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

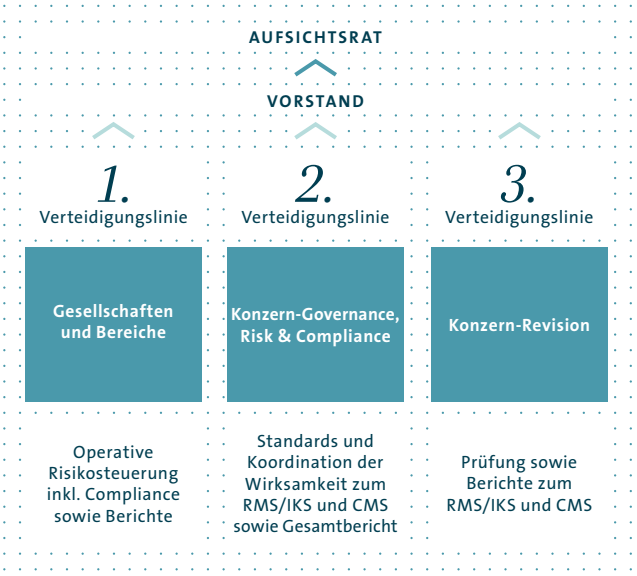
Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). In diesem Zusammenhang hat Volkswagen auch im Berichtsjahr einen ganzheitlichen, 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.

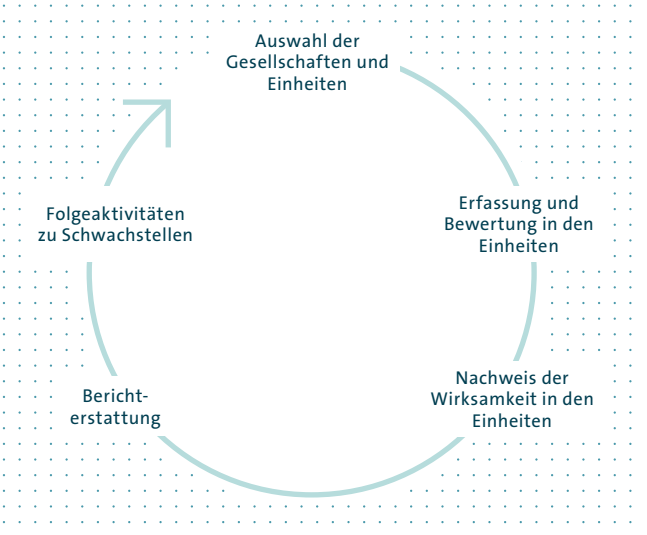
Im Geschäftsjahr 2015 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess. Ausgenommen war nur die Marke Scania.

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 Nachfrageрückgängen 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.