21,8
Kaufmännische Auszubildende	57,0	56,2
Studierende im Praxisverbund	33,4	32,1
Management gesamt	**10,3**	**10,2**
Management	11,9	11,7
Oberes Management	8,6	8,3
Top-Management	3,8	5,7

* Ohne Scania, MAN und Porsche.

Auf weibliche Studierende geht Volkswagen frühzeitig zu: Mit dem bundesweit ausgeschriebenen Woman DrivING Award und dem Woman Experience Day richten wir uns an Studentinnen und Absolventinnen der Ingenieurswissenschaften und Informatik, um sie für technische Berufe bei uns zu gewinnen.

Dieser erhöhte Anteil neu ins Unternehmen eintretender qualifizierter Frauen wird es uns ermöglichen, den Anteil weiblicher Führungskräfte in den kommenden Jahren kontinuierlich zu steigern. Für die Erhöhung der Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG die folgenden Zielquoten gesetzt: Zum Jahresende 2016 soll der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei 9,8 % liegen. In der zweiten Führungsebene soll der Anteil von Frauen 13,3 % betragen.

Der Volkswagen Konzern strebt in Deutschland langfristig einen Frauenanteil von 30 % auf allen Management-Ebenen an. Im Berichtsjahr stieg der Frauenanteil im gesamten Management auf 10,3 % im Vergleich zu 10,2 % im Jahr zuvor. Wir fördern diese Entwicklung mit vielfältigen Maßnahmen. So startete im Jahr 2015 die zweite Gruppe des markenübergreifenden „Mentoring-Programm Management“ mit 63 Teilnehmerinnen aus dem Volkswagen Konzern in Deutschland, das die Frauen auf ihrem Weg ins Management unterstützt. Volkswagen bietet außerdem das Programm „Kompass“ an, um gezielt Potenzialträgerinnen bei ihrer Entscheidung, eine Führungslaufbahn anzustreben, zu fördern. Im Berichtsjahr haben 60 Frauen der Volkswagen AG sowie den Gesellschaften Volkswagen Sachsen GmbH, Volkswagen Financial Services AG und Autovision GmbH an diesem Programm teilgenommen.

Darüber hinaus verfolgt Volkswagen das Ziel, den Anteil der Facharbeiterinnen und Meisterinnen in Deutschland auf 10 % anzuheben; im Geschäftsjahr 2015 lag der Anteil im Volkswagen Konzern in Deutschland (ohne Scania, MAN und Porsche) bei 4,7 %.

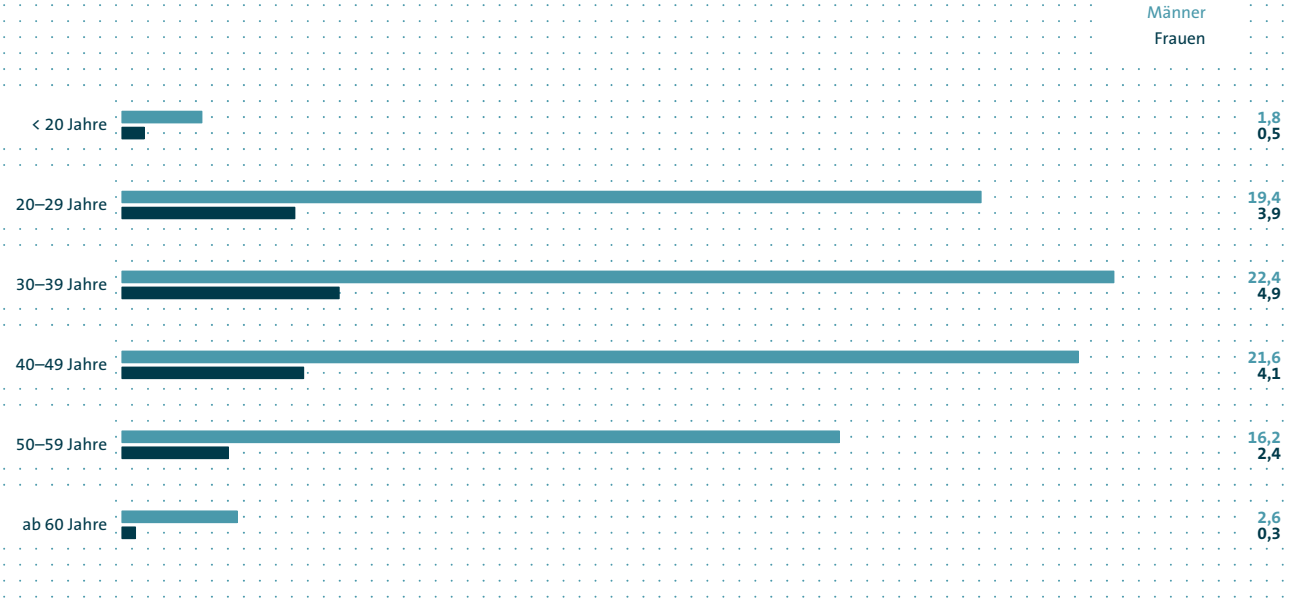
Um den Anteil von weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich von 22,6 % im Jahr 2015 auf 30 % zu erhöhen, wirbt Volkswagen gezielt um weibliche Talente, zum Beispiel mit speziellen Berufserlebnis- und Orientierungstagen für junge Frauen. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, ihnen die Ausbildung in gewerblich-technischen Berufen vorzustellen und sie bei ihrer Berufswahl zu unterstützen. Seit Jahren beteiligen sich die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN und Volkswagen Financial Services am bundesweiten Girls' Day. Im Berichtsjahr boten sie mehr als 2.000 Schülerinnen einen praxisnahen Einblick in die Berufe der Automobilbranche. Beim Technik Day gab ŠKODA 300 Schülerinnen die Möglichkeit, sich bei praxisnahen Übungen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen auszuprobieren.

Volkswagen bietet seit 2012 das „Niedersachsen Technikum“ an seinen niedersächsischen Standorten an: Abiturientinnen absolvieren ein Praktikum in einem technischen Fachbereich und besuchen parallel dazu Vorlesungen an der Hochschule. Seit 2012 entschieden sich 91 % aller Teilnehmerinnen, insgesamt 76 Frauen, für ein technisches Studium oder eine Ausbildung. Davon absolvieren 16 ein duales Studium bei Volkswagen. MAN beteiligt sich am Standort Salzgitter seit 2015 am Niedersachsen Technikum.

Neben der Gewinnung und Förderung weiblicher Talente arbeitet Volkswagen kontinuierlich daran, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Der Konzern bietet eine Vielzahl betrieblicher Regelungen und Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen individuell zu gestalten. Dazu zählen flexible Teilzeit- und Schichtmodelle oder Regelungen zur Telearbeit bei Volkswagen und Audi beziehungsweise zum Arbeiten im Homeoffice bei Porsche. Des Weiteren bieten alle Marken Programme an, um den Wiedereinstieg nach der Elternzeit reibungslos zu gestalten.

Ein weiterer Schritt in Richtung eines familienfreundlichen Unternehmens ist der kontinuierliche Ausbau differenzierter Kinderbetreuungsangebote. Gute Erfahrungen hat der Volkswagen Konzern im In- und Ausland mit betriebsnaher Kinderbetreuung gemacht. Zusätzlich zu bestehenden Einrichtungen, beispielsweise bei der Volkswagen Financial Services AG oder in der Volkswagen Group of America am Standort Chattanooga, entstand im vergangenen Jahr an den Standorten der Volkswagen AG in Hannover und Emden in Zusammenarbeit mit den Kommunen jeweils eine

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2015 in Prozent



betriebsnahe Kindertagesstätte. Auch an weiteren Standorten sollen die Kinderbetreuungsmöglichkeiten ausgebaut werden. An allen deutschen Standorten der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge und MAN steht zudem eine Kinderferienbetreuung zur Verfügung. Auch international nimmt die Zahl der Angebote zu: Kinderferiencamps werden beispielsweise auch bei Volkswagen in Shanghai, Navarra, Chattanooga und Kaluga angeboten.

Leistungsförderung und Erfolgsbeteiligung

Leistung systematisch zu fördern und zu honorieren sowie die Vergütungssysteme auf eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten am erreichten Unternehmenserfolg auszurichten – das sind wichtige Bestandteile unserer Personalstrategie. Seit 2010 gibt es in der Volkswagen AG durchgängige und einheitliche Kriterien für die Entwicklung von Kompetenz und für die Bewertung von Leistung. Diese Kriterien gelten für die gesamte Belegschaft – vom Auszubildenden bis zum Top-Manager. Sie sind durch konkrete Anreizsysteme in der Entgeltstruktur unterlegt.

Für die Tarifbeschäftigten der Volkswagen AG gilt ein Entgeltsystem, das aus drei Hauptelementen besteht:

- der Grundvergütung in Form eines wettbewerbsfähigen monatlichen Entgelts,
- der leistungsorientierten Vergütungskomponente, die zusätzlich die Leistungen jedes Einzelnen honoriert, und
- dem tariflich vereinbarten Anspruch auf Erfolgsbeteiligung.

Dieses dreistufige Vergütungssystem hat sich in der Volkswagen AG als Instrument zur Teilhabe der Belegschaft am Erfolg bewährt. Es trägt gleichzeitig dazu bei, individuelle Leistung zu honorieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Konzern wird es daher zunehmend als Standard umgesetzt, unter anderem bei Audi, ŠKODA sowie bei Volkswagen Group Rus am Standort Kaluga und bei Volkswagen de México.

Beteiligung der Mitarbeiter

Die Mitsprache und die Beteiligung der Mitarbeiter sind wichtige Pfeiler unserer Personalstrategie. Volkswagen setzt auf hohe Fachkompetenz seiner Beschäftigten und auf starken Teamgeist. Das Unternehmen investiert in seine Beschäftigten, bietet ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und fördert ein gutes Arbeitsklima. Dazu gehört auch, dass Meinungen, Einschätzungen und konstruktive Kritik von Mitarbeitern Gehör finden.

Ein Instrument, das wir hierfür konzernweit anwenden, ist das Stimmungsbarometer. Mit diesem können sich die Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen einbringen. Wir erheben mit dieser konzernweit einheitlichen Mitarbeiterbefragung regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Um das Stimmungsbarometer grundlegend zu überarbeiten, haben wir im Frühjahr 2015 die konzernweite Durchführung des Instruments ausgesetzt; künftig sollen Veränderungsprozesse, die aus dem Stimmungsbarometer resultieren, noch nachhaltiger umgesetzt werden. Entsprechend stand das Jahr 2015 ganz im Zeichen der Umsetzung von Maßnahmen des Stimmungsbarometers 2014.

Der Volkswagen-Weg ist ein Instrument, mit dem sich die Belegschaft der Volkswagen AG an der Effizienzsteigerung des Unternehmens beteiligt; wir setzen es bereits seit 2007 ein. Wir verfolgen damit das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Beschäftigung zu sichern. Dies wird durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gewährleistet, der darauf abzielt, Prozesse und Strukturen in Bezug auf Produktivität und Qualität sowie Ergonomie, Führung und Zusammenarbeit ständig weiterzuentwickeln. Auch im Geschäftsjahr 2015 lag der Schwerpunkt des Volkswagen-Wegs darauf, die Arbeitsabläufe zu optimieren. Dazu wurden geschäftsbereichsübergreifende Projekte initiiert und umgesetzt, beispielsweise die Standardisierung und automatisierte Erstellung des Schriftverkehrs über das Anwendungssystem ESCRIBA für den Personalbereich. Neben dem Volkswagen-Weg kommt in der Produktion ein konzernweit für alle Marken einheitliches Produktionssystem zum Einsatz.

Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative übernehmen die Mitarbeiter im Rahmen des Ideenmanagements Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse und Produkte. In Deutschland haben die Mitarbeiter seit 1949 über das damalige betriebliche Vorschlagswesen und das heutige Ideenmanagement mehr als 2,1 Mio. Ideen eingereicht und für das Unternehmen Einsparungen von circa 3,3 Mrd. € an den deutschen Standorten der Volkswagen AG und der Volkswagen Sachsen GmbH erzielt. Das Ideenmanagement ist ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument für betriebliche Vorgesetzte. Darüber hinaus trägt es dazu bei, die Arbeit bei Volkswagen sicherer und gesundheitsverträglicher zu machen und die Ziele zur Reduzierung von Energie- und Wasserverbrauch, Abfallaufkommen, Lösemittel- sowie CO_2-Emissionen zu erreichen.

IDEENMANAGEMENT IM VOLKSWAGEN KONZERN*
Stand 31. Dezember 2015

	2015	2014
Eingereichte Verbesserungsideen	536.081	463.042
Umgesetzte Verbesserungsideen	360.454	306.432
Einsparungen in Mio. €	374,9	324,4
Prämien in Mio. €	38,7	35,2

* 41 (31) teilnehmende Produktionsstandorte.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht weit über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus und umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, der Prävention, der Integration und Rehabilitation, der Führung und der Perspektive für jeden Einzelnen.

Der an deutschen Standorten etablierte Checkup trägt dazu bei, die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Er ist eine kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung für alle Mitarbeiter. Die Beschäftigten schätzen seine hohe diagnostische Qualität und die Folgeprogramme.

Auch an nahezu allen internationalen Standorten wird der Checkup inzwischen erfolgreich durchgeführt. Weitere Vorsorgeuntersuchungsprogramme wurden an konzernweite Standards angepasst beziehungsweise der Checkup durch länderspezifische Zusatzuntersuchungen, zum Beispiel HIV- und Tuberkulose-Tests, erweitert.

Im Volkswagen Konzern ergänzen Konzepte zur gesunden Verpflegung sowie vielfältige Sport- und Freizeitangebote – von der Kampagne zum Abnehmen und zur gesunden Ernährung bei Volkswagen in Südafrika bis hin zu internen Firmenläufen, etwa bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover – das ganzheitliche Gesundheitsmanagement. Zusätzlich zum Checkup wurde bei ŠKODA 2015 eine neue Gesundheitswoche durchgeführt. Die Belegschaft hat das umfangreiche Angebot verschiedener Vorsorgeuntersuchungen und spezieller Gesundheitsprogramme sehr gut angenommen. In Anerkennung ihrer Aktivitäten im Bereich der Prävention und Gesundheitsförderung bekam ŠKODA vom tschechischen Gesundheitsministerium den Titel „Health Promoting Enterprise“ verliehen.

SEAT hat im September 2015 als erstes Unternehmen des Automobilsektors in Spanien die renommierte Zertifizierung „Gesundes Unternehmen“ erhalten. Damit wird die hohe Qualität des Gesundheitsmanagements von der spanischen Gesellschaft für Standardisierung und Zertifizierung (AENOR) gewürdigt.

Parallel dazu gewährleistet Volkswagen mit Verbesserungen entlang des gesamten Produktentstehungsprozesses, dass die Qualität der Arbeitsplätze und die aus der Produktion resultierenden Belastungen für die Mitarbeiter bereits in der Planungs- und Konstruktionsphase der Fahrzeugmodelle berücksichtigt werden. Ziel der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ist, ergonomisch moderne Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen. Durch den Einsatz sogenannter Ergo-Assistenten an den Produktionslinien werden Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz beraten und angeleitet, wie sie ihre Arbeitsabläufe ergonomischer ausführen und damit eine entsprechende Verhaltensänderung vornehmen können.

PERSONALKENNZAHLEN[1]

Stand 31. Dezember 2015

	2015	2014	2013	2012	2011
Auszubildende im Konzern	18.651	18.459	17.703	16.714	15.021
gewerblich	13.673	13.577	13.174	12.508	11.249
kaufmännisch	4.978	4.882	4.529	4.206	3.772
Passive Altersteilzeit	6.183	7.129	9.501	7.804	4.488
Aktive Konzernbelegschaft	585.242	566.998	545.596	525.245	482.447
Belegschaft	**610.076**	**592.586**	**572.800**	**549.763**	**501.956**
Europa	451.257	438.631	424.964	410.427	378.030
Amerika	59.329	59.790	61.796	63.193	58.072
Afrika	6.388	6.330	6.356	6.461	6.602
Asien	91.991	86.752	78.672	68.704	58.540
Australien	1.111	1.083	1.012	978	712
Anteil weiblicher Beschäftigter im Konzern (in %)	16,0	15,7	15,5	15,2	14,7
Anteil Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen[2] (in %)	37,0	30,9	35,3	29,2	30,5

1 Einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.
2 Volkswagen AG

Auf der Grundlage des Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems haben alle einbezogenen Konzerngesellschaften ihre Arbeitsschutzorganisationen und -prozesse analysiert. Die Ergebnisse stehen in einem zentralen Datenbanksystem konzernweit zur Verfügung. Im Berichtsjahr wurden insgesamt sieben Konzernaudits durchgeführt. Dies schließt den systematischen Austausch über Best-Practice-Beispiele im Volkswagen Konzern ein.

Betriebliche Sozialleistungen

Die Volkswagen AG übernimmt Zuschüsse zu Leistungen von Sozialversicherungsträgern, zum Beispiel Krankengeld, und unterstützt im Todesfall eines Mitarbeiters dessen Angehörige. Zudem versichert das Unternehmen jeden Beschäftigten im Rahmen einer Kollektiv-Unfallversicherung gegen Unfälle mit Todes- oder Invaliditätsfolge. In außergewöhnlichen wirtschaftlichen Notlagen gewährt die Volkswagen AG Mitarbeitern kurzfristige Darlehen.

In den Konzerngesellschaften im In- und Ausland profitieren die Mitarbeiter von weiteren betrieblichen Leistungen. Dazu zählen je nach Standort Transport- und Verpflegungszuschüsse, kostengünstiger Wohnraum, monatliche Kinderbetreuungszuschüsse sowie Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten. Zusätzliche Leistungen in der Gesundheitsversorgung oder Rentenzusatzversicherungen runden das Angebot standortspezifisch ab.

Mit einer betrieblichen Altersversorgung leisten die Volkswagen AG sowie ihre Marken- und Tochtergesellschaften einen wichtigen Beitrag dazu, das Einkommen im Alter abzusichern. Neben den arbeitgeberfinanzierten Komponenten haben die Beschäftigten bei der Direktzusage die Möglichkeit, durch Entgeltumwandlung selbst Vorsorge aus dem Bruttoentgelt zu betreiben. Die Direktversicherung ist eine weitere Möglichkeit der arbeitnehmerfinanzierten Vorsorge durch Entgeltumwandlung.

Das Zeit-Wertpapier der Volkswagen AG ist ein Instrument zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Seit 1998 können Beschäftigte aus ihrem Bruttoentgelt und aus Zeitguthaben Beträge einbringen. Das aufgebaute Zeit-Wertguthaben kann für eine bezahlte Freistellung vor der Altersrente verwendet werden.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung, die Notwendigkeit der durchgängigen Unterstützung von Geschäftsprozessen und der Aufbau neuer Standorte stellen die IT im Konzern vor ständig neue Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, ist eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur notwendig.

Ebenso unerlässlich ist es, die Anwendungslandschaft an den Unternehmensstandorten, in den Geschäftsabläufen und im Vertriebsnetz effizient weiterzuentwickeln. Bei allen Marken des Volkswagen Konzerns entwickeln die IT-Mitarbeiter die Systeme nicht nur; sie unterstützen auch die Anwender in der Technischen Entwicklung, in der Produktion und im Vertrieb. So entstehen Anwendungen, die genau auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind.

Neue Chancen eröffnet das weitere Zusammenwachsen von Produktion und IT. Big-Data-Verfahren helfen, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Mit der „Digitalen Fabrik“ können Volkswagen Fabrikplaner schon vor dem ersten Spatenstich virtuell durch die Gebäude gehen, ihre Planungen prüfen und somit einen Produktanlauf absichern.

Das konzernweite Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem FIS ermöglicht es uns, Fahrzeuge in aktuell 43 Werken weltweit – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung – effizient zu produzieren. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine flexible und markenübergreifende Produktion im globalen Produktionsnetzwerk zu ermöglichen. Den konzernweiten IT-Standardisierungsgrad für die Steuerung unserer Werke haben wir in den vergangenen drei Jahren auf 84 % erhöht.

Den Trend zur Digitalisierung greift Volkswagen in konzerneigenen IT-Labs auf. IT-Labs sind Innovationszentren, in denen in enger Zusammenarbeit von Fachbereichen, Forschungseinrichtungen und Technologiepartnern neue IT-Lösungen erarbeitet werden. Die Innovationszentren fungieren als Testlabore für den Konzern, als Berater für Zukunftsfragen der Informationstechnologie sowie als Verbindungsbüros zu Start-up-Unternehmen.

Das Data:Lab in München ist das Kompetenzzentrum für Themen wie Big Data, Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und Machine Learning (maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz). Das Team aus Datenwissenschaftlern, Projektmanagern und Technologieexperten wird von Spezialisten führender Big-Data-Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Vertretern von Start-ups unterstützt. Beispiele für erfolgreiche Projekte des Data:Lab sind die Prognose von Kundenwünschen und -loyalität sowie eine Lang- und Allzeitprognose zur Ersatzteilplanung für das Zentraldepot Kassel. Auch außerhalb des Konzerns wird diese Innovationskraft anerkannt. So darf sich das Data:Lab seit November 2015 als „Ausgezeichneter Ort im Land der Ideen" bezeichnen. Beim bundesweiten Wettbewerb wurde das Data:Lab aus über 1.000 Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Start-ups und Vereinen in der Kategorie Wirtschaft als Preisträger geehrt. Die Jury begründete ihre Wahl damit, dass das Data:Lab eine überzeugende Antwort auf die Frage gibt, wie sich die Mobilität der Zukunft gestalten lässt.

In Berlin entsteht das Digital:Lab. Dort wird unter anderem eine digitale Mobilitätsplattform für den Konzern aufgebaut, um dem Endkunden Mobilitätsdienstleistungen wie Spritpreis-Agenten oder Park- und Wetterdienste zur Verfügung stellen zu können.

Am Standort Wolfsburg haben wir das Smart.Production:Lab etabliert. Es agiert im Umfeld von Industrie 4.0 und leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Produktionsstätten des Volkswagen Konzerns schrittweise zu intelligenten Fabriken weiterzuentwickeln. Unter bewusstem Einsatz agiler Methoden und Arbeitsweisen sowie einer Start-up-Kultur besteht das Ziel des Labs darin, Software- und Hardwarepiloten sowie Prototypen für die Produktion und Logistik schnell und anwendungsfallorientiert im eigenen Haus zu entwickeln. Ein erstes Beispiel für einen realisierten Piloten ist das Projekt Smart Logistics Watch. Basierend auf einer aus einem internen Hackathon (Programmierwettbewerb) hervorgegangenen Idee wurde im Lab in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich in kürzester Zeit eine Smartwatch-Applikation entwickelt. Mit dieser Lösung können Logistikmitarbeiter sinnvoll unterstützt und der Logistikprozess der Teilekommissionierung weiter optimiert werden.

Eine starke Vernetzung wird auch innerhalb der IT des Konzerns vorangetrieben. Konzernweite Hackathons oder Initiativen wie die IT-Pitching-Days (Ideenwettbewerb) schaffen Plattformen, auf denen Mitarbeiter gemeinsam neue Ideen und Software-Prototypen entwickeln. Mit internen Communitys (Gemeinschaften) wie der Agile Community und dem unternehmensinternen Netzwerk Group Connect können wir Experten konzernweit zügig miteinander vernetzen. Diese neuen Arbeitsmethoden, -mittel und -wege etablieren wir, damit die IT im Konzern schnell, flexibel und effizient auf sich stetig ändernde Anforderungen reagieren kann.

Für eine enge Verzahnung zwischen Studenten, Schülern und der IT des Konzerns stehen CodeFEST8 und KIDScraft 1.0. Der Programmierwettbewerb CodeFEST8 wurde 2015 von mehreren Marken des Konzerns gemeinsam veranstaltet und richtete sich an Studierende technischer Fächer, insbesondere der Informatik und Wirtschaftsinformatik. Im Rahmen des Wettbewerbs entwickelten die Teilnehmer in nur 28 Stunden Software unter dem Motto „Mobilität der Zukunft". An der Vorrunde, die zeitgleich an acht Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz stattfand, nahmen mehrere Hundert junge Menschen teil. Damit war CodeFEST8 der bislang größte Programmierwettbewerb in der Automobilindustrie. Die beiden besten Teams jedes Universitätsstandorts qualifizierten sich für das Finale auf der CeBIT. Bei KIDScraft 1.0, dem Sommercamp der IT des Konzerns, forschten 150 Kinder aus der Region Wolfsburg wie künftige IT-Ingenieure. KIDScraft 1.0 dient der langfristigen Nachwuchsförderung, insbesondere um junge Mädchen für IT zu begeistern, und der IT-Standortsicherung in Wolfsburg und Umgebung.

UMWELT- UND KLIMASCHUTZ

Die Erwartungen der Stakeholder an unser Unternehmen steigen stetig, insbesondere im Hinblick auf weltweite Megatrends wie Klimaveränderung, Ressourcenbedarf, demografischer Wandel und fortschreitende Urbanisierung. Wir setzen uns mit diesen Herausforderungen auseinander und übernehmen Verantwortung.

Volkswagen hat sich das Ziel gesetzt, auch ökologisch an der Spitze der Automobilindustrie zu stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir unsere Umweltschutzaktivitäten in der Konzern-Umweltstrategie gebündelt.

Vier wesentliche Teilziele stehen im Zentrum unseres Engagements:

- Top in Ressourcenschonung über den Lebenszyklus
  Die Auswirkungen unserer Produkte auf die Umwelt betrachten wir ganzheitlich über den gesamten Lebenszyklus. Dabei sind der Schutz der Umwelt und insbesondere die Schonung endlicher Ressourcen unsere zentralen Anliegen. Unsere Maßnahmen zielen auf eine effiziente Produkt- und Prozessgestaltung, den Einsatz innovativer Umwelttechnologien und eine nachhaltige Energieversorgung ab.
- Führend bei umweltfreundlichen Produkten
  In unseren Produkten verbinden wir Spitzentechnologie, Komfort und Sicherheit mit geringerem Verbrauch und sinkenden CO_2-Emissionen. Langfristiges Ziel ist eine CO_2-freie Mobilität.

- Durchgängige Verankerung im Unternehmen
  Die Belegschaft des Volkswagen Konzerns als Träger der Umweltstrategie ist informiert, qualifiziert und handelt ökologisch verantwortungsvoll. Unsere Stärke ist, das Wissen der Mitarbeiter unserer Marken und Regionen im Rahmen eines Best-Practice-Austauschs zu bündeln und konzernweit zu nutzen.
- Top in Intelligenter Mobilität
  Unter Intelligenter Mobilität verstehen wir den Anspruch, Mobilität und Komfort zu bieten und gleichzeitig die Umwelt zu schützen und Verschwendung im Verkehr zu vermeiden. Voraussetzung dafür ist ein effizientes Zusammenspiel von Menschen, Infrastruktur, Technologien und Verkehrsmitteln.

Der Konzern-Umweltstrategie liegt ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde, der sich an der Wertschöpfungskette orientiert und damit alle Geschäftsbereiche einbindet. Wir haben in den Bereichen ambitionierte und messbare Ziele festgelegt, denen wir systematisch nachgehen. Dazu zählt die Reduktion der CO_2-Emission unserer europäischen Neuwagenflotte ebenso wie die effizientere Gestaltung jeder neuen Modellgeneration gegenüber dem jeweiligen Vorgängermodell. In der Produktion wollen wir je produziertes Fahrzeug die fünf wesentlichen Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO_2- und VOC-Emissionen bis 2018 im Vergleich zu 2010 um 25 % verringern.

Unsere ehrgeizigen Ziele können wir nur dann erreichen, wenn wir umweltrelevante Aspekte in unseren Organisations- und Entscheidungsprozessen fest verankern. Die Grundlage liefert unser Umweltmanagementsystem, das seit vielen Jahren im Konzern etabliert ist. Ein zentraler Bestandteil ist die Konzern-Umweltpolitik, die sich auf die unternehmensweit geltenden Umweltgrundsätze für unsere Produkte und die Produktion stützt. Ebenfalls im Umweltmanagementsystem verankert sind die Umweltziele der Technischen Entwicklung. Diese Prozesse lassen wir regelmäßig, so auch im Berichtsjahr, durch Zertifizierungen und externe Kontrollen bestätigen. Unser Energiemanagementsystem, das seit 2010 sukzessive an allen Standorten eingeführt wurde, ist seit 2012 nach ISO-Norm 50001 zertifiziert. Seitdem haben wir an immer mehr Umweltzertifizierungen teilgenommen, sodass unsere Standorte weltweit wie auch die Technische Entwicklung gemäß ISO 14001 zertifiziert sind, und seit 2009 auch nach ISO/TR 14062.

Die konzernweite Verankerung des Umweltschutzes soll sich auch im ökologischen Denken und Handeln der Mitarbeiter widerspiegeln. Das setzt wiederum voraus, dass sie entsprechend informiert und geschult werden. Deshalb haben wir weltweit Umweltmanagementbeauftragte benannt, die daran arbeiten, den Umweltschutz im Konzern auf eine breite Basis zu stellen. Um die Kompetenz und das Know-how aller Mitarbeiter unserer Marken und Regionen zu bündeln und zu nutzen, finden regelmäßig marken- und bereichsübergreifende Steuer- und Arbeitskreise statt, sowohl auf Management- als auch auf Expertenebene.

Volkswagen begrüßt das Ergebnis der Klimakonferenz COP 21 der UN, die im Berichtsjahr stattfand. Die Verhandlungsparteien einigten sich auf ein ambitioniertes Ziel einer Klimaerwärmung von unter 2 Grad Celsius. Scania und Audi hatten sich im Vorfeld der Konferenz bei der Low Carbon Technology Partnership Initiative des WBCSD zu den Themen Low Carbon Freight und Low Carbon Fuel eingebracht. Die Initiativen erarbeiten Maßnahmen und Projekte, um das avisierte Klimaziel Realität werden zu lassen.

Biodiversität

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgeglichenes Klima. Der Schutz der biologischen Vielfalt gehört zu den größten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Die Vereinten Nationen haben das laufende Jahrzehnt deshalb zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem eigenen Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Zur Erreichung der in der Convention on Biological Diversity der UN verankerten Ziele tragen wir vor allem dadurch bei, dass wir Treibhausgasemissionen verringern und Materialien wie Ressourcen möglichst effizient einsetzen. Infolge der Dieselthematik lassen wir die Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. bis auf Weiteres ruhen.

Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Wir haben unter anderem einen Biodiversitätsbeauftragten berufen und von 32 Standorten der Marken Volkswagen Pkw, Porsche und MAN externe Gutachten zu den Risiken für Gewässer, Böden und Biodiversität erstellen lassen.

Zu den Projekten, die wir mit dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) realisiert haben, zählt der Moorschutz in Deutschland. Im Jahr 2015 konnte der NABU dank einer Spende der Volkswagen Financial Services AG zusätzlich einen Internationalen Moorschutzfonds einrichten. Auch in der gemeinsamen Initiative „Willkommen Wolf!“ haben Volkswagen und NABU im Jahr 2015 partnerschaftlich zusammengearbeitet. Unser langjähriger Kooperationsvertrag mit dem NABU lief zum 31. Dezember 2015 aus. Nachdem die Verhandlungen zur Verlängerung des Vertrags infolge der Dieselthematik ausgesetzt wurden, arbeiten wir intensiv an den Voraussetzungen für die Fortführung der strategischen Partnerschaft.

An unseren internationalen Standorten setzen wir uns mit unterschiedlichen Partnern für den Schutz der Natur und der Artenvielfalt ein. Am Standort Urumqi in der chinesischen Provinz Xinjiang unterstützen wir die Biodiversitätsforschung. Seit 2011 fördern wir überdies den Dyer Island Conservation Trust in Südafrika. Gemeinsam mit dem Trust engagieren wir uns für den Schutz von Pinguinen, Delfinen, Walen, Seevögeln und Haien und führen Forschungs-, Bildungs- und Ausbildungsprogramme durch, um das Umweltbewusstsein zu stärken. Im Berichtsjahr hat der Trust dort eine Pflegestation für Meeresvögel eröffnet.

Externe Umweltauszeichnungen

Die Modelle des Volkswagen Konzerns und seiner Marken haben 2015 zahlreiche Auszeichnungen insbesondere für alternative Antriebe erhalten. Hier einige Beispiele:

AUTO TEST, der monatliche Kaufberater von AUTO BILD und das unabhängige Institut für Umweltforschung, ÖKOTREND, haben 2015 die umweltfreundlichsten Autos aller Klassen prämiert. Mit dem eco-up! in der Kategorie Kleinstwagen und dem Golf GTE in der Kompaktklasse gewannen gleich zwei Modelle der Marke Volkswagen Pkw. Bei den SUV wurde der Porsche Cayenne S E-Hybrid auf den ersten Platz gewählt. Bewertungskriterien waren unter anderem das Umweltengagement und die soziale Verantwortung der Hersteller sowie die Umweltwirkung der Fahrzeuge über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg.

Der Verkehrs Club Schweiz hat 2015 bereits zum dritten Mal in Folge drei Modelle des Volkswagen Konzerns mit Erdgasantrieb auf den ersten Rang seiner Auto-Umweltliste 2015 gesetzt. Der eco up! der Marke Volkswagen Pkw und seine baugleichen Geschwister von SEAT und ŠKODA konnten sich aufgrund ihrer moderaten Lärmemission und hervorragenden Werte beim Klimaschutz gegen die Wettbewerber durchsetzen.

Beim ADAC EcoTest erhielten die Erdgasfahrzeuge Golf TGI BlueMotion und eco up! sowie das Elektrofahrzeug e-up! der Marke Volkswagen Pkw die beste Bewertung. Das Gesamtergebnis des ADAC EcoTest setzt sich aus verschiedenen Bewertungen zusammen, etwa die Untersuchung von Emissionen wie Kohlenmonoxid, Kohlenwasserstoff, Stickoxiden und Partikeln in wirklichkeitsnahen Fahrzyklen, teilweise mit eingeschalteter Klimaanlage.

Im Wettbewerb „Ten best 2016“ der Fachzeitschrift Car & Driver wurden 231 Modelle, die auf dem brasilianischen Markt erhältlich sind, bewertet. Die Marke Volkswagen Pkw erhielt dabei die meisten Auszeichnungen. Aufgrund des neuen Motors TSI Total Flex mit 1,0 l Hubraum wählte die Fachjury den move up! TSI als „Nachhaltigstes Modell“ und den speed up! TSI als den „Best Hatch“ aus. Der Motor TSI Total Flex ist der modernste Motor von Volkswagen do Brasil.

Der Lamando der Marke Volkswagen Pkw und der ŠKODA Octavia wurden beim China Eco-Car Assessment Programme mit Goldmedaillen ausgezeichnet. Bei dem Test werden Umwelteigenschaften eines Fahrzeugs – dazu zählen Aspekte wie Innenraumluftqualität, Lärm, gefährliche Stoffe und Materialien – systematisch und umfassend bewertet.

In der Auto-Umweltliste des Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD) gewann der e-up! in der Kategorie Stromverbrauch. Der VCD bewertet mehr als 400 aktuelle Pkw-Modelle und möchte Autokäufern eine wissenschaftlich fundierte Entscheidungshilfe bieten.

Der Green Car of the Year Award der US-amerikanischen Fachzeitschrift Green Car Journal, den wir für die Modelle Volkswagen Jetta TDI und Audi A3 TDI in 2009 beziehungsweise 2010 erhalten hatten, wurde uns infolge der Dieselthematik aberkannt.

NACHTRAGSBERICHT

Der Volkswagen Konzern war über seinen 50 %-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V. (GMH), Amsterdam, Niederlande, mittelbar zu 50 % an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande, (LeasePlan) beteiligt. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing- und Fuhrparkmanagement ist.

Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an ein internationales Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan-Anteile an das Konsortium wurde am 21. März 2016 vollzogen.

Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund 3,7 Mrd. € zuzüglich Zinsen in Höhe von 31,5 Mio. €. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus in 2016 ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit und die Netto-Liquidität von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils an der GMH ein Ertrag in Höhe eines niedrigen dreistelligen Mio. € Betrags, der im Finanzergebnis ausgewiesen wird. Mit Vollzug der Transaktion wurde die bisherige durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

Prognosebericht

Das Wachstum der Weltwirtschaft wird 2016 voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen. Wir erwarten, dass sich die weltweite Nachfrage nach Automobilen 2016 uneinheitlich entwickelt und langsamer steigt als im Berichtsjahr. Dafür ist der Volkswagen Konzern mit seiner Markenvielfalt, seiner weltweiten Präsenz und seinen wegweisenden Technologien gut aufgestellt.

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche Entwicklung des Volkswagen Konzerns und der Rahmenbedingungen seiner Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die eine Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen bewirken könnten, stellen wir im Risiko- und Chancenbericht dar.

Unsere Annahmen basieren auf aktuellen Einschätzungen externer Institutionen; dazu zählen Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, multinationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

WELTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Wir gehen in unseren Planungen davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzt.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa sollte die wirtschaftliche Erholung auch im Jahr 2016 anhalten. Die Lösung struktureller Probleme stellt in diesem Zusammenhang weiterhin eine große Herausforderung dar.

Für Zentraleuropa erwarten wir ähnlich hohe Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa dürfte sich die wirtschaftliche Lage stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die Wirtschaft Russlands wird vermutlich weiter schrumpfen, jedoch nicht mehr so stark wie im Berichtsjahr.

Politische Unsicherheiten und soziale Spannungen, die vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit resultieren, dürften auch im Jahr 2016 die Konjunktur in Südafrika beeinträchtigen und das Wachstum auf niedrigem Niveau halten.

Deutschland

Die deutsche Wirtschaft wird im Jahr 2016 voraussichtlich weiter wachsen und etwas höhere Steigerungsraten als im Berichtsjahr verzeichnen. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt dürfte bestehen bleiben.

Nordamerika

Für Nordamerika rechnen wir damit, dass die robuste wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2016 anhält. Dabei sollten die Wachstumsraten in den USA und in Kanada gegenüber dem Vorjahr stabil bleiben; die mexikanische Wirtschaft wird vermutlich etwas langsamer expandieren.

Südamerika

Brasilien wird vor allem aufgrund der geringen Binnennachfrage vermutlich auch im Jahr 2016 eine negative Expansionsrate aufweisen. Unter der Last der anhaltend hohen Inflation und des getrübten Geschäftsklimas dürfte die argentinische Wirtschaft nur geringfügig wachsen.

Asien-Pazifik

Das Wirtschaftswachstum in China wird im Jahr 2016 voraussichtlich auf hohem Niveau bleiben, im Vergleich zu den Vorjahren aber weiter an Dynamik verlieren. Für Indien gehen wir von einem stabilen Wachstum mit vergleichsweise hohen Steigerungsraten aus. In Japan dürfte sich die wirtschaftliche Lage nur leicht verbessern. Für die Region ASEAN erwarten wir, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung in etwa auf dem Niveau des Berichtsjahres fortsetzen wird.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Auch für die Jahre 2017 bis 2020 gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der weltweiten Pkw-Nachfrage fortsetzt.

Europa/Übrige Märkte

Für das Jahr 2016 erwarten wir in Westeuropa ein Nachfragevolumen auf dem Niveau des Berichtsjahres. Das Vorkrisenniveau dürfte auch mittelfristig nicht erreicht werden. Die andauernde Schuldenkrise wird die Konsumenten in vielen Ländern der Region voraussichtlich weiterhin verunsichern und ihre finanziellen Möglichkeiten für einen Neuwagenkauf einschränken. In Spanien und Italien wird sich der Erholungskurs 2016 voraussichtlich moderat fortsetzen; für Großbritannien rechnen wir mit einem Marktvolumen, das unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegt. In Frankreich erwarten wir ein nur leicht positives Wachstum.

In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage 2016 unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Nach den erheblichen Rückgängen der vergangenen Jahre wird das Nachfragevolumen in Russland voraussichtlich auch 2016 sinken. Für viele zentraleuropäische Märkte erwarten wir ein weiteres Nachfragewachstum beziehungsweise ein Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres.

Auf dem südafrikanischen Automobilmarkt rechnen wir für 2016 mit einem Volumen deutlich unter dem Vorjahreswert.

Deutschland

Nach der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre prognostizieren wir für den deutschen Pkw-Markt 2016 ein Volumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt.

Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass der Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in den USA im Jahr 2016 weiter von den günstigen Rahmenbedingungen profitieren und den positiven Trend des abgelaufenen Jahres abgeschwächt fortsetzen wird. Dabei dürfte das Wachstum hauptsächlich durch das SUV- und das Pickup-Segment getrieben werden. Auf dem kanadischen Markt sollte die Nachfrage leicht unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegen. In Mexiko rechnen wir dagegen mit einem Marktvolumen merklich über dem des Jahres 2015.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Darüber hinaus belasten protektionistische Tendenzen die Fahrzeugmärkte der Region, insbesondere in Brasilien und Argentinien, wo Restriktionen für den Import von Fahrzeugen bestehen. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden 2016 vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. In Brasilien, dem größten Markt Südamerikas, erwarten wir ein Nachfragevolumen, das deutlich unter dem bereits schwachen Vorjahresniveau liegt. In Argentinien rechnen wir nach den signifikanten Rückgängen der vergangenen beiden Jahre mit einer Nachfrage merklich unter dem Wert des Vorjahres; Gründe sind die anhaltend hohe Inflation und die schwierige gesamtwirtschaftliche Situation.

Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2016 voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen. In China wird der anhaltend steigende Bedarf an individueller Mobilität die Nachfrage weiter erhöhen; das Wachstumstempo sollte in der Größenordnung des Vorjahres liegen. Zum Wachstum sollte auch die Steuererleichterung für Fahrzeuge mit bis zu 1,6 l Hubraum beitragen. Günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment dürften weiterhin sehr gefragt sein. In Indien rechnen wir mit einem Pkw-Nachfragevolumen, das leicht über dem des Vorjahres liegt. Auf dem japanischen Pkw-Markt erwarten wir 2016 einen leichten Rückgang der Nachfrage. Für die Märkte im ASEAN-Raum erwarten wir im Jahr 2016 positive Wachstumsraten.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auch im Jahr 2016 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage; dieser Trend sollte sich in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzen.

Vor dem Hintergrund der für 2016 erwarteten anhaltenden Erholung der Wirtschaft gehen wir in Westeuropa bei den leichten Nutzfahrzeugen von einer Nachfrage auf Vorjahresniveau aus. Für Deutschland erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen 2016 voraussichtlich auf der Höhe des Vorjahreswertes liegen. Auch für Russland erwarten wir ein gegenüber 2015 stabiles Marktvolumen.

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

In der Region Asien-Pazifik wird das Marktvolumen 2016 voraussichtlich moderat über dem des Vorjahres liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage über dem Vorjahresniveau. Für Indien erwarten wir für das Jahr 2016 ein Volumen deutlich über dem Berichtsjahr. Auf dem japanischen Markt gehen wir 2016 von einer moderaten Fortsetzung des Abwärtstrends aus. Im ASEAN-Raum gehen wir davon aus, dass der Markt im Jahr 2016 wachsen wird.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahresniveau liegen. Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir jedoch eine positive Entwicklung.

Für Westeuropa und Deutschland gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2016 leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen wird.

Einen leichten Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir nach dem drastischen Markteinbruch im Jahr 2015 mit einer moderaten Erholung der Nachfrage. Der russische Markt wird aber trotz dieses Nachholeffekts auf einem insgesamt niedrigen Niveau bleiben.

Bedingt durch die Sättigung des Nachholbedarfs im US-amerikanischen Lkw-Markt werden die Zulassungen in Nordamerika 2016 voraussichtlich merklich unter dem Vorjahreswert liegen.

Die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wird 2016 spürbar unter dem bereits schwachen Vorjahresniveau liegen. Grund dafür ist das wirtschaftliche Umfeld, das weiterhin durch ein getrübtes Geschäftsklima und negative Wachstumsraten belastet ist.

Für China, den weltweit größten Lkw-Markt, resultiert aus dem erheblichen Marktrückgang 2015 eine Nachfrageerholung, sodass die Zulassungen im Jahr 2016 den Wert des Vorjahres voraussichtlich spürbar übertreffen werden. Dennoch wird das hohe Niveau der vorhergehenden Jahre nicht erreicht. In Indien rechnen wir mit einem merklichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds sowie der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2016 von einem spürbaren Nachfragerückgang aus. In Westeuropa erwarten wir nach dem merklichen Anstieg in 2015 einen leichten Rückgang der Nachfrage für 2016. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer Nachfrage deutlich unter dem Volumen des Vorjahres. Auch in Südamerika werden sich die Neuzulassungen voraussichtlich merklich unter dem Vorjahresniveau bewegen.

Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten insgesamt ein moderates Wachstum.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Auch für 2016 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleiben wird.

Das Auftragsvolumen für Zwei-Takt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2016 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Trotz langfristig positiver Wachstumsfaktoren liegt im Offshore-Bereich die Erwartung für Neubestellungen aufgrund des weiterhin geringen Ölpreises für das Jahr 2016 auf einem niedrigen Niveau. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Bedarf an Energie korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Vor allem die zunehmend bessere Infrastruktur für Flüssiggas unterstützt diese Entwicklung. Für 2016 rechnen wir mit einer leicht höheren Nachfrage gegenüber dem Vorjahr, die jedoch insgesamt auf einem niedrigen Niveau bleiben wird.

Im Geschäftsjahr 2016 wird sowohl in der Prozessindustrie als auch in der Öl- und Gasindustrie mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin niedrigen Ölpreises sowie eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen auch 2016 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Eine substanzielle Verbesserung auf dem Markt für Offshore-Windkraftanlagen in Deutschland ist auch für 2016 noch nicht zu erwarten.

Für die Jahre 2017 bis 2020 wird auf den Märkten für Power Engineering mit einer wachsenden Nachfrage gerechnet.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird. Auf den Schwellenmärkten mit gegenwärtig niedriger Marktdurchdringung wie China rechnen wir mit einer stärker steigenden Nachfrage nach Finanzdienstleistungen. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzmärkten wird sich das Angebot weiter in Richtung Mobilität zu überschaubaren Gesamtkosten verlagern. Dabei gewinnen integrierte Gesamtlösungen, die

Dienstleistungsmodule wie Versicherungen und innovative Servicepakete umfassen, sowie neue Mobilitätsangebote wie das Carsharing zunehmend an Bedeutung. Auch in den Jahren 2017 bis 2020 wird sich dieser Trend unserer Einschätzung nach fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge erwarten wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere dort unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Einen erhöhten Bedarf an Serviceleistungen, die die Gesamtbetriebskosten senken, sehen wir 2016 auf den entwickelten Märkten. Diese Entwicklung wird sich auch in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2015 hat die Weltwirtschaft leicht an Dynamik verloren. Fallende Energie- und Rohstoffpreise, Unsicherheiten in Bezug auf die Veränderung des chinesischen Wachstumsmodells sowie das nachlassende Vertrauen in die wirtschaftliche Stabilität der Schwellenländer hat zu einer weiteren Abschwächung der Währungen in diesen Ländern geführt. Der Euro konnte sich im Jahresverlauf gegenüber dem US-Dollar auf schwachem Niveau stabilisieren. Gleiches galt für die Kursentwicklung gegenüber dem chinesischen Renminbi und dem britischen Pfund. Trotz einer zwischenzeitlichen Aufwertung blieb der russische Rubel weiterhin schwach und verlor in der zweiten Jahreshälfte wieder deutlich an Wert. Für das Jahr 2016 rechnen wir mit einem etwas stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, chinesischen Renminbi und britischen Pfund sowie zu weiteren wesentlichen Währungen. Der russische Rubel wird voraussichtlich schwach bleiben. Für die Jahre 2017 bis 2020 gehen wir derzeit von einer Fortsetzung dieser Entwicklungen aus. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko aus nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen – bleibt grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das sehr niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2015 bestehen blieb. In den großen westlichen Industrieländern verharrten die Leitzinsen auf einem historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA und in Großbritannien allmählich ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2016 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen signifikanten Anstieg der Zinsen für unwahrscheinlich. In den USA und Großbritannien ist hingegen von einer moderaten Zunahme des Zinsniveaus auszugehen. Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir sukzessiv steigende Zinsen.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Jahr 2015 sanken viele Rohstoffnotierungen weiter. Gründe dafür waren vor allem steigende Angebotsüberhänge an den globalen Märkten, aber auch eine sich abschwächende Konjunktur in China und die Stärke des US-Dollar. Bei einem unterstellten etwas stärkeren Wachstum der Weltwirtschaft gehen wir für die meisten börsennotierten Rohstoffe im Jahr 2016 von schwankenden Preisen auf dem derzeitigen Niveau aus. In Abhängigkeit einer weiteren Belebung erwarten wir in den Jahren 2017 bis 2020 steigende Rohstoffpreise.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2016

Der Volkswagen Konzern wird im Jahr 2016 seine Modelloffensive konsequent fortsetzen, seine Angebotspalette modernisieren und um attraktive neue Modelle erweitern. Die Wünsche unserer Kunden stehen dabei stets im Vordergrund. Außerdem ergänzen wir unser Produktportfolio sukzessive um Fahrzeuge mit alternativen Antriebssystemen, das heißt Gas- und Elektrovarianten.

Die Marke Volkswagen Pkw wird 2016 den Nachfolger des erfolgreichen SUV-Modells Tiguan auf den Markt bringen. Darüber hinaus erhält die Beetle-Familie eine Produktaufwertung und wird durch den Beetle Dune erweitert. Weitere Produktaufwertungen sind für up! und Golf Cabrio sowie in Brasilien für Gol, Voyage und Saveiro vorgesehen. In China wird das Produktprogramm um die sportliche GTS-Variante des Lamando sowie um die neue Oberklasse-Limousine Phideon erweitert. Die Nachfolger der beliebten Stufenheck-Limousine Magotan, des vielseitigen Touran und des neuen Golf Sportsvan werden aus lokaler Produktion auf den Markt gebracht. Darüber hinaus wird es Produktaufwertungen bei den lokal gefertigten Modellen Passat und Sagitar GLI geben.

Die Marke Audi baut ihre SUV-Palette konsequent aus: Das neue sportlich-kompakte Einstiegsmodell Q2 erweitert die Q-Familie. Im neuen Werk in Mexiko wird die Produktion des neuen Q5 anlaufen. Darüber hinaus geht 2016 der Nachfolger des A5 Coupé an den Start. Die A4-Familie wird um die sportlichen S-Modelle S4 Limousine und S4 Avant sowie den vielseitigen A4 allroad quattro ergänzt. Zum Jahresende soll der A4 g-tron eingeführt werden, der neben Erdgas auch das klimaschonende Audi e-gas nutzen kann. In China geht Anfang 2016 zudem die Langversion des beliebten Oberklassefahrzeugs A6 L an den Start, gefolgt vom A6 L e-tron im weiteren Jahresverlauf.

Mit dem Superb SportLine bringt ŠKODA im Jahr 2016 sportliche Emotionen in die Superb-Modellreihe.

Die Marke SEAT erweitert 2016 ihr Produktportfolio um einen neuen vielseitigen SUV im A-Segment: den Ateca. Die beliebte Modellreihe Leon erhält eine Produktaufwertung.

Porsche ergänzt 2016 die neue Generation des 911 unter anderem um die Allrad- und Targa-Modelle sowie den 911 Turbo. Zudem wird die neue Generation von Boxster und Cayman vorgestellt.

Bentley führt eine neue Modellreihe ein und bringt mit dem Bentayga den luxuriösesten und leistungsstärksten SUV der Welt auf den Markt. Der Mulsanne erfährt eine Produktaufwertung und wird um eine neue Variante mit verlängertem Radstand erweitert.

Die Supersportwagenschmiede Lamborghini bietet 2016 den Huracán LP 610-4 Spyder an, der die Technologie und Leistung des Huracán mit der Emotion eines Spyders kombiniert.

Volkswagen Nutzfahrzeuge stellt den Nachfolger des Crafter vor. Das Fahrzeug wird in der dafür errichteten Fabrik im polnischen Wrzesnia produziert und ist wesentlicher Bestandteil der Wachstumsstrategie von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Der international erfolgreiche Pickup Amarok erhält eine umfassende Produktaufwertung.

Bei Ducati wird 2016 die Baureihe Scrambler unter anderem um ein Premium-Lifestyle-Modell und die Flat Track Pro erweitert. Die neue XDiavel ergänzt Ducatis Produktpalette der Cruiser. Die Multistrada-Baureihe wird um eine Enduro und um die sportliche 1200 Pike's Peak erweitert.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen starken Marken unter größtmöglicher Nutzung von Synergien ist charakteristisch für den Volkswagen Konzern. Die Strukturen im Konzern sind für die Führung einer Mehrmarkenorganisation ausgelegt.

Um weiteren Konzernmarken den Eintritt in neue Märkte zu erleichtern, werden wir die Mehrmarkenstrukturen insbesondere in Wachstumsregionen weiter ausbauen. Außerdem werden wir die Kundenorientierung auf allen Ebenen im Vertrieb und im Service stärken. Dazu qualifizieren wir unsere Mitarbeiter laufend weiter und optimieren darüber hinaus unsere Prozesse und Systeme im Hinblick auf sich wandelnde Kundenanforderungen und auf Markt- und Technologieveränderungen, insbesondere die Digitalisierung. Das Hauptaugenmerk unserer Vertriebsstrategie liegt weiterhin darauf, Neu- und Gebrauchtfahrzeuge, Finanz- und sonstige Dienstleistungen sowie Originalteile und -zubehör integriert zu vermarkten.

FACHKOMPETENZ, MOTIVATION UND GESUNDHEIT

Die Förderung von Kompetenz, Motivation und Gesundheit unserer Mitarbeiter ist das zentrale Anliegen der Personalarbeit im Volkswagen Konzern. Dies ist die Voraussetzung für herausragende Fach- und Ingenieursarbeit.

Die duale Berufsausbildung und das Studium sind der Grundstein für eine fachliche Entwicklung in den Berufsfamilien bei Volkswagen. Im Anschluss qualifizieren sich die Mitarbeiter ihr Berufsleben lang weiter. Das breite Qualifizierungsangebot wird kontinuierlich weiterentwickelt, um stets die aktuellen Bedarfe zu decken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereitet, die mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien der Industrie 4.0 einhergehen. Ein wesentliches Prinzip ist dabei der Wissenstransfer – die Weitergabe von Wissen und Erfahrung – durch die eigenen Experten. Die Qualifizierung erfolgt nach dem dualen Prinzip und beinhaltet die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Lernformen.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2016 beläuft sich die Investitionstätigkeit im Konzernbereich Automobile auf 15 Mrd. €.

Die geplanten Sachinvestitionen betragen rund 12 Mrd. € und liegen damit unter dem Niveau der vorangegangenen Planung. Die Sachinvestitionsquote (Sachinvestitionen in Prozent vom Umsatz) wird sich im Jahr 2016 auf einem Niveau von 6 bis 7 % bewegen. Der Großteil der Sachinvestitionen entfällt auf neue Produkte, das fortgesetzte Ausrollen und die Weiterentwicklung der modularen Baukästen sowie die Fertigstellung laufender Kapazitätserweiterungen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Produktanläufe wie den Golf der nächsten Generation oder den Audi Q5, das neue Crafter-Werk in Polen sowie Vorleistungen für den Modularen Elektrifizierungsbaukasten. Rund 50 % der Sachinvestitionen fließen in die 28 deutschen Standorte des Konzerns.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten in Höhe von 5 Mrd. €. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Erfüllung von Umweltvorgaben und die Ausweitung beziehungsweise Erneuerung der Modellpalette wider. Vor allem die zügige Weiterentwicklung elektrischer Antriebe bei den Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche steht im Vordergrund.

Die Investitionen in neue Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Im März 2016 wurde der Verkauf der Leasing- und Fuhrparkmanagementgesellschaft LeasePlan Corporation N.V. an ein Konsortium von Investoren abgeschlossen. Hieraus ergab sich ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit des Konzernbereichs Automobile von 2,2 Mrd. €.

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. Der Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile wird infolge der Belastungen aus der Abgasthematik deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Mittelabflüsse im Zuge der juristischen Bewältigung der Abgasthematik sind hierin nicht berücksichtigt.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Nicht berücksichtigt ist die mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE einhergehende mögliche Abfindung anderer Aktionäre. Unsere Joint Ventures in China sind nicht im Konsolidierungskreis und damit auch nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Die Gemeinschaftsunternehmen planen für 2016 Sachinvestitionen von 4 Mrd. €, die aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2016 Investitionen, die über Vorjahr liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass der Anstieg des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zu etwa 45% aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch Asset-Backed-Securities-Transaktionen, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft, unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9%. Im Wesentlichen aufgrund der Ergebnisbelastungen durch die Sondereinflüsse wurde der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum mit einer Kapitalrendite (RoI) von –0,2% deutlich unterschritten (siehe dazu auch Seite 123). Resultierend aus den Investitionen in neue Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen wird das investierte Vermögen im Jahr 2016 steigen. Die Kapitalrendite wird deutlich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9 % liegen.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

In seiner Sitzung am 25. September 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG Beschlüsse für eine Neuordnung des Unternehmens gefasst: Der Konzern erhält ein neues Steuerungsmodell, das seit Anfang 2016 umgesetzt wird. Die wesentlichen Veränderungen sind im Einzelnen:

Auf Konzernebene richtet sich die Führungsstruktur noch konsequenter nach dem technischen Baukastensystem aus. Die Gliederung sieht neben den volumenstarken Marken Volkswagen Pkw, SEAT und ŠKODA die Markengruppe Audi mit Lamborghini und Ducati sowie die Markengruppe Porsche mit Bentley und Bugatti vor. Die Nutzfahrzeuggruppe mit Scania und MAN sowie der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge bleibt ebenso bestehen wie die Bereiche Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

Darüber hinaus wird der Fokus der Konzernfunktionen stärker auf Effizienzen und Zukunftsthemen ausgerichtet. Dazu werden organisatorische Einheiten gegründet, unter anderem für die Digitalisierung, für die Baukasten- und Produktstrategie, für neue Geschäftsfelder sowie für Kooperationen und Beteiligungen.

Bestehende Gremien, Strukturen und Abläufe werden auf Konzernebene insbesondere durch die Stärkung der einzelnen Marken und Regionen gestrafft. Die Funktionen Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb werden auf Konzernebene im Bereich des Vorstandsvorsitzenden strategisch wahrgenommen. Die bisherigen Ressorts für diese Funktionen im Konzernvorstand werden in die neue Organisationsstruktur überführt.

Aus der Neuordnung resultiert auch eine leicht veränderte Struktur der finanziellen Berichterstattung: Im Konzernbereich Automobile wird der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering zukünftig einzeln entsprechend der Segmentberichterstattung als Bereich Nutzfahrzeuge und als Bereich Power Engineering dargestellt. Der Konzernbereich Automobile gliedert sich somit in die drei Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen bleibt unverändert und entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Auf den internationalen Automobilmärkten wird die Wettbewerbsintensität voraussichtlich weiter steigen.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Nachfragevolumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt. In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Für Nordamerika gehen wir davon aus, dass sich der positive Trend des abgelaufenen Jahres etwas abgeschwächt fortsetzen wird. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen.

Die weltweite Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen wird 2016 voraussichtlich leicht steigen. Wir erwarten dabei, dass sich die einzelnen Regionen heterogen entwickeln.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen.

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot erstreckt sich von Motorrädern über Kompakt-, Sport- und Luxuswagen bis hin zu schweren Lkw und Bussen und bedient nahezu alle Segmente. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2016 die Produktoffensive fortsetzen, ihre Angebotspalette modernisieren und um neue Modelle erweitern. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen bei einem wachsenden Volumen in China insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen liegen neben der Abgasthematik in dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld sowie in volatilen Wechselkurs- und Zinsverläufen und schwankenden Rohstoffpreisen. Positive Effekte erwarten wir aus den Effizienzprogrammen aller Marken und aus den modularen Baukästen.

In Abhängigkeit von den konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere in Südamerika und Russland, der Wechselkursentwicklung und angesichts der Abgasthematik gehen wir davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um bis zu 5 % unter dem Vorjahreswert liegen können. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2016 mit einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0 %.

Im Bereich Pkw erwarten wir einen merklichen Umsatzrückgang, die operative Rendite liegt voraussichtlich in einer Spanne von 5,5 bis 6,5 %. Im Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei in etwa gleichbleibenden Umsatzerlösen von einer operativen Rendite zwischen 2,0 und 4,0 % aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar und das Operative Ergebnis deutlich unter dem Vorjahreswert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Auf Konzernebene streben wir unverändert eine Umsatzrendite vor Steuern an, die nachhaltig mindestens 8 % betragen soll.

Im Konzernbereich Automobile wird sich 2016 die Sachinvestitionsquote auf einem Niveau zwischen 6 und 7 % bewegen. Die Kapitalrendite (RoI) wird deutlich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9 % liegen. Der Netto-Cash-flow wird infolge der Belastungen aus der Abgasthematik voraussichtlich deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Die neue Konzernstruktur mit mehr dezentraler Verantwortung stärkt unsere Marken und Regionen und erhöht die Kundennähe. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und erfolgreich zu sein. Die Förderung der Kompetenz und Motivation unserer Mitarbeiter ist deshalb das zentrale Anliegen der Personalarbeit im Volkswagen Konzern. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin und die stetige Optimierung unserer Prozesse sind wesentliche Bestandteile der Strategie des Volkswagen Konzerns.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 5 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer operativen Tätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und sie vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des Internen Kontrollsystems (IKS) des Volkswagen Konzerns und beschreiben das System im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss daran stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben.

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns können wir nur sicherstellen, indem wir die Risiken und Chancen aus unserer Geschäftstätigkeit frühzeitig identifizieren, zutreffend bewerten sowie effektiv und effizient steuern. Mit Hilfe des RMS/IKS sollen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und so drohenden Schaden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und des Ausmaßes zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen unterliegt naturgemäß Unsicherheiten. Wir sind uns daher bewusst, dass selbst das beste RMS nicht alle potenziellen Risiken vorhersehen kann und auch das beste IKS regelwidrige Handlungen niemals vollständig verhindern kann.

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

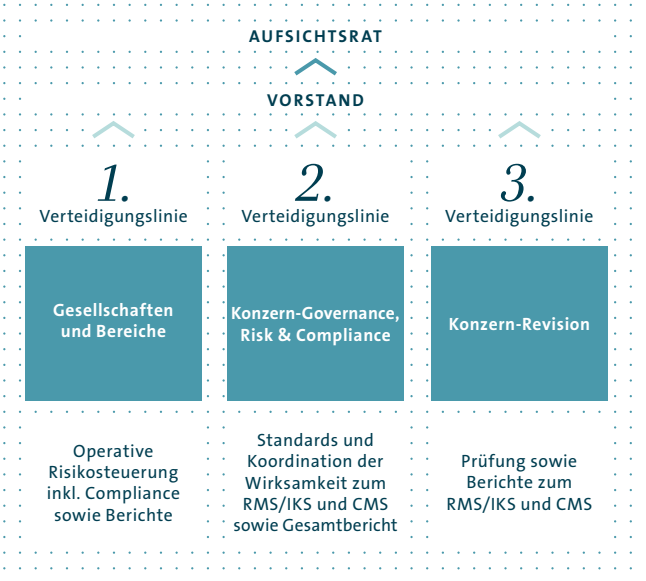
Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). In diesem Zusammenhang hat Volkswagen auch im Berichtsjahr einen ganzheitlichen, integrativen Ansatz verfolgt, der die Themen Risikomanagementsystem, Internes Kontrollsystem und Compliance-Managementsystem (CMS) in einem Management-Ansatz (Governance, Risk & Compliance-Ansatz) vereint. Der Aufbau des RMS/IKS gemäß dem COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk gewährleistet eine umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche; Chancen werden nicht erfasst. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken.

Neben der Erfüllung der rechtlichen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess, ermöglicht uns dieser Ansatz die Steuerung der wesentlichen Risiken für den Konzern aus ganzheitlicher Sicht, das heißt unter Einbeziehung materieller und immaterieller Kriterien.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem vom Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement gefordert wird. Diesem Konzept folgend, verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Verteidigungslinien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

Im Jahr 2015 gab es keine wesentlichen Änderungen am RMS/IKS. Im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der Abgasthematik haben wir im Berichtsjahr begonnen, mögliche sinnvolle Weiterentwicklungen zu analysieren. Hierzu zählt unter anderem die Intensivierung des Internen Kontrollsystems im Bereich Produkt-Compliance.

KONZEPT DER DREI VERTEIDIGUNGSLINIEN



Erste Verteidigungslinie: Operatives Risikomanagement

Die vorderste Verteidigungslinie bilden die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, ihre Auswirkungen werden bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen.

Parallel dazu fließen die Ergebnisse der bereits getroffenen Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung wesentlicher Risiken.

Zweite Verteidigungslinie: Erfassung systemischer Risiken durch den Governance, Risk & Compliance-Regelprozess

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement der Einheiten richtet die Abteilung Konzern-Governance, Risk & Compliance (GRC) jährlich standardisierte Anfragen zur Risikosituation und zur Wirksamkeit des RMS/IKS an die wesentlichen Konzerngesellschaften und -einheiten weltweit (GRC-Regelprozess). Anhand der Rückmeldungen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

Jedes gemeldete systemische Risiko wird anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nicht finanziell) einer Bewertung unterzogen. Zudem werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, auf Management-Ebene dokumentiert. Bewertet werden die Risiken somit unter Berücksichtigung der eingeleiteten Risikosteuerungsmaßnahmen, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung. Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken. Wesentliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte Schwachstellen werden berichtet und behoben.

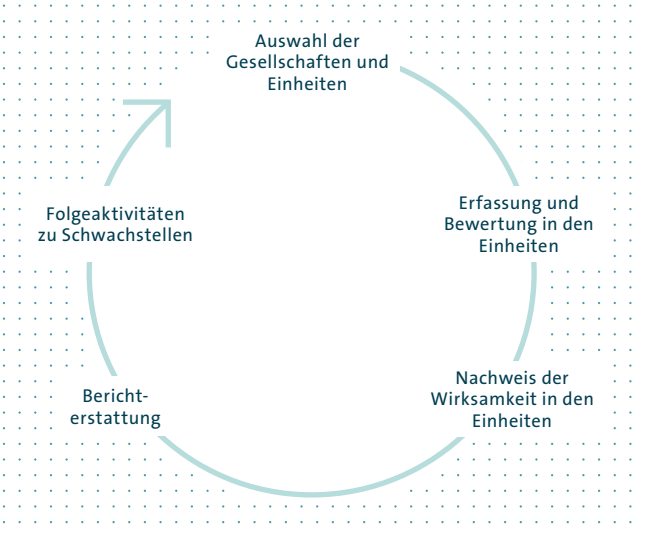
Im Geschäftsjahr 2015 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess. Ausgenommen war nur die Marke Scania.

Die vollkonsolidierte Marke Scania war in der Vergangenheit wegen verschiedener Bestimmungen des schwedischen Gesellschaftsrechts noch nicht in das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns einbezogen, dies ist jedoch ab 2016 sukzessive vorgesehen. Laut dem Corporate Governance Report von Scania sind Risikomanagement und Risikobewertung integrale Bestandteile der Unternehmensführung. Risikofelder werden dort vom Controlling bewertet und innerhalb der finanziellen Berichterstattung berücksichtigt.

Dritte Verteidigungslinie: Prüfung durch die Konzern-Revision

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand bei der Überwachung der verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des CMS regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite Verteidigungslinie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Einbeziehung des Abschlussprüfers auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer hat unser Risikofrüherkennungssystem auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt und kommuniziert wurden. Das Risikofrüherkennungssystem erfüllt die Anforderungen des KonTraG.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen unterliegt darüber hinaus turnusmäßigen Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung sowie nicht turnusmäßigen Prüfungen insbesondere durch die Bankenaufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB-SSM), durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Sinne des § 44 Kreditwesengesetz (KWG) und Kontrollen durch den Prüfungsverband deutscher Banken.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Das RMS/IKS wird im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig optimiert. Dabei wird internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung getragen. Externe Experten begleiten fallweise die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Ziel der Überwachung und der Verbesserung ist, die Wirksamkeit des RMS/IKS sicherzustellen. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die eine vollständige, richtige und zeitgerechte Übermittlung solcher Informationen gewährleisten sollen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Konzernlageberichts notwendig sind. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared-Service-Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der für das Mutterunternehmen anzuwendenden Vorschriften. Es umfasst insbesondere Konkretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die vom Abschlussprüfer vorgelegten Berichte und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt; in den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG Anwendung finden.

Die Erstellung des Konzernlageberichts erfolgt – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften.

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

Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

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

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben; wir haben sie in Kategorien zusammengefasst. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen.

Aus der Abgasthematik ergeben sich für den Volkswagen Konzern einerseits zusätzliche Risiken und andererseits hat die Abgasthematik 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 Abgasthematik

Vor allem für die anstehenden Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen sowie Rechtsrisiken, aber auch für Restwertrisiken hat der Volkswagen Konzern aus der Abgasthematik im Jahr 2015 Vorsorgen erfasst.

Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus Rechtsrisiken, Straf- und Verwaltungsverfahren, höheren Aufwendungen für die technischen Lösungen sowie geringeren Vermarktungspreisen, Rückkaufverpflichtungen und kundenbezogenen Maßnahmen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Es kann zu einem Rückgang der Nachfrage – möglicherweise verstärkt durch Reputationsverluste oder unzureichende Kommunikation – kommen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital.

Der benötigte Finanzbedarf zur Deckung der Risiken kann dazu führen, dass Vermögensgegenstände lagebedingt veräußert werden müssen, die in der Folge einen nicht äquivalenten Erlös erzielen.

Infolge der Abgasthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit zukünftiger beziehungsweise zu einem Wegfall bestehender Refinanzierungsinstrumente kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

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

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums bestehen aus unserer Sicht vor allem in Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten, welche die Entwicklung einzelner Industrie- und Schwellenländer gefährden. Im südlichen Euroraum wirkt die Situation einiger Finanzinstitute, deren Krisenfestigkeit nach wie vor nicht gesichert ist, einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung entgegen. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektive und kann zu negativen Marktreaktionen

führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie Kapitalimporte und 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 zunehmende Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika weitere Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt schätzen wir die Wahrscheinlichkeit einer weltweiten Rezession als gering ein. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten nicht auszuschließen.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Branchenrisiken und Marktchancen

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Nutzfahrzeugen sind die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind hohe Zollbarrieren und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Die Marktentwicklung in Russland wurde auch im Geschäftsjahr 2015 durch die politische Krise und deren wirtschaftliche Folgen gehemmt. In Südamerika wirkten sich weiterhin strukturelle Defizite negativ aus. Künftig könnten in weiteren chinesischen Ballungsgebieten Zulassungsbeschränkungen für Fahrzeuge in Kraft treten. Zusätzlich könnte eine Abkühlung der Weltkonjunktur das Vertrauen der Verbraucher negativ beeinflussen. Zudem können wir nicht vollständig ausschließen, dass Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem – sollten die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen – schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten. Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte ebenfalls eine deutlichere Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet.

Eine besondere Herausforderung für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen ist der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten infolge der hohen Marktabdeckung. Durch die weiterhin angespannte Weltwirtschaftslage ist künftig mit einem unverändert hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen, und damit die gesamte Branche – vor allem in Westeuropa, den USA und China – weiter unter Druck setzen.

Westeuropa ist einer unserer Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Preisverfall im Zuge eines Nachfragerückgangs in dieser Region würde das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen. Außerhalb Westeuropas ist das Auslieferungsvolumen weltweit breit gestreut, ein hoher Anteil entfällt auf den chinesischen Markt. In zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten sind wir entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Mit Hilfe strategischer Partnerschaften erhöhen wir darüber hinaus unsere Präsenz in diesen Ländern und Regionen und werden den dortigen Anforderungen gerecht.

Im Geschäftsjahr 2015 war die Wirtschaftsentwicklung regional sehr unterschiedlich: Während sich die Situation in Westeuropa weiter stabilisierte, sich der Wachstumstrend in China abgeschwächt fortsetzte und die US-Wirtschaft solide expandierte, blieb das Marktumfeld in Osteuropa und in Südamerika angespannt. Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben – beispielsweise ein effizientes Lagermanagement und ein wirtschaftliches Händlernetz –, sind für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften erheblich. Diese begegnen ihnen 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 händlerseitigen Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Insbesondere aus zwei Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: erstens aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und zweitens durch die in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

Zudem evaluiert die Europäische Kommission derzeit den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine hieraus folgende mögliche Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Nachfolgend stellen wir die Marktchancen für den Volkswagen Konzern dar. Dabei sehen wir die größten Wachstumspotenziale auf den Märkten der Region Asien-Pazifik sowie in Nordamerika.

China

China, der größte Markt der Region Asien-Pazifik, setzte sein Wachstum im Berichtsjahr mit geminderter Dynamik fort. Hier wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität auch in den nächsten Jahren weiter steigen, sich jedoch von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagern. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für diesen Markt 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 2015 weiter stabilisiert. Die Fahrzeugmärkte setzten ihren Erholungskurs fort. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. In diesem Umfeld konsolidiert der Konzern derzeit seine Aktivitäten. Indien bleibt ein strategisch wichtiger Zukunftsmarkt für den Konzern.

ASEAN

Die Automobilmärkte im Wirtschaftsraum ASEAN entwickeln sich volatil, weisen aber insgesamt ein großes Wachstumspotenzial auf. Der Volkswagen Konzern arbeitet schrittweise an der nachhaltigen Erschließung dieser Märkte. Aufgrund der hohen Preissensitivität ist eine lokale Fertigung in dieser Region die Voraussetzung für ein wettbewerbsfähiges Angebot. Zusammen mit unseren Partnern betreiben wir in Malaysia und Indonesien eine lokale Fahrzeugmontage von Modellen der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Volkswagen Nutzfahrzeuge, in zusätzlichen Ländern dieser Region untersuchen und bewerten wir die Möglichkeiten dafür. Unabhängig davon arbeiten wir intensiv an der Verbesserung der lokalen Vertriebsstrukturen.

Nordamerika

Der US-amerikanische Fahrzeugmarkt ist im Jahr 2015 dank der erfreulichen wirtschaftlichen Entwicklung und der günstigen Finanzierungsbedingungen erneut gewachsen. Die Dynamik des Marktes wird jedoch voraussichtlich zurückgehen. Nordamerika bleibt eine der Wachstumsregionen für den Volkswagen Konzern. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Mit dem Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten in der Region sowie mit einem Motorenwerk kann der Konzern in Zukunft den Markt besser bedienen. Daneben arbeitet der Konzern intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können, beispielsweise einen großen SUV. Unser Markterfolg wird im Wesentlichen davon abhängen, wie transparent, gründlich und schnell wir die Dieselthematik aufarbeiten und das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen.

Brasilien

In Brasilien schwächte sich das wirtschaftliche Umfeld erneut ab und der Fahrzeugmarkt ging weiter zurück. Steigende Inflationsraten und Zinsen führten dazu, dass sich die Fahrzeuge verteuerten. Die erhoffte Erholung blieb aus, stattdessen verschlechterte sich der wirtschaftliche Ausblick weiter. Auch für 2016 erwarten wir einen rückläufigen Fahrzeugmarkt. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller hat die Preis- und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Für den Volkswagen Konzern spielt der brasilianische Markt eine wichtige Rolle. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Fox.

Russland

Russland hat das Potenzial, sich zu einem der größten Automobilmärkte der Welt zu entwickeln. Die hohe Abhängigkeit von den derzeit geringeren Öleinnahmen und der schwache Rubel führten 2015 dazu, dass sich der Rückgang des Gesamtmarktes fortsetzte. Auch die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA beeinflussten weiterhin die Nachfrage nach Fahrzeugen. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

Nahost

Trotz des wirtschaftlich und politisch instabilen Umfelds birgt die Region Nahost Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, nutzen wir unsere Chance, dort nachhaltig zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie das anhaltende Wachstum, eine verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina sowie ein wachsender Energiebedarf und die erforderliche Innovationskraft aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik werden sich voraussichtlich fortsetzen.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren. Durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau des Servicenetzwerks liegen mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an Betriebssicherheit, Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, Erhöhung der Umweltverträglichkeit und an den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für ein nachhaltiges und profitables Wachstum.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen des Wachstums 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 Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie potenziell mit Strukturanpassungen entgegen. Letztere können gegebenenfalls substanzielle Einmalaufwendungen erfordern.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Um bei der Entwicklung unserer Produkte die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu berücksichtigen, führen wir umfangreiche Trendanalysen, Kundenbefragungen und Scouting-Aktivitäten durch. Damit stellen wir sicher, dass wir Trends frühzeitig erkennen und ihre Relevanz für unsere Kunden rechtzeitig überprüfen.

Dem Risiko, dass Produkte oder Module nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen und Schutzrechte Dritter zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien analysieren. Die Ergebnisse gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche; sie stellt sicher, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Chancen aus dem Modularen Querbaukasten

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) und dem Modularen Produktionsbaukasten (MPB) sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu senken sowie eine Nutzung über mehrere Fahrzeuggenerationen hinweg möglich zu machen. Darüber hinaus können wir dank der Baukästen in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle verschiedener Marken in unterschiedlicher Stückzahl produzieren. Das bedeutet, dass wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Der MQB eröffnet uns die Chance, neben konventionellen Benzin- und Dieselmotoren auch alternative Aggregate, zum Beispiel Gas-, Hybrid- oder Elektroantriebe, zu integrieren. Bislang waren für jedes Modell Anpassungen notwendig, die einzeln vorgenommen werden mussten. Mit dem MQB ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale zur vorderen Radmitte, sind immer gleich und gewährleisten eine einheitliche Systematik des Vorderwagens, sodass Synergieeffekte erzielt werden können.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung

Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreift gezielt Maßnahmen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die wirtschaftliche Erholung in Europa hat dazu beigetragen, dass sich unsere Lieferantenbasis bei einer insgesamt guten Auslastung und Margensituation weiter stabilisiert hat. Insbesondere große sowie innovationsstarke Lieferanten haben dabei profitiert. Weltweit stieg jedoch – bedingt durch stark volatile Einzelmärkte – die Zahl der Insolvenzen. Die ungünstige wirtschaftliche Entwicklung in Südamerika und Russland im Jahr 2015 führte zu Kapazitätsanpassungen bei den Lieferanten sowie fallweise zu Mehrpreisforderungen. Gleichzeitig kam es zu einer Konsolidierung im Markt.

In China führten das geringere Wirtschaftswachstum und der steigende Wettbewerb zu einer Konsolidierung der Lieferantenbasis. Deshalb betrachten wir Lieferanten in dieser Region nun auch verstärkt unter dem Gesichtspunkt des präventiven Risikomanagements.

In der Beschaffung besteht der Trend, Vergaben stärker zu bündeln und die weltweite Verfügbarkeit einheitlicher Komponenten sicherzustellen. Daraus resultieren ein erhöhter Finanzierungsbedarf und eine weitere Konsolidierung in der Zulieferindustrie. Aus diesem Grund bewertet das Risikomanagement in der Beschaffung des Volkswagen Konzerns die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt im Vergabeprozess unter anderem das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten. Qualitätsprobleme können technische Maßnahmen erfordern, die eine erhebliche finanzielle Belastung mit sich bringen können, sofern eine Weiterbelastung an den Lieferanten nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar ist. Neben finanziellen Schwierigkeiten können Versorgungsrisiken, zum Beispiel durch Brände oder Unfälle bei Lieferanten, entstehen. Versorgungsrisiken werden in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme ohne Verzug und automatisiert identifiziert und mittels abgeleiteter Maßnahmen unmittelbar reduziert.

Aufgrund unserer modularen Baukastenstrategie können wir Teilevolumina bündeln sowie Anfrage- und Vergabeprozesse harmonisieren und synchronisieren. Diese Strategie haben wir in der A0-Fahrzeugklasse konsequent weiterentwickelt, um so die weltweiten Volumina in einer globalen Anfrage zusammenzuführen. Hierbei betrachten wir regionale Marktanforderungen mit dem Ziel einer größtmöglichen Kundenzufriedenheit. So ist es uns möglich, überregionale Synergien auszuschöpfen und gleichzeitig Anlaufrisiken im Volkswagen Konzern sowie Einmalaufwendungen und interne Prozesskosten zu minimieren.

Die optimale Nutzung der Möglichkeiten einer weltweiten Beschaffung sind zentrale Themen der Konzerninitiative „Future Automotive Supply Tracks – Volkswagen FAST“. Um uns für die bestmöglichen Lieferanten zu entscheiden, wägen wir stets die Chance, einen qualifizierten Partner für innovative Projekte zu gewinnen und überregionale Synergien zu nutzen, gegen die Risiken einer Abhängigkeit ab.

Produktionsrisiken

Die Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, die Bahnstreiks in Deutschland, Brandunfälle bei Lieferanten und Stürme verursachten ebenso wie gegen Ende des Jahres 2015 die Abgasthematik bei einigen Fahrzeugmodellen Stückzahlschwankungen in einzelnen Werken. Solchen Schwankungen begegnen wir mit unterschiedlichen bewährten Instrumenten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die technische Gestaltung des Produktionsnetzwerks ermöglicht uns, dynamisch auf die Nachfrageentwicklung an den Standorten zu reagieren: Sogenannte Drehscheibenkonzepte gleichen die Auslastung zwischen Fertigungsstätten aus. Nachfragevolatilitäten können an Mehrmarken-Standorten, deren Zahl im Konzern stetig zunimmt, auch markenübergreifend ausgeglichen werden.

Kurzfristige Schwankungen der Kundennachfrage nach spezifischen Ausstattungsmerkmalen unserer Produkte sowie die abnehmende Prognostizierbarkeit der Nachfrage können zu Lieferengpässen führen. Dieses Risiko minimieren wir unter anderem, in dem wir kontinuierlich unseren verfügbaren Ressourcen unterschiedliche zukünftige Nachfrageszenarien gegenüberstellen. Deuten sich mögliche Materialengpässe an, können wir mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf gegensteuernde Maßnahmen einleiten.

Die Produktionskapazitäten werden für jedes Fahrzeugprojekt mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Diese unterliegt der Dynamik des Marktes und ist grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen bergen das Risiko von Unterkapazitäten in sich, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann.

Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen oder andere Ereignisse, zum Beispiel Brand, Explosion, Austritt von gesundheits- und/oder umweltschädlichen Substanzen, können die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen. Derartigen Risiken wirken wir unter anderem mit Brandschutzmaßnahmen und Gefahrgutmanagement entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, zugleich werden die Produktlebenszyklen kürzer; deshalb finden an unseren weltweiten Standorten immer mehr Fahrzeuganläufe statt. Die Prozesse und die technischen Systeme, die wir dabei einsetzen, sind komplex, sodass das Risiko besteht, dass Fahrzeuge erst verspätet ausgeliefert werden können. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und dank frühzeitiger Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität absichern.

Um Stillstandszeiten, Leistungsverluste sowie Ausschuss und Nacharbeit grundsätzlich zu vermeiden, wenden wir in der Produktion die Methode TPM (Total Productive Maintenance) an. TPM ist ein kontinuierlicher Prozess, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind: Die technischen Einrichtungen werden fortwährend instandgehalten, sodass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrolling über sämtliche Projektphasen, 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 Abgasthematik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen. Bei der Aufarbeitung hat es für uns höchste Priorität, den Kunden Lösungen bereitzustellen, sowohl aus technischer Sicht als auch in finanziellen Fragen. Darüber hinaus treiben wir die konsequente Aufklärung des Fehlverhaltens im Unternehmen voran.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete und eventuell durch Pressemeldungen intensivierte Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Im Berichtsjahr hat sich gezeigt, dass die Folgen der Schuldenkrise in der Eurozone noch nicht überwunden sind. Einige Automobilmärkte, insbesondere in Südeuropa, konnten sich jedoch von ihren historischen Tiefständen weiter erholen und positive Wachstumsraten verzeichnen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir dieser Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in einigen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO_2-Ausstoß basieren, führen in einzelnen Märkten zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung das finanzielle Ergebnis des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs- und Kraftstoffstrategie bildet die Grundlage dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Im konjunkturellen Aufschwung steigt der Transportbedarf und damit die Nachfrage stark an, wohingegen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Nachfrage ebenso kräftig sinkt. Die in der Folge entstehenden Produktionsschwankungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität bei den Herstellern. Die bereits sehr hohe Komplexität des Produktangebots im Pkw-Bereich ist bei Lkw und Bussen noch um ein Vielfaches höher, das Produktionsvolumen jedoch deutlich geringer. Schlüsselfaktoren für die Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service.

Die Zwei-Takt-Motoren von MAN Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Korea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffsneubau und angesichts hoher Investitionen bei einigen Lizenznehmern bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken aus rückläufigen Lizenzeinnahmen bis hin zu Forderungsausfällen führen. Infolge des Zusammenschlusses staatseigener chinesischer Lizenznehmer mit Konkurrenzunternehmen besteht zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte sowie einer intensiven Zusammenarbeit und Betreuung der Geschäftsbeziehung mit den Lizenznehmern, was auch das Forderungsmanagement zur Sicherung unserer Lizenzeinnahmen einschließt.

Abhängigkeit vom Großkundengeschäft

Der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland ist im Geschäftsjahr 2015 auf 14,1 (13,3) % gestiegen. In diesem Kundensegment stieg der Anteil des Volkswagen Konzerns auf 48,5 (48,4) %. In Europa waren die Zulassungen bei gewerblichen Großkunden insgesamt 11,3 % höher als im Vorjahr, der Anteil des Konzerns lag hier bei 28,9 (29,2) %.

Das Großkundengeschäft ist grundsätzlich stabiler als das Geschäft mit privaten Kunden. Vor dem Hintergrund der Abgasthematik reagierten viele Großkunden besorgt. Auswirkungen auf die Neuzulassungen im Großkundengeschäft waren im Gesamtjahr 2015 jedoch nicht zu verzeichnen. Mit Aufklärung der CO_2-Thematik und den technischen Lösungen im Rahmen der Dieselthematik erwarten wir auch für das Jahr 2016 keine signifikanten Volumenrückgänge für das Großkundengeschäft des Volkswagen Konzerns.

Das Großkundengeschäft ist weiterhin von einer zunehmenden Konzentration und Internationalisierung geprägt. Der Volkswagen Konzern ist mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben und seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt. Eine Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden besteht nicht.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme möglichst frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen der modularen Baukastenstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Fehlerursache möglichst schnell zu identifizieren und abzustellen. Im Berichtsjahr haben wir die Prozesse, mit denen wir diese Prozessstörungen verhindern können, bei unseren Marken weiter optimiert und organisatorisch gestärkt, sodass wir den damit verbundenen Risiken wirkungsvoller begegnen können.

Der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen steigt mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern. Ebenfalls von großer Bedeutung für eine gesicherte Produktion ist die termingerechte Versorgung mit Teilen durch eigene Werke und durch unsere Lieferanten. Mit Hilfe eines Risikomanagementsystems, das wir zunächst intern erprobt und dann bei den Lieferanten eingeführt haben, sorgen wir schon am Anfang der Lieferkette dafür, dass Qualität und Lieferbereitschaft auf Dauer gewährleistet sind. Auf diese Weise trägt die Qualitätssicherung dazu bei, dass 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 erfolgversprechende Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln wirkungsvoll 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 sichern wir ab, 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, Bußgeldern oder anderen negativen Konsequenzen.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die dem Konzern helfen, bei schwankender Auftragslage flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle an das Produktionsvolumen anpassen sowie über Arbeitszeitkonten atmen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungsinstrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Unsere strategisch ausgerichtete und ganzheitlich angelegte Personalentwicklung eröffnet allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen. Dabei spielt die Stärkung der Fachkompetenz in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens eine besondere Rolle. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Wir bauen kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent Relationship Management, frühzeitig mit talentierten Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir durch eine intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem weiteren Baustein nutzen wir auch das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichtetem Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf den unbefugten Zugriff auf sensible elektronische Unternehmensdaten sowie auf die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs auf Unternehmensdaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien (zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen) sowie der doppelten Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Dazu setzen wir im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards die am Markt bewährten technischen Mittel ein. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen sichern wir uns gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall entstehen.

Ein Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Sicherheitsmaßnahmen. Zum Beispiel sind die Grundpfeiler des aktuellen IT-Sicherheitsprogramms die strukturierte Rechteverwaltung, die Optimierung der IT-Infrastruktur und die Anwendungssicherheit sowie der IT-Sicherheitsleitstand. Letzterer soll Cyber-Attacken frühzeitig erkennen und somit dazu beitragen, die Angriffe mit modernster Hard- und Software erfolgreich abzuwehren. Der Leitstand ist rund um die Uhr in drei Regionen (Europa, Amerika, Asien) besetzt. Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung aller Mitarbeiter.

Die Volkswagen AG, die Allianz SE, die BASF SE und die Bayer AG haben gemeinsam die Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation (DCSO) gegründet. Die Gesellschaft soll als Kompetenzzentrum Schwerpunktwissen zu Cyber-Sicherheit aufbauen und sich zum bevorzugten Dienstleister der deutschen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln. Die DCSO führt Sicherheitsaudits durch und zertifiziert Schlüssellieferanten sowie -technologien, um deutschen Unternehmen zu helfen, Cyber-Angriffe zu erkennen, abzuwehren und künftig vorherzusehen. Ein enger Informationsaustausch mit dem Bundesministerium des Innern und dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik soll zudem dazu beitragen, ein anonymisiertes Lagebild der nationalen Cyber-Sicherheit zu erstellen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen – dazu zählen viele unserer Zulieferer – können von der DCSO Sicherheitsdienstleistungen beziehen, die sie sich anderenfalls nicht leisten könnten. Davon profitiert auch Volkswagen: Unsere Lieferkette wird sicherer.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt genauso für den Umgang mit den Daten unserer Kunden. Wir orientieren uns dabei an den Werten Datensicherheit, Datentransparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionsgrenzen für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugmodelle sowie die aus den Einzelfahrzeugwerten ermittelten Flottenzielwerte von Marken und Konzernen in den 28 EU-Mitgliedstaaten bis 2019 sind in der seit April 2009 geltenden EG-Verordnung Nr. 443/2009 zu CO_2-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. Die Verordnungen sind wesentlicher Bestandteil der europäischen Klimaschutzregulierung und bilden damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf den europäischen Märkten tätigen Fahrzeughersteller.

Seit 2012 dürfen die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte eines Herstellers den Wert von 130 g CO_2/km nicht überschreiten. Diese Bedingung war schritt-

weise zu erfüllen: Im Jahr 2015 galt der Grenzwert für die gesamte Flotte. Die 2014 verabschiedete EU-Verordnung Nr. 333/2014 sieht vor, dass die europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO_2/km betragen darf.

Die CO_2-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO_2-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen den Wert von 175 g CO_2/km nicht überschreiten; im Jahr 2015 betraf das 75 % der Flotte, im Jahr 2016 betrifft es 80 % der Flotte. Ab 2020 liegt der Grenzwert gemäß der 2014 verabschiedeten EU-Verordnung Nr. 253/2014 bei 147 g CO_2/km. Die CO_2-Regulierungen für leichte Nutzfahrzeuge sehen – ähnlich wie die Regulierungen für Pkw – Ausnahmen vor, beispielsweise Entlastungsmöglichkeiten aufgrund technischer Innovationen im Fahrzeug.

Die EU-Kommission hat die Absicht, bis Ende 2016 das CO_2-Regime für die Zeit nach 2020 festzulegen. Politisch diskutiert werden bereits Reduktionsziele für den Verkehrssektor bis 2050, etwa die im EU-Weißbuch für Verkehr vom März 2011 genannte Senkung des Ausstoßes von Klimagasen um 60 % gegenüber 1990. Diese langfristigen Ziele können nur durch den zusätzlichen umfangreichen Einsatz nicht fossiler Energieträger – vor allem in Form regenerativer elektrischer Energie – erreicht werden.

Parallel werden Flottenverbrauchsregulierungen auch außerhalb der EU28 weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Saudi-Arabien, der Schweiz, Südkorea und Taiwan. In Brasilien gibt es im Rahmen eines freiwilligen Programms zur Gewährung eines Steuervorteils ein Flotteneffizienzziel. Um einen 30-prozentigen Steuervorteil zu erreichen, müssen Fahrzeughersteller bis 2017 unter anderem eine durchschnittliche Flotteneffizienz von etwa 1,82 Megajoule/km erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2012 bis 2015 (Phase III) mit einem Flottenziel von 6,9 l/100 km im Berichtsjahr galt, für den Zeitraum 2016 bis 2020 (Phase IV) mit einem Ziel von 5,0 l/100 km am Ende dieses Zeitraums weitergeführt. In den USA werden durch die Fortschreibung der Greenhouse-Gas-Gesetzgebung auch im Zeitraum von 2017 bis 2025 einheitliche Kraftstoffverbrauchs- und Klimagasvorgaben in allen Bundesstaaten gelten. Das Gesetz wurde bereits Mitte 2012 vom US-Präsidenten unterzeichnet.

Infolge der zunehmenden flottenbasierten CO_2- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitätstechnologien einzusetzen. Zugleich werden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung finden. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, die mit erheblichen Sanktionen verbunden wären. Volkswagen sieht dabei die Dieseltechnologie nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO_2-Ziele.

Die EU-Gesetzgebung lässt prinzipiell Flexibilitäten zu, zum Beispiel

- die Verrechnung von Emissionsüberschreitungen und -unterschreitungen zwischen den Fahrzeugmodellen innerhalb einer Neuwagenflotte,
- die Bildung von Emissionsgemeinschaften,
- Entlastungsmöglichkeiten durch Credits, die für zusätzliche innovative Technologien (Ökoinnovationen) im Fahrzeug gewährt werden und außerhalb des Testzyklus wirken,
- Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller,
- Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits).

Entscheidend für die Erreichung der Konzernziele ist jedoch die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie (siehe Seite 133) widerspiegelt.

Aktuell erarbeiten die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) und die EU-Kommission einen weltweit harmonisierten Fahrzyklus.

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Real Driving Emission (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Die Regulierung wird voraussichtlich bis Mitte 2016 ausgearbeitet und soll in der EU beginnend ab September 2017 Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen festlegen. Diese Grenzwerte müssen im realen Straßenverkehr eingehalten werden. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Prüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie wird zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen führen.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- EU-Typengenehmigungs-Rahmenrichtline (2007/46/EG),
- EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“,
- Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien,
- Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO_2-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO_2-Ausstoßes: Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO_2-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

Ab 2014 erstmals in Betrieb genommene schwere Nutzfahrzeuge unterliegen bereits den verschärften Emissionsanforderungen nach der Euro-6-Norm gemäß EU-Verordnung Nr. 582/2011. Parallel zur CO_2-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereitet die EU eine weiterführende CO_2-Regulierung für schwere Nutzfahrzeuge vor. Eine reine Grenzwertsetzung wie bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen ist bei diesen Fahrzeugen nur eine Option, die aufgrund der hohen Variantenvielfalt ein sehr komplexes Regelwerk erfordern würde. Derzeit erarbeitet die EU-Kommission mit Unterstützung unabhängiger wissenschaftlicher Institute und der European Automobile Manufacturers' Association (ACEA) ein simulationsbasiertes Verfahren namens VECTO (Vehicle Energy Consumption Calculation Tool), mit dem die CO_2-Emissionen schwerer Nutzfahrzeuge über 7,5 t entsprechend ihren typischen Einsatzgebieten (Kurz-, Regional-, Verteiler- und Langstreckentransporte, Baustellen- und Kommunalverkehr beziehungsweise Stadt-, Überland- und Reisebus) bestimmt werden können. Dieses Verfahren soll die Basis für konkrete Regulierungsvorschläge der EU-Kommission sein, die im Laufe des Jahres 2016 erwartet werden. Ab voraussichtlich 2018, spätestens aber 2019, ist mit einer verpflichtenden CO_2-Deklaration für ausgewählte Fahrzeugklassen (zunächst Fern- und Regionalverteilerverkehr, später auch Busse und weitere Segmente) zu rechnen, wobei die erhobenen Werte zunächst zur Kundeninformation für die Vergleichbarkeit, für die Zertifizierung und für das Monitoring verwendet werden sollen. Es ist zu erwarten, dass künftig weitere Fahrzeugklassen einbezogen werden.

Die Hersteller schwerer Nutzfahrzeuge setzen sich für eine allen zugängliche Quantifizierung der CO_2-Werte ein, die das Gesamtfahrzeug und nicht nur den Motor oder das Zugfahrzeug betrachtet, sondern auch die Anhänger und Aufbauten einbezieht. Die Transparenz soll den Wettbewerb um kraftstoff- und damit CO_2-effizientere Nutzfahrzeuge erhöhen und in der Folge CO_2-Emissionen senken.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO_2-Ausstoßes schwerer Nutzfahrzeuge hat die EU-Kommission auch die Vorschriften zu den höchstzulässigen Abmessungen und Gewichten von Lkw (Richtlinie 1996/53/EG „Maße und Gewichte") angepasst und durch die EU-Richtlinie 2015/719 überarbeitet. Demzufolge wird zukünftig durch abgerundete Fahrerhausformen und das Anbringen von Luftleiteinrichtungen am Heck des Fahrzeugs eine verbesserte Aerodynamik möglich sein. Gleichzeitig soll über die Verlängerung des Fahrerhauses das Sichtfeld des Fahrers erweitert werden, um die Sicherheit zu erhöhen. Außerdem hat der Gesetzgeber die Erhöhung des zulässigen Gesamtgewichts für Fahrzeuge mit alternativen Antriebstechnologien um bis zu eine Tonne erlaubt. Die konkreten technischen Anforderungen bei der Entwicklung aerodynamischer und sicherer Fahrerhäuser stehen derzeit noch nicht fest und werden erst in den kommenden zwei Jahren definiert.

Die europäische Nutzfahrzeugindustrie befürwortet die Ziele, CO_2-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur neue Fahrzeuge eine Rolle bei der Entwicklung der CO_2-Emissionen; auch einzelne Komponenten sind von Bedeutung, etwa rollwiderstandsoptimierte Reifen und die aerodynamische Verkleidung des Anhängers, aber auch das Fahrverhalten, alternative Kraftstoffe, die Verkehrsinfrastruktur und die Transportbedingungen. In einem Feldversuch sind derzeit Lang-Lkw auch auf deutschen Straßen unterwegs, die gemäß wissenschaftlichen Untersuchungen der Bundesanstalt für Straßenwesen bis zu 25 % Kraftstoff und damit CO_2-Emissionen einsparen können.

Im Segment Power Engineering hat die Internationale Maritime Organisation (IMO) im Rahmen des internationalen Übereinkommens zur Reduzierung der Meeresverschmutzung die Umweltschutzregelung MARPOL (MARine POLlution) für Schiffsmotoren festgelegt, mit der stufenweise die zulässigen Emissionen abgesenkt werden. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissionsgrenzwerte nach EU-Richtlinie 1997/68/EG sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen EPA (Environmental Protection Agency). Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den „Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants" Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die „Convention on Long-range Transboundary Air Pollution" verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemission sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. Weiterhin können Anlagenbetreiber ihre Verpflichtung, Emissionsberechtigungen vorzuhalten, zum Teil auch durch Zertifikate aus Klimaschutzprojekten (Joint Implementation und Clean Development Mechanism Projects) erfüllen.

Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland droht (Carbon Leakage), wird für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die neue Carbon-Leakage-Liste aufgenommen, die 2015 in Kraft trat. In welchem Umfang der Volkswagen Konzern zusätzliche kostenfreie Zertifikate erhalten wird, ist noch unklar.

Die EU-Kommission hat 2013 beschlossen, eine Teilmenge der zu versteigernden Zertifikate zunächst zurückzuhalten und erst zu einem späteren Zeitpunkt während der dritten Handelsperiode zur Versteigerung freizugeben (Backloading). Diese temporäre Verknappung von Zertifikaten, die eine Preissteigerung nach sich ziehen kann, wird in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wird. Die Reserve soll zukünftig ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen.

Neben der Europäischen Union überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern bisher aber nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung plant, diese Pilotprojekte zu einem nationalen Emissionshandelssystem auszubauen.

Rechtsfälle

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren können insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auftreten. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Vor allem in Fällen, in denen insbesondere US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden und hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere im Falle von regulatorischen Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann. Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance System niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen und für die erkenn- und bewertbaren Risiken angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieselthematik.

Dieselthematik

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation“ die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. Uns wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu NO_x-Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an.

Volkswagen räumte in diesem Zusammenhang Unregelmäßigkeiten ein. In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass in Fahrzeugen mit bestimmten Dieselmotoren mit einem Gesamtvolumen von weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Weit überwiegend handelt es sich um Euro-5-Motoren des Typs EA 189. Am 2. November 2015 gab die EPA ebenfalls in Form einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten aufgedeckt worden seien. Auch in diesem Zusammenhang kündigte die CARB eigene Untersuchungen an. Audi bestätigte, dass insgesamt drei Auxiliary Emission Control Devices im Rahmen der US-Zulassungsdokumentation nicht hinreichend beschrieben wurden. Betroffen sind rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 mit bestimmten Sechszylinder-Dieselmotoren.

Das U.S. Department of Justice (DoJ) hat am 4. Januar 2016 im Auftrag der EPA eine Klage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG sowie gegen weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns eingereicht. Die zivilrechtlich geltend gemachten Ansprüche basieren auf dem Vorwurf, durch den Einsatz von illegaler Software (Defeat Device) gegen das amerikanische Gesetz zur Reinhaltung der Luft, den Clean Air Act, verstoßen zu haben. Die Klage umfasst sowohl die Vier- als auch die Sechszylinder-Dieselmotoren. Am 12. Januar 2016 informierte die CARB, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Die beschriebenen Vorwürfe sind Gegenstand intensiver und laufender Gespräche zwischen Volkswagen und der EPA beziehungsweise CARB; dies beinhaltet ebenfalls eine genaue Überprüfung der relevanten technischen Konzepte. Zum gegen-

wärtigen Zeitpunkt sind die Untersuchungen noch nicht vollständig abgeschlossen.

Neben internen Untersuchungen hat die Volkswagen AG eine sogenannte „External Investigation" bei der US-amerikanischen Anwaltskanzlei Jones Day in Auftrag gegeben. Es handelt sich dabei um eine unabhängige und aufwendige Untersuchung zur Dieselthematik. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG trägt dafür Sorge, dass die Kanzlei ihre Aufklärungsarbeit unabhängig durchführen kann. Die Kanzlei Jones Day informiert die Gesellschaft laufend über die aktuellen Ergebnisse der Untersuchung.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat einen Sonderausschuss gebildet, der sämtliche Vorgänge in diesem Zusammenhang für den Aufsichtsrat koordiniert.

Durch Bescheide vom 15. Oktober 2015 hat das deutsche Kraftfahrtbundesamt den Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und SEAT für diejenigen Fahrzeuge aus der Gesamtzahl der rund elf Millionen betroffenen Dieselfahrzeuge, für die das Kraftfahrtbundesamt die entsprechende Gesamtfahrzeug-Typgenehmigung erteilt hat, einen Rückruf für die Mitgliedsstaaten der EU (EU28) angeordnet. Am 10. Dezember 2015 erging eine ähnliche Entscheidung in Bezug auf Audi-Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189. Der dieser Anordnung zugrundeliegende Zeit- und Maßnahmenplan entspricht den zuvor von Volkswagen präsentierten Vorschlägen. Demnach werden die betroffenen Fahrzeuge, deren Gesamtzahl sich in den EU28-Staaten auf rund 8,5 Mio. beläuft, je nach technischer Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme seit Januar 2016 in die Service-Werkstätten zurückgerufen. Nach derzeitigem Erkenntnisstand variieren die Umfänge der Abstellmaßnahmen je nach Motorvariante. Die technischen Lösungen umfassen je nach Baureihe und Modelljahr Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen. Die Details dieser Maßnahmen werden eng mit dem Kraftfahrtbundesamt abgestimmt und sind von diesem vorab zu genehmigen. Es wird derzeit mit den Behörden der übrigen Mitgliedsstaaten der EU angestrebt, dass darüber hinaus keine öffentlich-rechtlichen Maßnahmen in anderen Mitgliedsstaaten in diesem Zusammenhang erfolgen. Die Konzernmarken SEAT und ŠKODA haben von den jeweils zuständigen Typengenehmigungsbehörden – dem Spanischen Industrieministerium und der Vehicle Certification Agency in Großbritannien – ebenfalls grundsätzliche Genehmigungen erhalten. In einigen Ländern außerhalb der EU – unter anderem in der Schweiz, in Australien und in der Türkei – basiert die nationale Typengenehmigung auf einer vorherigen Anerkennung der EG/ECE-Typgenehmigung. Mit den Behörden dieser Staaten stehen wir ebenfalls in engem Kontakt, um entsprechende Maßnahmen abzustimmen.

Ein intensiver Austausch erfolgt ferner mit den Behörden in den USA und Kanada. Auch dort bedürfen die von Volkswagen geplanten Maßnahmen für die Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren einer Genehmigung. Aufgrund deutlich strengerer NO_x-Grenzwerte ist es in den USA eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)
Neben den ausgeführten Abstimmungsprozessen mit den jeweils zuständigen Zulassungsbehörden sind in einigen Ländern strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren (so zum Beispiel durch die Staatsanwaltschaft in Braunschweig, Deutschland) und/oder Verwaltungsverfahren (so zum Beispiel durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Deutschland) eröffnet beziehungsweise angekündigt worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von der Staatsanwaltschaft in Braunschweig ermittelt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe daraus am Ende Geldbußen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen deren Erfolgswahrscheinlichkeit bisher mit unter 50 % ein, sodass Eventualverbindlichkeiten angegeben wurden, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)
In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Importeure und Händler zum Beispiel im Wege des Regresses Ansprüche gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns geltend machen könnten. Dabei gibt es neben der Form von individuellen Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen (nicht jedoch in Deutschland) auch die Form der Sammelklage, das heißt der kollektiven Geltendmachung von Individualansprüchen.

In diesem Zusammenhang sind derzeit verschiedene Klagen gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns anhängig.

Sammelverfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Australien, Israel, Italien, Großbritannien und den Niederlanden anhängig. Das Verfahren in den Niederlanden ist auf reine Beweisaufnahme gerichtet. Die übrigen Sammelverfahren sind Klagen, mit denen unter anderem Schadensersatz geltend gemacht wird. Die Höhe dieser Ansprüche lässt sich aufgrund des frühen Stadiums der Verfahren noch nicht beziffern. In Südkorea sind verschiedene Massenverfahren (Individualklagen, in denen sich teilweise mehrere hundert Einzelkläger zusammengeschlossen haben) anhängig. Mit diesen Klagen werden Schadensersatzansprüche und die Rückabwicklung des Kaufvertrages inklusive der Rückzahlung des Kaufpreises geltend gemacht. In keinem der vorgenannten auf Schadensersatz gerichteten Verfahren wird von Volkswagen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger mit mehr als 50 % eingeschätzt, sodass für diese Fälle Eventualverbindlichkeiten angegeben wurden, soweit sie bewertbar sind und

die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig. In Deutschland und Österreich sind jeweils im zweistelligen Bereich Einzelklagen anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind. In der weit überwiegenden Zahl der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen bisher mit unter 50 % eingeschätzt, für diese Klagen wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich eingeschätzt wurden.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden. Zum einen sind derzeit keine abschließenden Ergebnisse der externen Untersuchung durch die Kanzlei Jones Day bekannt. Zum anderen laufen auch die staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen noch.

Volkswagen arbeitet mit Hochdruck daran, die einleitend beschriebenen Abhilfemaßnahmen zu finalisieren. Die Umsetzung hat für die 2 l Motoren in der 4. Januarwoche 2016 bereits begonnen.

Volkswagen verfolgt das klare Ziel, durch die Umsetzung der geplanten Maßnahmen die Motorleistung, den Kraftstoffverbrauch und die CO_2-Emission nicht nachteilig zu verändern.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

Aufgrund der Kursbewegungen bei Wertpapieren der Volkswagen AG im Nachgang zur Veröffentlichung der Notices of Violation der EPA haben Anleger aus Deutschland und dem Ausland angekündigt, Schadensersatzansprüche gegen die Volkswagen AG zu prüfen. Der Volkswagen AG wurden bereits Klagen zugestellt, in denen insbesondere Schadensersatz aufgrund angeblichen Fehlverhaltens im Rahmen der Kommunikation auf dem Kapitalmarkt geltend gemacht wird. Parallel hierzu wurde teilweise die Durchführung eines Verfahrens nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz beantragt. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden für einen Teil der eingegangenen Klagen Eventualverbindlichkeiten angegeben. Der überwiegende Teil der Klagen ist derzeit entweder nicht bewertbar oder die Erfolgsaussichten sind als unwahrscheinlich eingeschätzt worden.

4. Verfahren in den USA/Kanada

Nach der Veröffentlichung der „Notices of Violation“ durch die EPA sind die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns Gegenstand von eingehenden Untersuchungen, laufenden Ermittlungen (zivil- und strafrechtlich) und Zivilprozessen. Die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben Vorladungen und Anfragen seitens staatlicher Attorney Generals und anderer Regierungsbehörden erhalten und reagieren auf diese Untersuchungen und Anfragen.

Überdies kommen in Bezug auf die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge an verschiedenen Stellen Rechtsstreitigkeiten auf die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in den USA/Kanada zu.

Am 4. Januar 2016 reichte das U.S. Department of Justice (DoJ), Civil Division, im Auftrag der EPA eine zivilrechtliche Klage gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und bestimmte weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ein. Mit der Klage werden gesetzliche Sanktionen gemäß dem U.S. Clean Air Act sowie ein bestimmter Unterlassungsanspruch beantragt.

Am 12. Januar 2016 teilte die CARB mit, dass sie wegen vermeintlicher Verstöße gegen den California Health and Safety Code sowie gegen verschiedene CARB-Vorschriften Zivilstrafen beantragen würde.

Darüber hinaus ermittelt das DoJ in strafrechtlicher Hinsicht. Hierbei geht es um Vorwürfe der Verletzung verschiedener bundesrechtlicher Straftatbestände.

Eine Vielzahl vermeintlicher Sammelklagen seitens betroffener Kunden und Händler sind bei US-Bundesgerichten eingereicht und zur vorprozessualen Koordination an ein Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden. Gefordert wird im Wesentlichen der Ersatz materieller Schäden. Die vorstehend angegebene zivilrechtliche Klage seitens des U.S. Department of Justice ist ebenfalls zur vorprozessualen Koordination an dasselbe Bundesgericht in Kalifornien verwiesen worden.

Überdies sind in den USA einige vermeintliche Sammelklagen, einige Einzelklagen von Kunden und einige staatliche oder kommunale Ansprüche bei einzelstaatlichen Gerichten eingereicht worden. Die Attorneys General von vier U.S.-Bundesstaaten (West Virginia, Texas, New Mexico und New Jersey) haben Klage bei einzelstaatlichen Gerichten mit dem Vorwurf eingereicht, dass die Volkswagen Group of America unzutreffende Werbung für Clean Diesel Fahrzeuge geschaltet habe und Kunden hierdurch irreführend zum Kauf von Volkswagen Dieselfahrzeugen verleitet worden seien. Vergleichbare Vorwürfe erhebt auch die United States Federal Trade Commission (FTC) mit ihrer Klage vom 29. März 2016 gegenüber der Volkswagen Group of America.

Über die vorstehend beschriebenen Klagen hinaus, für die Risikovorsorgen gebildet wurden, sind mehrere Schadensersatzklagen im Auftrag vermeintlicher Erwerber von sogenannten American Depository Receipts der Volkswagen AG wegen angeblicher erlittener Kursverluste infolge der in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge ergangen.

Auch diese Klagen sind, wie vorstehend beschrieben, zur Koordination an das Bundesgericht im Bundesstaat Kalifornien verwiesen worden. Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, sodass keine Rückstellungen gebildet wurden. Des Weiteren wurden keine Eventualverbindlichkeiten angegeben, da sie gegenwärtig nicht bewertbar sind.

5. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken einschließlich angemessener Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen im Zusammenhang mit der Dieselthematik wurden auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen Rückstellungen in Höhe von 7,0 Mrd. € gebildet. Daneben wurde für Eventualverbindlichkeiten – soweit bereits hinreichend bewertbar – ein Betrag in Höhe von 1,0 Mrd. € berücksichtigt. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Stadiums der unabhängigen und aufwendigen Untersuchungen, sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Daneben werden aktuell Verhandlungen mit den Behörden in den USA über mögliche Investitionen in Umweltprojekte und die Elektromobilität geführt. Die Investitionen werden sich voraussichtlich auf rund 1,8 Mrd. € belaufen. Inhalt sowie zeitliche Verteilung der Investitionen sind derzeit noch unbestimmt.

Weitere wesentliche Rechtsfälle

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt), Berlin, erhob Klage aus an sie vermeintlich abgetretenen Ansprüchen auf Schadensersatz in Höhe von circa 2,26 Mrd. € gegenüber der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland, und der Volkswagen AG. Die Klägerin behauptet, dass diese Ansprüche auf vermeintlichen Verstößen der Beklagten gegen Vorschriften zum Schutz des Kapitalmarktes beim Erwerb von Volkswagen Aktien durch Porsche im Jahr 2008 beruhen. Mit Beschluss aus April 2016 hat das Landgericht Hannover eine Vielzahl an Feststellungszielen an das Oberlandesgericht Celle zum Zweck der Herbeiführung eines Musterentscheids vorgelegt. Im Übrigen wurden die Anträge als unzulässig verworfen. Wegen anderer vermeintlicher Ansprüche, unter anderem gegen die Volkswagen AG, in Höhe von insgesamt circa 4,6 Mrd. €, die ebenfalls die damaligen Vorgänge betreffen, beantragten Investoren seit 2010 in verschiedenen Fällen die Einleitung von Güteverfahren. Volkswagen hat jeweils die geltend gemachten Ansprüche zurückgewiesen und den Beitritt zu den Güteverfahren abgelehnt.

Im Jahr 2011 wurde von der Europäischen Kommission ein Kartellverfahren gegen die europäischen Lkw-Hersteller, darunter MAN und Scania, eingeleitet. Im November 2014 übermittelte die Europäische Kommission MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte, in denen die Europäische Kommission die Lkw-Hersteller über die gegen sie erhobenen Vorwürfe informierte und den Herstellern das Recht einräumt, vor einer möglichen Entscheidung zu den Vorwürfen umfassend Stellung zu nehmen und weitere Verteidigungsrechte geltend zu machen. Wegen der noch andauernden Sachverhaltsklärung kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden, ob und in welcher Höhe sich aus den Untersuchungen der EU-Kommission Belastungen für MAN und Scania ergeben könnten. Weder bei MAN noch bei Scania wurden deshalb Rückstellungen gebildet oder Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht.

Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH (vormals Truck & Bus GmbH), einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Die Einleitung eines solchen Spruchverfahrens durch Minderheitsaktionäre ist nicht ungewöhnlich. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der außenstehenden MAN Aktionäre von 80,89 € auf 90,29 € anzuheben sei; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Sowohl die Antragstellerseite als auch die Volkswagen Truck & Bus GmbH haben gegen den Beschluss Beschwerde beim Oberlandesgericht München eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die von den Parteien beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt. Die Bewertung der Verbindlichkeit für die Andienungs-/Ausgleichsrechte der Minderheitsgesellschafter wurde entsprechend angepasst.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten insbesondere im Zusammenhang mit der Dieselthematik beziehungsweise den Ermittlungen der Europäischen Kommission werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Durch Veränderung von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen können im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Finanzrisiken entstehen. Das Management von Finanz- und Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente minimiert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrags- und fristenkongruent ab. Das gilt auch für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns.

Währungsrisiken reduzieren wir insbesondere durch das Natural Hedging, das heißt, indem wir die Belegung der Produktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten flexibel anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufbauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen. Das verbleibende Währungsrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind unter anderem Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen und kombinierte Zins-Währungs-Swaps. Mit diesen Geschäften begrenzen wir das Währungsrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit und aus konzerninternen Finanzierungen in Währungen, die von der jeweiligen funktionalen Währung 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 australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Aufgrund der derzeit bestehenden Unsicherheiten über die Auswirkungen der Abgasthematik ist für den Volkswagen Konzern mit einer erhöhten Volatilität bei den zukünftigen Zahlungsströmen zu rechnen. Dies könnte sich auf das Sicherungsergebnis auswirken.

Risiken beim Rohstoffeinkauf bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle, Kupfer, Platin, Palladium und auch Rhodium, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sieben Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte wurden zur Ergänzung und Optimierung der Zuteilungen von CO_2-Emissionszertifikaten abgeschlossen.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 278 bis 286. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität des Volkswagen Konzerns. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 113 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss sichernder Finanzinstrumente, 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 278 weiterführend erläutert.

Liquiditätsrisiken

Wir gewährleisten durch Vorhalteliquidität, bestätigte Kreditlinien sowie durch unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit. Den Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkongruente Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem Darlehen, die uns von Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Kreditlinien von Banken ergänzen unsere breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Infolge der Abgasthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit zukünftiger beziehungsweise zu einem Wegfall bestehender Refinanzierungsinstrumente kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 108 dieses Berichts.

Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Restwerte werden in einer realistischen Höhe festgesetzt, damit wir sich bietende Marktchancen nutzen können. Die zugrunde liegenden Leasingverträge bewerten wir in regelmäßigen Abständen und treffen bei der Identifikation von Risikopotenzialen die nötige Vorsorge.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Mit Hilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertrisikopotenzial – auch mit Blick auf die Abgasthematik. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Weitere Informationen zu Restwertrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiko finden Sie im Geschäftsbericht 2015 der Volkswagen Financial Services AG.

Reputationsrisiken

Die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung in Bezug auf Themen wie Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ auf die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Darüber hinaus kann sich aus den zuvor beschriebenen Einzelrisiken, die im Rahmen unserer operativen Tätigkeit auftreten können, eine Gefahr für die Reputation des Volkswagen Konzerns entwickeln.

Sonstige Einflüsse

Über die zuvor beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Epidemien und Terroranschläge.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfangreiches Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken für den Konzern können sich aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus Qualitätsproblemen ergeben. Im Vergleich zum Vorjahr bestehen für den Volkswagen Konzern zusätzliche Risiken aus der Abgasthematik, die in ihrer Aggregation zu den bedeutendsten Risiken gehören. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

Aussichten für das Jahr 2016

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Nachfragevolumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt. In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Für Nordamerika gehen wir davon aus, dass sich der positive Trend des abgelaufenen Jahres etwas abgeschwächt fortsetzen wird. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen.

Die weltweite Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen wird 2016 voraussichtlich leicht steigen. Wir erwarten dabei, dass sich die einzelnen Regionen heterogen entwickeln.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen.

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot erstreckt sich von Motorrädern über Kompakt-, Sport- und Luxuswagen bis hin zu schweren Lkw und Bussen und bedient nahezu alle Segmente. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2016 die Produktoffensive fortsetzen, ihre Angebotspalette modernisieren und um neue Modelle erweitern. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen bei einem wachsenden Volumen in China insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen liegen neben der Abgasthematik in dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld sowie in volatilen Wechselkurs- und Zinsverläufen und schwankenden Rohstoffpreisen. Positive Effekte erwarten wir aus den Effizienzprogrammen aller Marken und aus den modularen Baukästen.

In Abhängigkeit von den konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere in Südamerika und Russland, der Wechselkursentwicklung und angesichts der Abgasthematik gehen wir davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um bis zu 5 % unter dem Vorjahreswert liegen können. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2016 mit einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0 %.

Im Bereich Pkw erwarten wir einen merklichen Umsatzrückgang, die operative Rendite liegt voraussichtlich in einer Spanne von 5,5 bis 6,5 %. Im Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei in etwa gleichbleibenden Umsatzerlösen von einer operativen Rendite zwischen 2,0 und 4,0 % aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar und das Operative Ergebnis deutlich unter dem Vorjahreswert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin und die stetige Optimierung unserer Prozesse sind wesentliche Bestandteile der Strategie des Volkswagen Konzerns.

Wolfsburg, 22. April 2016
Der Vorstand