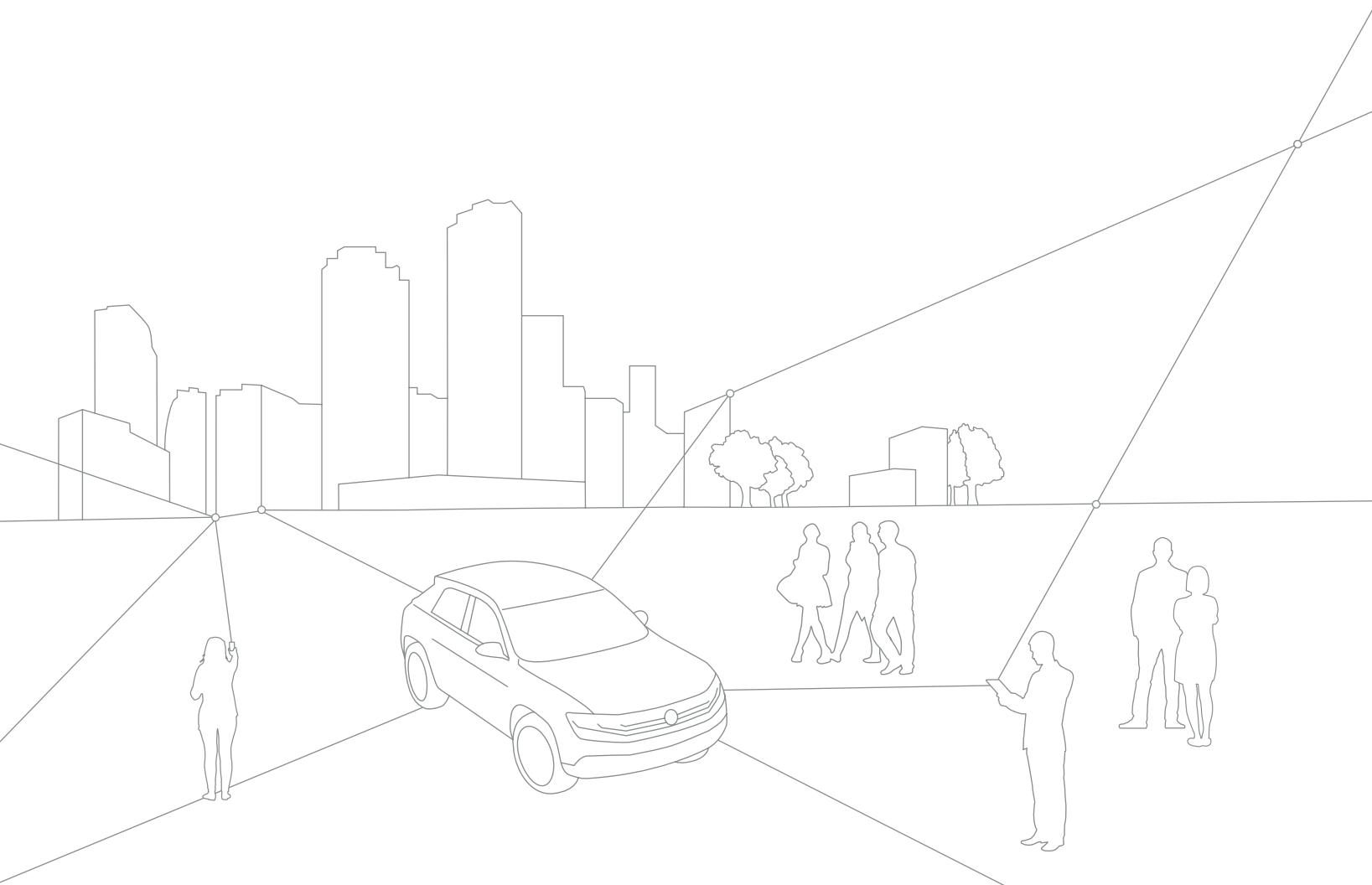


**VOLKSWAGEN**

AKTIENGESELLSCHAFT



Menschen  
***bewegen***

GESCHÄFTSBERICHT

**2015**

# Weltweit bewegen

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERN – IN TSD. FAHRZEUGEN

## NORDAMERIKA

2013 — 891  
2014 — 893  
2015 — 932

+4,4%

## EUROPA/ÜBRIGE MÄRKTE

2013 — 4.201  
2014 — 4.392  
2015 — 4.505

+2,6%

## SÜDAMERIKA

2013 — 992  
2014 — 795  
2015 — 559

-29,7%

## ASIEN-PAZIFIK

2013 — 3.647  
2014 — 4.058  
2015 — 3.935

-3,0%





# Wesentliche Zahlen

## VOLKSWAGEN KONZERN

Mengendaten <sup>1</sup>	2015	2014	%
Absatz (Automobile)	10.009.605	10.217.003	-2,0
Produktion (Automobile)	10.017.191	10.212.562	-1,9
Belegschaft am 31.12.	610.076	592.586	+3,0
Finanzdaten nach IFRS in Mio. €	2015	2014	%
Umsatzerlöse	213.292	202.458	+5,4
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	12.824	12.697	+1,0
in % vom Umsatz	6,0	6,3	
Sondereinflüsse	16.893	–	x
Operatives Ergebnis	– 4.069	12.697	x
in % vom Umsatz	– 1,9	6,3	
Ergebnis vor Steuern	– 1.301	14.794	x
Ergebnis nach Steuern	– 1.361	11.068	x
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	– 1.582	10.847	x
Cash-flow laufendes Geschäft	13.679	10.784	+26,8
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	15.523	16.452	-5,6
Konzernbereich Automobile <sup>2</sup>			
EBITDA <sup>3</sup>	7.212	23.100	-68,8
Cash-flow laufendes Geschäft	23.796	21.593	+10,2
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft <sup>4</sup>	14.909	15.476	-3,7
davon: Sachinvestitionen	12.738	11.495	+10,8
in % der Umsatzerlöse	6,9	6,5	
Entwicklungskosten (aktiviert)	5.021	4.601	+9,1
in % der Umsatzerlöse	2,7	2,6	
Netto-Cash-flow	8.887	6.117	+45,3
Netto-Liquidität am 31.12.	24.522	17.639	+39,0
Renditen in %	2015	2014	
Umsatzrendite vor Steuern	– 0,6	7,3	
Kapitalrendite (RoI) im Automobilbereich	– 0,2	14,9	
Eigenkapitalrendite vor Steuern (Finanzdienstleistungsbereich) <sup>5</sup>	12,2	12,5	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

2 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Auto-mobil und Finanzdienstleistungen.

3 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldo aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.

4 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 17.270 (15.719) Mio. €.

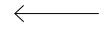
5 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

## VOLKSWAGEN AG

Mengendaten	2015	2014	%
Absatz (Automobile)	2.676.629	2.615.686	+2,3
Produktion (Automobile)	1.255.771	1.230.891	+2,0
Belegschaft am 31.12.	114.066	112.561	+1,3
Finanzdaten nach HGB in Mio. €	2015	2014	%
Umsatzerlöse	73.510	68.971	+6,6
Jahresfehlbetrag/-überschuss	– 5.515	2.476	x
Dividende (€)			
je Stammaktie	0,11	4,80	
je Vorzugsaktie	0,17	4,86	

Weltweit  
bewegen

Wesentliche  
Zahlen





12 Marken,  
die bewegen

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



Volkswagen



Audi



SEAT



ŠKODA



BENTLEY



Nutzfahrzeuge



PORSCHE



# VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT

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



Volkswagen Tiguan Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 7,4 bis 4,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 170 bis 123; Effizienzklassen A bis D.



**Volkswagen**

Volkswagen ist für viele Millionen Menschen der Inbegriff für Mobilität. Mit ihren Fahrzeugen, Technologien und Mobilitätskonzepten will die Marke das Leben der Menschen besser machen.





Audi

Audi, das ist „Vorsprung durch Technik“. Ob Leichtbau,  
effiziente Antriebe, Connectivity oder  
innovative Assistenzsysteme – Audi kleidet progressive  
Technologien in klares, sportliches Design.





Audi A4 Avant 3.0 TDI quattro Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 5,4 bis 4,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 142 bis 123; Effizienzklasse A.



SEAT Ibiza Cupra 1.8 TSI Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 6,2; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 139; Effizienzklasse D.



SEAT vereint Temperament und Präzision.  
Die Fahrzeuge der spanischen Marke  
versprühen pure Lebensfreude und überzeugen  
mit technologischer Perfektion.





ŠKODA



Clevere Lösungen für den automobilen Alltag – das ist der Anspruch von ŠKODA. Die tschechische Traditionsmarke verbindet Funktionalität und Alltagstauglichkeit mit hoher Qualität und zeitlosem Design.





ŠKODA Superb Combi Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 7,2 bis 4,0; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 163 bis 103; Effizienzklassen A+ bis C.



Bentley Bentayga Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 13,1; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 296; Effizienzklasse G.



**BENTLEY**

Individueller Luxus, handwerkliche Perfektion und  
kraftvolle Performance. Das ist in jedem Bentley erfahrbar.  
Gebaut in Crewe. Gefahren auf der ganzen Welt.





Bugatti ist mehr als eine Marke. Bugatti ist ein Mythos.

Die Supersportwagen verkörpern das Streben  
nach der vollkommenen Synthese aus Kunst und Technik.



Bugatti Chiron. Seriennahes Fahrzeug – Gesamtbetriebserlaubnis liegt noch nicht vor, Fahrzeug unterliegt daher nicht der Richtlinie 1999/94/EG.



Lamborghini Aventador LP 750-4 Superveloce Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 16,0; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 370; Effizienzklasse G.



Kompromisslose Sportlichkeit, extremes Design, ultimative Performance – mit Supersportwagen wie dem Aventador Superveloce bleibt Lamborghini seiner DNA treu.



PORSCHE

Sportwagen zu bauen, die auf der Rennstrecke  
alles geben und sich gleichzeitig im Alltag bewähren.

Das ist die Mission von Porsche. Mit deutscher  
Ingenieurskunst entstehen die effizientesten  
sportlichen Fahrzeuge der Welt.



Porsche 911 Carrera S Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 8,7 bis 7,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 199 bis 174; Effizienzklasse F.



Ducati Monster 1200 R



Eine Marke, die ihren Ruf auf legendäre Rennerfolge gründet. Ducati steht für Motorräder der Extraklasse – mit höchster Performance, Spitzentechnik und aufregendem Design.





## Nutzfahrzeuge

Ob Multivan, Caddy, Amarok oder Crafter:  
Volkswagen Nutzfahrzeuge überzeugen als flexible  
und wirtschaftliche Begleiter im Alltag.





Volkswagen Multivan Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 9,4 bis 5,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 216 bis 149; Effizienzklassen A bis D.



Scania R 450 4 x 2 Highline



Maximale Effizienz und absolute Zuverlässigkeit  
bieten die Lastkraftwagen, Omnibusse und Motoren von Scania.

Die Premiummarke im Nutzfahrzeugsegment  
steht für hohe Wirtschaftlichkeit und umfassenden Service.

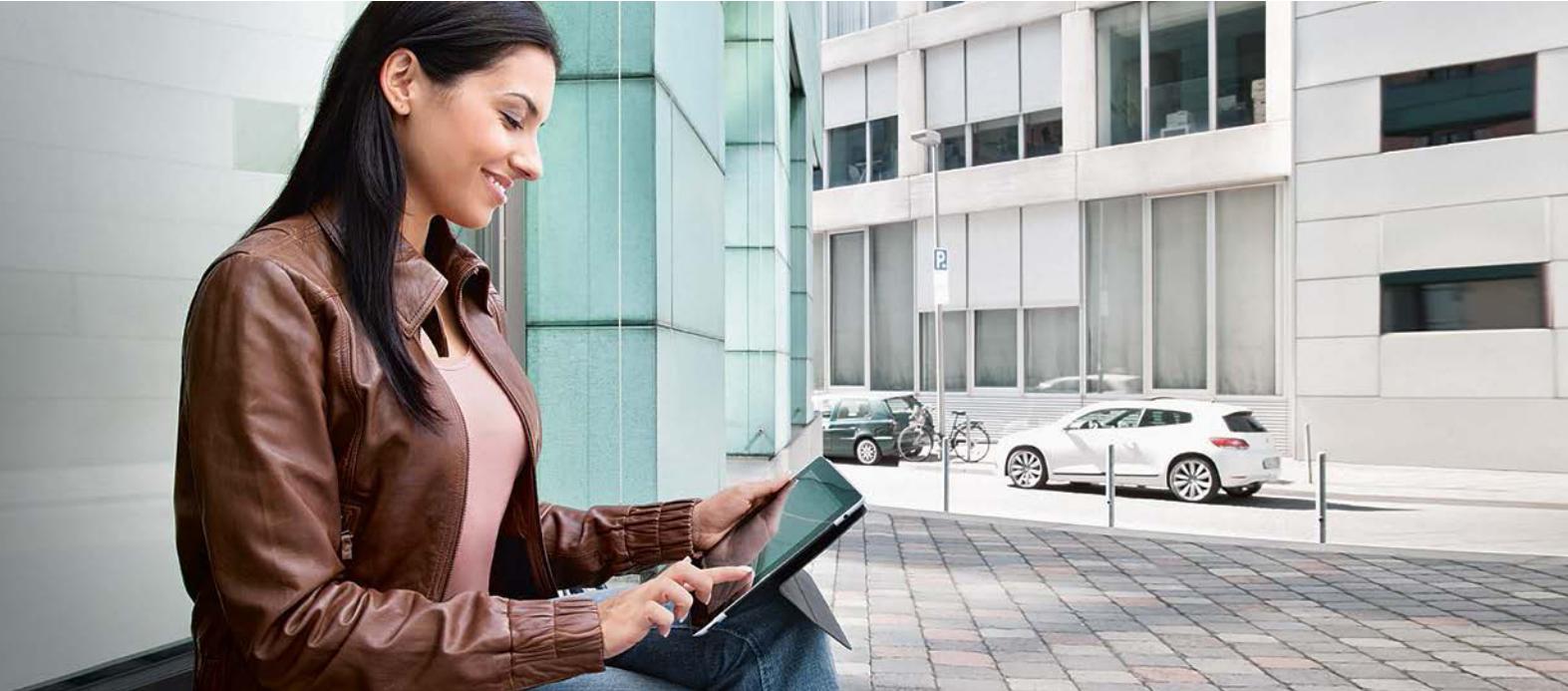




Technologische Kompetenz für Transport und Energie.  
Das findet sich in allen Produkten von MAN.  
In Lastkraftwagen genauso wie in Omnibussen,  
Großmotoren und Turbomaschinen.



MAN Lion's Intercity



# VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Die Volkswagen Financial Services bieten  
über alle Fahrzeugsegmente die passenden Produkte  
und Dienstleistungen an. Weltweit sind sie für  
viele Kunden des Konzerns der Schlüssel zur Mobilität.



# Inhalt

1

2

3

## AN UNSERE AKTIONÄRE

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

## KONZERNBEREICHE

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

## KONZERNLAGEBERICHT

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

# 4

## KONZERNABSCHLUSS

- 193** Gewinn- und Verlustrechnung
- 194** Gesamtergebnisrechnung
- 196** Bilanz
- 198** Eigenkapitalentwicklung
- 200** Kapitalflussrechnung
- 201** Anhang
- 301** Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 302** Bestätigungsvermerk

# 5

## WEITERE INFORMATIONEN

- 304** Glossar
- 305** Index
- 307** Impressum
- 308** Termine

Dieser Geschäftsbericht ist zur Jahres-pressekonferenz am 28. April 2016 erschienen.

*„Unser Konzern verfügt über Qualitäten,  
die nicht über Nacht verloren gegangen  
sind und auf die wir auch für die Zukunft  
bauen können.“*

MATTHIAS MÜLLER, VORSITZENDER DES VORSTANDS DER VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT

# 1

*An unsere Aktionäre*

AN UNSERE AKTIONÄRE

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

# *Brief an unsere Aktionäre*

*Sehr geehrte Aktionärrinnen und Aktionäre,*

dies ist der erste Geschäftsbericht des Volkswagen Konzerns, in dem ich mich als Vorstandsvorsitzender an Sie wenden darf. Darüber freue ich mich, auch wenn ich dies gerne in besseren Zeiten tun würde: Infolge der Unregelmäßigkeiten bei Dieselmotoren, die allem widersprechen, was Volkswagen im Kern ausmacht, befinden wir uns mitten in der wohl größten Bewährungsprobe unserer Unternehmensgeschichte. Im Namen des Volkswagen Konzerns bitte ich Sie, unsere Aktionärrinnen und Aktionäre, um Entschuldigung dafür, dass auch Ihr Vertrauen in Volkswagen enttäuscht wurde.

Wir setzen alles daran, diese Krise zu bewältigen: mit effektiven technischen Lösungen für unsere Kunden und mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit allen zuständigen Behörden, um die Geschehnisse vollumfänglich und transparent aufzuklären. Dabei kommen wir Schritt für Schritt voran. Mit Blick nach vorne kommt es indes vor allem darauf an, dass wir aus den Fehlern der Vergangenheit lernen und die richtigen Konsequenzen ziehen, damit so etwas bei uns nie mehr geschehen kann. Das ist Voraussetzung dafür, dass wir Vertrauen wiedergewinnen und den Volkswagen Konzern zurück auf einen guten Kurs führen können. Mir ist klar, dass Ihre und auch unsere Geduld auf diesem Weg mitunter stark strapaziert werden. Aber wir alle bei Volkswagen arbeiten mit großer Ernsthaftigkeit und Engagement daran, das hohe Ansehen, das dieser Konzern zu Recht so lange genossen hat, wieder herzustellen.

Die aktuelle Krise belastet Volkswagen sehr stark. Das zeigen auch die finanziellen Kennzahlen für das zurückliegende Geschäftsjahr. Aber in diesen Zahlen steckt eine weitere wichtige Botschaft: Unser operatives Geschäft ist nach wie vor kerngesund, unser in der Branche einzigartiges Portfolio von zwölf starken Marken trägt uns auch durch diese schwierige Phase. Wir haben 2015 fast 10 Millionen Fahrzeuge an unsere Kunden ausgeliefert und den Umsatz um mehr als fünf Prozent auf 213,3 Milliarden Euro gesteigert. Das Operative Ergebnis, das sich im Vorjahr auf 12,7 Milliarden Euro belief, lag bei –4,1 Milliarden Euro. Ausschlaggebend dafür sind negative Sondereinflüsse in Höhe von insgesamt 16,9 Milliarden Euro, ohne die der Konzern das Vorjahresniveau leicht übertroffen hätte. Der Löwenanteil der Sonderinflüsse entfällt mit 16,2 Milliarden Euro auf Vorsorgen für die Dieselthematik, unter anderem für anstehende technische und kundenbezogene Maßnahmen, Rückkäufe sowie Rechtsrisiken. Das Konzernergebnis vor wie nach Steuern war aufgrund der hohen außergewöhnlichen Belastungen mit –1,3 beziehungsweise –1,4 Milliarden Euro negativ.

Ohne die Sondereinflüsse hätten wir erneut von einem insgesamt erfolgreichen Jahr sprechen können. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der unverändert robusten Finanzkraft des Konzerns schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung der Volkswagen Aktiengesellschaft trotz des negativen Konzernergebnisses die Ausschüttung einer Dividende vor: Sie soll bei 0,11 Euro je Stammaktie und 0,17 Euro je Vorzugsaktie liegen.



*„Wir alle bei Volkswagen arbeiten mit großer Ernsthaftigkeit und Engagement daran, das hohe Ansehen, das dieser Konzern zu Recht so lange genossen hat, wieder herzustellen.“*

---

MATTHIAS MÜLLER

Es ist klar, dass die Dieselthematik in diesen Wochen vieles überschattet. Mir ist wichtig, dass Sie wissen: Volkswagen ist viel mehr als diese Krise. Unser Konzern verfügt über Qualitäten, die nicht über Nacht verloren gegangen sind und auf die wir auch für die Zukunft bauen können: starke Marken und großartige Fahrzeuge, eine hohe technologische Kompetenz und Innovationskraft, unsere globale Präsenz, Millionen Kunden weltweit, die uns die Treue halten, und eine kompetente Belegschaft, die alles gibt für eben diese Kunden. Vor der Leistung und dem Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe ich hohen Respekt. Dafür sind wir, dafür bin ich sehr dankbar.

Der Volkswagen Konzern hat den festen Willen und die Substanz, die schwierige Situation, in der wir uns befinden, aus eigener Kraft zu bewältigen. Dabei war mir von Beginn an wichtig, dass wir die Krise als Chance nutzen: als Chance zur Neuausrichtung des Konzerns in einer Automobilwelt, die vor einem epochalen Wandel steht. Unser Anspruch ist es, die richtigen Antworten zu geben auf die großen Zukunftsthemen Elektromobilität, Urbanisierung und Digitalisierung. Dazu muss der Volkswagen Konzern schneller und effizienter, flexibler und mutiger, technologisch progressiver und nachhaltiger in allen relevanten Aspekten werden. Deshalb erneuern wir unsere Strukturen, unsere Denkweise und die Art, wie wir an die Dinge herangehen. Und nicht zuletzt erneuern wir auch unsere Zielsetzung, sprich: Wir entwickeln unsere Strategie, mit der wir in den vergangenen Jahren sehr gut gefahren sind, angesichts der anstehenden Herausforderungen für die nächsten zehn Jahre weiter. Die Vorstellung der „Strategie 2025“ Mitte dieses Jahres wird ein wichtiger Meilenstein sein.

Das Jahr 2016, so viel steht schon heute fest, wird für Volkswagen ein Jahr des Übergangs und der Weichenstellungen für die Zukunft. Meine feste Überzeugung ist, dass wir mit etwas zeitlichem Abstand sagen können: So gravierend die Krise war, sie hat uns auch Türen geöffnet. Weil sie uns darin bestärkt hat, die richtigen Prioritäten zu setzen und überfällige Veränderungen zu beschleunigen. Und weil es uns gelingen wird, Volkswagen mit den Maßnahmen, die wir jetzt ergreifen, zu einem besseren Unternehmen zu formen. Zu einem Konzern, der die Zukunft mutig in die Hand nimmt, der nachhaltig wächst und langfristige Perspektiven eröffnet: seinen Kunden, Mitarbeitern und Partnern, der Gesellschaft und nicht zuletzt auch Ihnen, seinen Aktionärinnen und Aktionären.

Am Ende eines Aktionärsbriefes steht für gewöhnlich die Bitte um Vertrauen. Für uns gilt mehr denn je: Vertrauen muss man sich verdienen. Daran arbeiten wir. Deshalb bitte ich Sie in diesem Jahr vor allem darum, dass Sie Volkswagen trotz der aktuellen Belastungen die Treue halten und uns auf dem Weg in die Zukunft weiter begleiten.

Ihr



Matthias Müller

# Der Vorstand

DER VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT

(von links nach rechts)

Andreas Renschler  
*Nutzfahrzeuge*

Dr. rer. soc. Karlheinz Blessing  
*Personal und Organisation*

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

Matthias Müller  
*Vorsitzender des Vorstands  
der Volkswagen Aktiengesellschaft*

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

Frank Witter  
*Finanzen und Controlling*

Dr. jur. Christine Hohmann-Dennhardt  
*Integrität und Recht*

Prof. Rupert Stadler  
*Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG*

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

Kurzbiografien

[www.volksagenag.com](http://www.volksagenag.com) > Der Konzern > Organe



AN UNSERE AKTIONÄRE  
*Der Vorstand*



# Bericht des Aufsichtsrats

---

(NACH § 171 ABS. 2 AKTG)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Geschäftsjahr 2015 war für den Volkswagen Konzern ein sehr bewegendes. Die Vorgänge im Zusammenhang mit der Abgasthematik sowie personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand führten dazu, dass das Jahr 2015 auch im Hinblick auf die Arbeit des Aufsichtsrats ein außergewöhnliches war. Intensiver denn je befasste sich der Aufsichtsrat der Volkswagen AG daher regelmäßig und ausführlich mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens. Den uns nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben folgend, unterstützten und überwachten wir den Vorstand bei der Geschäftsführung und berieten ihn in Fragen der Unternehmensleitung. Dabei beachteten wir auch stets die diesbezüglichen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). In sämtliche Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, wurde der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zusätzlich diskutierten wir turnusmäßig strategische Überlegungen mit dem Vorstand.

Der Aufsichtsrat erhielt vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend Informationen in schriftlicher oder mündlicher Form über die Geschäftsentwicklung, die Planung und die Situation des Unternehmens einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements. Darüber hinaus unterrichtete der Vorstand den Aufsichtsrat fortlaufend über die Compliance und weitere aktuelle Themen. Entscheidungsrelevante Unterlagen gingen uns stets rechtzeitig vor den Sitzungsterminen zu. Monatlich erreichte uns zudem ein detaillierter Bericht des Vorstands über die aktuelle Geschäftslage und die Vorausschätzung für das laufende Jahr. Bei auftretenden Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen gab uns der Vorstand ausführliche Erläuterungen dazu in schriftlicher oder mündlicher Form. Gemeinsam mit dem Vorstand analysierten wir die Ursachen der Abweichungen und leiteten daraus gegensteuernde Maßnahmen ab. Zudem berichtete der Vorstand in den Sitzungen des Sonderausschusses Dieselmotoren regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Abgasthematik.

Auch zwischen den Sitzungsterminen traf sich der Vorsitzende des Aufsichtsrats beziehungsweise dessen Stellvertreter mit dem Vorstandsvorsitzenden zu regelmäßigen Gesprächen, in denen sie wichtige aktuelle Themen diskutierten, unter anderem die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement einschließlich der Fragen zur Compliance des Volkswagen Konzerns sowie ab September 2015 die Entwicklungen in der Diesel- und CO<sub>2</sub>-Thematik.

Der Aufsichtsrat kam im Geschäftsjahr 2015 zu insgesamt acht Sitzungen zusammen. Die durchschnittliche Präsenzquote betrug 95,0 %; mit Ausnahme von Herrn Akbar Al Baker haben alle Mitglieder des Aufsichtsrats an mehr als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse, denen sie angehören, teilgenommen. Eilbedürftige Angelegenheiten wurden zudem schriftlich oder unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden.

## ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Um die ihm obliegenden Aufgaben wahrzunehmen, hat der Aufsichtsrat fünf Ausschüsse gebildet: das Präsidium, den Nominierungsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG, den Prüfungsausschuss und seit Oktober 2015 den Sonderausschuss Dieselmotoren. Das Präsidium und der Sonderausschuss Dieselmotoren setzen sich aus jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen. Die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium bilden den Nominierungsausschuss. Den übrigen beiden Ausschüssen gehören je zwei Vertreter der Anteils-

eigner- und der Arbeitnehmerseite an. Die personelle Zusammensetzung dieser Ausschüsse zum 31. Dezember 2015 ist auf Seite 84 dieses Geschäftsberichts ersichtlich.

Das Präsidium des Aufsichtsrats traf sich im abgelaufenen Geschäftsjahr zu zwölf Sitzungen. Bei diesen Terminen wurden neben den Beratungen zur personellen Besetzung des Vorstands vor allem die Beschlüsse des Aufsichtsrats sorgfältig vorbereitet und die nicht vergütungsbezogenen vertraglichen Angelegenheiten des Vorstands behandelt. Zudem beschäftigte sich das Präsidium ab September 2015 intensiv mit den Vorgängen im Zusammenhang mit der Abgasthematik.

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

Der Vermittlungsausschuss musste im Jahr 2015 nicht einberufen werden.

Der Prüfungsausschuss kam im Geschäftsjahr 2015 zu sechs Sitzungen zusammen. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Themen Konzernabschluss, Risikomanagement einschließlich des Internen Kontrollsysteams sowie Arbeit der Compliance-Organisation des Unternehmens. Darüber hinaus beschäftigte sich der Prüfungsausschuss mit den Quartalsberichten und dem Halbjahresfinanzbericht des Konzerns sowie mit aktuellen Fragen der Rechnungslegung und deren Kontrolle durch den Abschlussprüfer.

Der Sonderausschuss Dieselmotoren hat die Aufgabe, sämtliche Vorgänge im Zusammenhang mit der Abgasthematik zu koordinieren. Insbesondere soll der Sonderausschuss den Fortgang der internen Untersuchungen überprüfen. Zudem lässt er sich regelmäßig vom Vorstand Bericht zu den aktuellen Entwicklungen erstatten. Schließlich ist er mit der Prüfung etwaiger Konsequenzen aus den Erkenntnissen betraut. Seit seiner Einsetzung am 7. Oktober 2015 ist der Sonderausschuss Dieselmotoren im Geschäftsjahr 2015 zu sechs Sitzungen zusammengetreten.

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

#### **BERATUNGSPUNKTE IM AUFSICHTSRAT**

In der Aufsichtsratssitzung am 27. Februar 2015 billigten wir nach eingehender Prüfung den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Volkswagen AG des Jahres 2014 sowie den zusammengefassten Lagebericht. Darüber hinaus prüften wir den vom Vorstand vorgelegten Abhängigkeitsbericht und kamen zu dem Schluss, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Berichts keine Einwände zu erheben waren. Ein weiterer Tagesordnungspunkt war das Vergütungssystem des Vorstands. Darüber hinaus beschäftigten wir uns mit der zukünftigen Struktur und der Ausrichtung des Nutzfahrzeuggeschäfts. Zudem beriefen wir Herrn Matthias Müller zum 1. März 2015 und Herrn Dr. Herbert Diess zum 1. Juli 2015 in den Konzernvorstand.

Am 4. und 5. Mai 2015 fanden im Rahmen der Hauptversammlung 2015 der Volkswagen AG zwei Sitzungen des Aufsichtsrats statt. Den Schwerpunkt dieser Sitzungen bildeten die Vor- beziehungsweise Nachbereitung der 55. Ordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 5. Mai 2015. Zudem stimmten wir der Schaffung des Integrierten Nutzfahrzeugkonzerns unter Etablierung der Truck & Bus GmbH als neuer Holdinggesellschaft für die Nutzfahrzeugmarken MAN und Scania zu.

In der Sitzung des Aufsichtsrats am 25. September 2015 befassten wir uns eingehend mit den zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Erkenntnissen im Zusammenhang mit den festgestellten Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid-Emissionen bestimmter Dieselmotoren und berieten über die Bildung des Sonderausschusses Dieselmotoren. Darüber hinaus fassten wir Beschlüsse für eine Neuordnung des Unternehmens, unter anderem eine neue Führungsstruktur im Volkswagen Konzern und in seinen Marken sowie in der Region Nordamerika, die seit Anfang 2016 umgesetzt wird. Das Angebot von Herrn Prof. Dr. Martin Winterkorn, sein Amt als Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG niederzulegen, nahmen wir an. Wir beriefen Herrn Matthias Müller zum Vorsitzenden des Vorstands der Volkswagen AG und entschieden über weitere personelle Angelegenheiten des Vorstands. Ferner legte der Aufsichtsrat dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen



HANS DIETER PÖTSCH

Dienst“ entsprechend eine Zielquote für den Vorstand fest: Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen im Vorstand längerfristig zu erhöhen und einen Anteil von 30 % zu erreichen. Weitere Einzelheiten hierzu sind dem Corporate-Governance-Bericht auf Seite 63 zu entnehmen.

Am 7. Oktober 2015 kam der Aufsichtsrat zu einer Sitzung zusammen, in deren Mittelpunkt der aktuelle Sachstand in der Dieselmotivthematik stand. In diesem Zusammenhang schlossen wir auch die Bildung des Sonderausschusses Dieselmotoren ab. Darüber hinaus beriefen wir Herrn Frank Witter für das Ressort Finanzen und Controlling in den Konzernvorstand und wählten Herrn Hans Dieter Pötsch zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Herr Pötsch war zuvor im Wege der gerichtlichen Ersatzbestellung als Nachfolger für Frau Julia Kuhn-Piëch zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt worden.

Eine weitere Sitzung des Aufsichtsrats mit dem Schwerpunkt Abgasthematik fand am 9. November 2015 statt.

In der Aufsichtsratssitzung am 20. November 2015 erörterten wir eingehend die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns für die Jahre 2016 bis 2018. Ferner wählten wir Herrn Jörg Hofmann zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Herr Hofmann war zuvor im Wege der gerichtlichen Ersatzbestellung als Nachfolger für Herrn Berthold Huber zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt worden. Des Weiteren standen aktuelle Informationen zur Abgasthematik sowie die Abgabe der jährlichen Entsprechenserklärung zum DCGK im Mittelpunkt der Sitzung.

Die letzte Sitzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr fand am 9. Dezember 2015 statt. Wir befassten uns dabei eingehend mit den neuesten Erkenntnissen in der Abgasthematik. Zudem bestellten wir Herrn Dr. Karlheinz Blessing mit Wirkung zum 1. Januar 2016 als Nachfolger für Herrn Dr. Horst Neumann zum Mitglied des Vorstands für das Ressort Personal und Organisation.

Durch Umlaufbeschlüsse haben wir unter anderem entschieden, dem Verkauf der LeasePlan Corporation N.V. zuzustimmen und Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt zum 1. Januar 2016 für das neu geschaffene Ressort Integrität und Recht in den Konzernvorstand zu berufen.

**INTERESSENKONFLIKTE**

In seiner Sitzung am 19. November 2015 befasste sich das Präsidium des Aufsichtsrats mit Geschäften mit Großaktionären. Das Präsidium hat in diesem Rahmen Zustimmungen zu Geschäften mit dem Land Niedersachsen erteilt. Das Präsidiumsmitglied Herr Stephan Weil ist Ministerpräsident des Landes Niedersachsen und hat an den Abstimmungen teilgenommen. Bei ihrem Abstimmverhalten haben sich die Präsidiumsmitglieder ausschließlich vom Unternehmensinteresse leiten lassen. Wesentliche materielle Interessenkonflikte waren insoweit nicht festzustellen. Die Zustimmung erfolgte jeweils einvernehmlich.

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

**CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSPRECHENSERKLÄRUNG**

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

Die gemeinsamen Entsprechenserklärungen von Vorstand und Aufsichtsrat sind auf der Internetseite [www.volkswagen-ag.com/ir](http://www.volkswagen-ag.com/ir) dauerhaft zugänglich. Weitere Ausführungen zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des DCGK finden Sie im Corporate Governance Bericht ab Seite 60 und im Anhang zum Konzernabschluss auf Seite 299 dieses Geschäftsberichts.

**BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND**

Herr Prof. Dr. Ferdinand K. Piëch legte am 25. April 2015 sein Amt als Vorsitzender und als Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG sowie alle seine Aufsichtsratsmandate innerhalb des Volkswagen Konzerns nieder. Ebenso legte Frau Ursula Piëch am gleichen Tag alle ihre Aufsichtsratsmandate im Volkswagen Konzern nieder. Bis zur Wahl des neuen Aufsichtsratsvorsitzenden übernahm der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Herr Berthold Huber, kommissarisch die Leitung des Gremiums.

Am 30. April 2015 wurden Frau Dr. Louise Kiesling und Frau Julia Kuhn-Piëch auf Antrag des Vorstands der Volkswagen AG gemäß § 104 AktG gerichtlich mit Wirkung vom selben Tag als Vertreter der Anteilseigner zu Mitgliedern des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt.

Mit Ablauf der 55. Ordentlichen Hauptversammlung am 5. Mai 2015 endete turnusgemäß die Amtszeit von Herrn Dr. Hussain Ali Al-Abdulla im Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Die Hauptversammlung wählte Herrn Dr. Al-Abdulla für eine weitere volle Amtszeit als Vertreter der Anteilseigner zum Mitglied des Aufsichtsrats. Herr Ahmad Al-Sayed, Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat der Volkswagen AG, legte sein Mandat mit Beendigung der Hauptversammlung nieder. Für den Rest seiner Amtszeit wählte die Hauptversammlung Herrn Akbar Al Baker als seinen Nachfolger in den Aufsichtsrat.

Mit Wirkung zum 1. Juli 2015 wurde Herr Uwe Hück, Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, gemäß § 104 AktG gerichtlich als Vertreter der Arbeitnehmer zum Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt. Er tritt die Nachfolge von Herrn Jürgen Dorn an, der sein Mandat zum 30. Juni 2015 niedergelegt hatte.

Am 7. Oktober 2015 wurde Herr Hans Dieter Pötsch, der zuvor sein Amt als Mitglied des Vorstands für Finanzen und Controlling niedergelegt hatte, im Wege der gerichtlichen Ersatzbestellung gemäß § 104 AktG als Vertreter der Anteilseigner zum Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG bestellt. Herr Pötsch ersetzte Frau Julia Kuhn-Piëch, die ihr Aufsichtsratsmandat mit Wirkung zum 1. Oktober 2015 niedergelegt hatte. In seiner Sitzung am 7. Oktober 2015 wählte der Aufsichtsrat Herrn Pötsch mit sofortiger Wirkung zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats.

Die Herren Berthold Huber und Hartmut Meine haben mit Wirkung zum 19. November 2015 beziehungsweise 21. November 2015 ihre Mandate als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Volkswagen AG niedergelegt. Als Nachfolger wurden Herr Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall, mit Wirkung zum 20. November 2015 und Herr Johan Järvklo, Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB, mit Wirkung zum 22. November 2015 gemäß § 104 AktG gerichtlich bestellt.

Seit dem 1. Februar 2015 verantwortet Herr Andreas Renschler im Konzernvorstand als Nachfolger von Herrn Dr. Leif Östling den Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge. Herr Dr. Östling hat sein Vorstandsmandat zum 28. Februar 2015 niedergelegt.

In seiner Sitzung am 27. Februar 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG Herrn Matthias Müller mit Wirkung zum 1. März 2015 zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG mit dem Zuständigkeitsbereich Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG bestellt.

In der gleichen Sitzung hat der Aufsichtsrat beschlossen, Herrn Dr. Herbert Diess bereits zum 1. Juli 2015 in seiner Funktion als Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG zu berufen.

Der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, hat sein Amt am 25. September 2015 niedergelegt. Mit Wirkung zum 26. September 2015 berief der Aufsichtsrat der Volkswagen AG Herrn Matthias Müller zum Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG.

Herr Christian Klingler, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für Vertrieb und Marketing, hat zum 25. September 2015 sein Amt niedergelegt.

Zum Nachfolger von Herrn Pötsch als Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für Finanzen und Controlling berief der Aufsichtsrat am 7. Oktober 2015 Herrn Frank Witter, bisher Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Financial Services AG.

Am 30. November 2015 trat Herr Dr. Horst Neumann, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für Personal und Organisation, in den Ruhestand. Zum Nachfolger berief der Aufsichtsrat Herrn Dr. Karlheinz Blessing mit Wirkung zum 1. Januar 2016.

Zum 1. Januar 2016 hat Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt das neu geschaffene Ressort für Integrität und Recht im Vorstand der Volkswagen AG übernommen.

Allen ausgeschiedenen Aufsichtsräten und Vorständen danken wir ausdrücklich für ihre geleistete Arbeit.

Am 30. Juni 2015 verstarb unser ehemaliges Aufsichtsratsmitglied Herr Heinrich Söfjer im Alter von 64 Jahren. Während seiner Amtszeit von 2007 bis 2010 hat Herr Söfjer mit großer Initiative und hohem Engagement die Arbeit des Aufsichtsrats der Volkswagen AG mitgestaltet. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

#### **JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG**

Unserem Vorschlag entsprechend wählte die Hauptversammlung der Volkswagen AG am 5. Mai 2015 die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2015. Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der Volkswagen AG und den Volkswagen Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

Darüber hinaus analysierte der Abschlussprüfer das Risikomanagement- und das Interne Kontrollsyste m. Er stellte abschließend fest, dass der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen getroffen hat, um Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Der vom Vorstand vorgelegte Bericht der Volkswagen AG über Beziehungen mit verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht) für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2015 wurde ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit folgen-

dem Vermerk versehen: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind und bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Für die Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats am 21. April 2016 beziehungsweise am 22. April 2016 erhielten die Mitglieder dieser Gremien jeweils rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. In beiden Sitzungen berichtete der Abschlussprüfer umfassend über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung. Außerdem stand er für ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und des Gesprächs mit ihm sowie auf Basis eigener Feststellungen hat der Prüfungsausschuss die Unterlagen für die Prüfung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der Volkswagen AG, des zusammengefassten Lageberichts sowie des Abhängigkeitsberichts durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 22. April 2016 berichtet. Im Anschluss daran hat er dem Aufsichtsrat empfohlen, den Jahresabschluss zu billigen. In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts des Abschlussprüfers sowie in Gespräch und Diskussion mit diesen haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass sie ordnungsgemäß sind und die im Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen. In unserer Sitzung am 22. April 2016, an der auch der Abschlussprüfer bei den Tagesordnungspunkten mit Bezug zum Abschluss teilnahm, stimmten wir deshalb dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt. Unsere Prüfung des Abhängigkeitsberichts hat ergeben, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts keine Einwände zu erheben sind. Den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands haben wir unter Berücksichtigung insbesondere der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre geprüft und uns dem Vorschlag angeschlossen.

Die Ereignisse im Zusammenhang mit der Abgasthematik haben uns alle sehr betroffen gemacht. Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Das im Geschäftsjahr 2015 festgestellte Fehlverhalten widerspricht sämtlichen Werten, für die Volkswagen steht. Das Vertrauen unserer Kunden und der Öffentlichkeit ist und bleibt unser wichtigstes Gut. Es tut uns aufrichtig leid, dass wir dieses Vertrauen enttäuscht haben. Wir werden alles daran setzen, das Vertrauen vollständig zurückzugewinnen. Der Aufsichtsrat hat bereits umfangreiche Maßnahmen eingeleitet, um die Thematik umfassend aufzuarbeiten.

Wir danken dem Vorstand, dem Betriebsrat, dem Management sowie allen Mitarbeitern der Volkswagen AG und den Beschäftigten der mit ihr verbundenen Unternehmen und sprechen ihnen für die im Jahr 2015 geleistete Arbeit unsere besondere Anerkennung aus. In diesen für Volkswagen schwierigen Zeiten haben sie alle mit viel Mut und Loyalität dem Unternehmen Rückhalt gegeben.

Wolfsburg, 22. April 2016



Hans Dieter Pötsch  
Vorsitzender des Aufsichtsrats



# 2

## Konzernbereiche

ABSATZ NACH MÄRKTN 2015 ZU 2014 (*in Prozent*)



**KONZERNBEREICHE**

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

# Marken und Geschäftsfelder

Die Konzernmarken bewegten sich 2015 in einem unverändert herausfordernden Marktumfeld und intensiven Wettbewerb. Sondereinflüsse, insbesondere aus der Abgasthematik, belasteten das Operative Ergebnis erheblich.

## DIE KONZERNSTRUKTUR

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

## VOLKSWAGEN KONZERN

Konzernbereich	Automobile	Finanzdienstleistungen	
Marke/ Geschäftsfeld	Volkswagen    Audi    ŠKODA    SEAT    Bentley    Porsche    Volkswagen Pkw	Scania    MAN    Sonstiges Nutzfahrzeuge	Händler- und Kundenfinanzierung Leasing Direktbank Versicherungen Flottenmanagement Mobilitätsangebote

In diesem Kapitel erläutern wir die wesentlichen Mengen- und Finanzzahlen der Konzernmarken sowie von Volkswagen Finanzdienstleistungen. Aufgrund der für den Volkswagen Konzern hohen Bedeutung der Geschäftsentwicklung in China und des weiteren Wachstums des weltweit größten Einzelmarktes berichten wir in diesem Kapitel darüber hinaus über den Geschäftsverlauf und das Ergebnis unseres Engagements in China.

Die Produktionszahlen und Auslieferungen an Kunden stellen wir getrennt nach Marken und deren Modellen, also nach Produktlinien, dar. Die Absatzzahlen enthalten die von den jeweiligen Markengesellschaften verkauften Fahrzeuge einschließlich der Modelle anderer Konzernmarken. Aus der Geschäftsentwicklung in China ergeben sich zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Auslieferungszahlen und dem Absatz.

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

#### WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTN

Die Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns sowie die zunächst nicht auszuschließenden Unregelmäßigkeiten bei CO<sub>2</sub>-Angaben haben ab September des vergangenen Jahres den Volkswagen Konzern geprägt. Insbesondere Belastungen für technische Maßnahmen, Rückkäufe und Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik führten zu Sondereinflüssen in Höhe von insgesamt –16,9 Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen erreichte mit 12,8 Mrd. € das Niveau des Vorjahrs.

Der Volkswagen Konzern bewegte sich im Geschäftsjahr 2015 in einem unverändert herausfordernden Marktumfeld und intensiven Wettbewerb. Mit 10,0(10,2) Mio. Fahrzeugen lag der Absatz erneut über der 10-Millionen-Marke. Die Umsatzerlöse stiegen um 5,4% auf 213,3 Mrd. €.

In der Region Europa/Übrige Märkte nahm der Absatz von Konzernmodellen im Berichtsjahr um 2,1% auf 4,5 Mio. Fahrzeuge zu. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 132,5 Mrd. € den Vorjahreswert volumen-, mix- und wechselkursbedingt um 7,9%.

In Nordamerika setzte der Konzern 0,9 Mio. Einheiten ab; das waren 7,0% mehr als ein Jahr zuvor. Die Umsatzerlöse nahmen um 28,1% auf 35,4 Mrd. € zu; der Anstieg resultierte neben dem höheren Volumen aus einem stärkeren US-Dollar und positiven Mixeffekten.

Bei einer weiter negativen Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region Südamerika war die Nachfrage nach Fahrzeugen im Berichtsjahr erneut rückläufig. Der Volkswagen Konzern setzte dort 0,5 Mio. Fahrzeuge ab (–32,0%). Die Umsatzerlöse gingen infolge der gesunkenen Verkaufszahlen und negativer Währungseffekte um 26,8% auf 10,1 Mrd. € zurück.

Auf den Märkten der Region Asien-Pazifik lag die Nachfrage nach Konzernmodellen im Geschäftsjahr 2015 leicht unter dem Vorjahresniveau. Einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen setzten wir dort 4,0(4,1) Mio. Fahrzeuge ab. Die Umsatzerlöse verringerten sich volumenbedingt um 7,6% auf 35,2 Mrd. €. Unsere chinesischen Joint Ventures werden At Equity konsolidiert, daher ist ihr Umsatz in diesen Zahlen nicht enthalten.

**KONZERNBEREICHE**  
Marken und Geschäftsfelder

**WESENTLICHE ZAHLEN NACH MARKEN UND GESCHÄFTSFELDERN<sup>1</sup>**

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ		UMSATZERLÖSE		UMSATZERLÖSE MIT		OPERATIVES ERGEBNIS	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Volkswagen Pkw	4.424	4.583	106.240	99.764	70.939	68.396	2.102	2.476
Audi	1.529	1.444	58.420	53.787	37.605	36.105	5.134	5.150
ŠKODA	800	796	12.486	11.758	6.128	6.144	915	817
SEAT	544	501	8.572	7.699	3.570	3.412	-10	-127
Bentley	11	11	1.936	1.746	1.379	1.175	110	170
Porsche <sup>2</sup>	219	187	21.533	17.205	19.663	15.727	3.404	2.718
Volkswagen Nutzfahrzeuge	456	442	10.341	9.577	4.813	4.826	382	504
Scania <sup>2</sup>	78	80	10.479	10.381	10.479	10.381	1.027	955
MAN	102	120	13.702	14.286	13.468	14.092	277	384
VW China <sup>3</sup>	3.456	3.506	-	-	-	-	-	-
Sonstiges	-1.608	-1.454	-56.318	-45.885	21.922	22.127	-2.437 <sup>4</sup>	-2.052 <sup>4</sup>
Volkswagen Finanzdienstleistungen	-	-	25.901	22.139	23.326	20.072	1.921	1.702
<b>Volkswagen Konzern vor Sondereinflüssen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.824</b>	<b>12.697</b>
Sondereinflüsse	-	-	-	-	-	-	-16.893	-
<b>Volkswagen Konzern</b>	<b>10.010</b>	<b>10.217</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>	<b>-4.069</b>	<b>12.697</b>
Konzernbereich Automobile <sup>5</sup>	10.010	10.217	183.936	177.538	186.869	179.864	-6.305	10.780
davon: Bereich Pkw	9.374	9.575	149.716	143.601	158.716	151.138	-7.013	9.835
Bereich Nutzfahrzeuge/ Power Engineering	636	642	34.220	33.937	28.152	28.726	709	945
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	-	-	29.357	24.920	26.424	22.594	2.236	1.917

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

2 Inklusive Finanzdienstleistungen.

3 Die Umsatzerlöse und Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten. Diese chinesischen Gesellschaften werden At Equity konsolidiert und erzielten ein anteiliges Operatives Ergebnis von 5.214 (5.182) Mio. €.

4 Im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögensgegenstände im Rahmen der Kaufpreisallokationen von Scania, Porsche Holding Salzburg, MAN und Porsche.

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

**WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTNEN<sup>1</sup>**

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ		UMSATZERLÖSE	
	2015	2014	2015	2014
Europa/Übrige Märkte	4.524	4.430	132.535	122.858
Nordamerika	941	879	35.384	27.619
Südamerika	540	794	10.148	13.868
Asien-Pazifik <sup>2</sup>	4.005	4.114	35.225	38.113
<b>Volkswagen Konzern<sup>2</sup></b>	<b>10.010</b>	<b>10.217</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>

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

2 Die Umsatzerlöse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns und des Marktes Asien-Pazifik nicht enthalten.



Im Geschäftsjahr 2015 brachte die Marke Volkswagen Pkw die neue Generation des vielseitigen Touran auf den Markt und präsentierte den Nachfolger des Tiguan. Die Abgasthematik führte zu Sondereinflüssen im Operativen Ergebnis.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Der Touran ging 2015 bei der Marke Volkswagen Pkw in der dritten Generation an den Start. Der familienfreundliche Kompaktvan punktet mit einem multivariablen Innenraum, einer sparsamen Motorenpalette sowie einer Vielzahl von Assistenz- und Infotainment-Systemen. Der Passat GTE erweiterte die Palette der Plug-in-Hybridfahrzeuge. Auf der IAA in Frankfurt am Main zog der neue Tiguan das Interesse der Besucher auf sich; die Markteinführung findet im zweiten Quartal 2016 statt. Der erfolgreiche Polo feierte im Berichtsjahr seinen 40. Geburtstag; er lief im Frühjahr 1975 zum ersten Mal in Wolfsburg vom Band. Seit September 2015 belastet die Abgasthematik die Marke.

In einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld lieferte die Marke Volkswagen Pkw im Berichtsjahr 5,8 Mio. Fahrzeuge aus. Der Rückgang um 4,8% im Vergleich zum Vorjahr war insbesondere auf die Märkte in Brasilien, China und Russland zurückzuführen. Die Verkäufe in Europa, insbesondere in Spanien (+13,2%) und Italien (+5,8%), sowie in der Türkei (+26,9%) und in Mexiko (+11,8%) entwickelten sich erfreulich.

Der Absatz der Marke Volkswagen Pkw war 2015 mit 4,4 (4,6) Mio. Fahrzeugen geringer als 2014. In Brasilien und in Russland ging die Nachfrage aufgrund der angespannten Marktlage erneut zurück; in Westeuropa erholt sie sich hingegen weiter. Vor allem der Golf, der Sportsvan und die neue Generation des Passat waren bei den Kunden sehr beliebt. Die Differenz zwischen Auslieferungen und Absatz beruht im Wesentlichen darauf, dass die fahrzeugproduzierenden Joint Ventures in China nicht den Gesellschaften der Marke Volkswagen Pkw zugerechnet werden.

Die Marke Volkswagen Pkw fertigte im Berichtsjahr 5,9 Mio. Fahrzeuge und damit 4,2% weniger als im Vorjahr. In Wolfsburg lief 2015 das 43-millionste Fahrzeug vom Band; das Werk Emden feierte die Produktion des elfmillionsten Fahrzeugs. Als erster ausländischer Automobilhersteller hat Volkswagen 2015 eine eigene Motorenfertigung in Russland in Betrieb genommen. Das Werk befindet sich am Standort Kaluga in unmittelbarer Nähe zur Fahrzeugfertigung, die Jahreskapazität liegt bei 150.000 Einheiten.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Volkswagen Pkw lagen im Berichtsjahr mit 106,2 Mrd. € um 6,5% über dem Vorjahreswert. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen ging auf 2,1 (2,5) Mrd. € zurück; positive Effekte aus Wechselkursen, Umsatz- und Kostenoptimierungen sowie aus dem Effizienzprogramm konnten negative Effekte aus den Märkten in Brasilien und Russland sowie aus marktbezogenen Fördermaßnahmen infolge der Abgasthematik nicht ausgleichen. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen sank auf 2,0 (2,5)%. Aus der Dieselthematik, aus Restrukturierungsmaßnahmen in Südamerika sowie aus dem Austausch zugelieferter Airbags resultierten Sondereinflüsse in Höhe von insgesamt –16,4 Mrd. €.

# 40 Jahre

---

Erfolgsgeschichte des Polo

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Golf	1.095.553	1.011.124
Jetta/Sagitar	844.907	926.277
Polo	754.546	753.754
Passat/Magotan	724.018	747.583
Tiguan	501.712	515.349
Lavida	462.748	481.740
Santana	279.583	295.485
Bora	202.964	226.006
Gol	192.841	300.629
up!	172.345	217.278
Touran	120.507	126.567
Lamando	103.573	3.080
Fox	85.161	106.991
Saveiro	75.397	96.420
Beetle	64.035	91.464
Touareg	59.190	63.741
CC	56.796	85.591
Sharan	53.423	49.498
Suran	24.691	23.332
Scirocco	16.251	23.573
Eos	4.559	6.567
Phaeton	2.924	4.061
XL1	59	106
	<b>5.897.783</b>	<b>6.156.216</b>

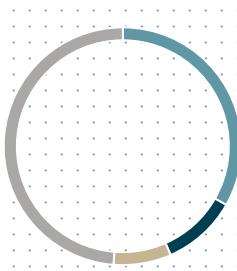
**MARKE VOLKSWAGEN PKW**

	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	5.823	6.119	-4,8
Absatz	4.424	4.583	-3,5
Produktion	5.898	6.156	-4,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	106.240	99.764	+6,5
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	2.102	2.476	-15,1
in % der Umsatzerlöse	2,0	2,5	

# Touran



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte 33,2%  
Nordamerika 10,2%  
Südamerika 7,9%  
Asien-Pazifik 48,7%

WEITERE INFORMATIONEN [www.volkswagen.de](http://www.volkswagen.de)



Die Marke Audi setzte 2015 ihren weltweiten Wachstumskurs fort und erzielte mit 1,8 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen erneut einen Rekordwert. Die neue Generation des Audi A4 bietet Hightech auf höchstem Niveau und unterstreicht den Führungsanspruch der Marke im Premiumsegment.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Audi präsentierte im Berichtsjahr die neue Generation des Bestsellers Audi A4, der mit innovativen Technik-Highlights überzeugt und den Führungsanspruch der Marke im Premiumsegment unterstreicht. Auch mit der zweiten Generation des Audi Q7 setzte die Marke mit den Vier Ringen neue Maßstäbe. Der große SUV brilliert mit neuen Lösungen auf allen Gebieten der Technik – beim Leichtbau, beim Antrieb, beim Fahrwerk, beim Infotainment und bei den Assistenzsystemen. Der ebenfalls 2015 vorgestellte Audi Q7 e-tron quattro ist das erste Fahrzeug der Q-Baureihe mit Plug-in-Hybridantrieb sowie das weltweit erste Hybridfahrzeug mit Sechszylinder-Dieselmotor und permanentem Allradantrieb.

Im Geschäftsjahr 2015 erzielte die Marke Audi mit 1,8 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen (+3,6%) einen neuen Verkaufsrekord. Insbesondere in Spanien (+16,5%), Italien (+10,3%) und den USA (+11,1%) konnte Audi deutliche Zuwächse verzeichnen.

Die Marke Audi setzte im vergangenen Jahr 1,5 Mio. Fahrzeuge ab; das waren 5,9% mehr als 2014. Hinzu kamen weitere 510 Tsd. Audi Fahrzeuge, die vom chinesischen Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen verkauft wurden. Die Modelle der A3 Baureihe und der überarbeitete Audi A6 sowie die SUV-Modelle Q3, Q5 und Q7 wurden von den Kunden besonders gut angenommen. Die Automobili Lamborghini S.p.A. steigerte ihren Absatz auf 3.433 Fahrzeuge gegenüber 2.521 Fahrzeugen im Vorjahr. Die Modelle der Baureihe Huracán waren bei den Kunden besonders gefragt.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden 1,8 Mio. Audi Modelle weltweit produziert; ein Anstieg um 1,5% im Vergleich zum Vorjahr. Mitte 2016 wird das neue Werk im mexikanischen San José Chiapa mit einer geplanten Kapazität von 150.000 Fahrzeugen pro Jahr die Serienproduktion aufnehmen. Die Fertigung von Lamborghini belief sich auf 3.707 (2.650) Fahrzeuge.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke Audi waren 2015 mit 58,4 Mrd. € um 4,6 Mrd. € höher als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen lag mit 5,1 (5,2) Mrd. € auf Vorjahresniveau. Neben dem Absatzwachstum wirkten sich Mixeffekte und die Währungsentwicklung positiv aus. Ergebnisbelastungen ergaben sich aus hohen Vorleistungen für neue Produkte und Technologien sowie aus dem Ausbau des internationalen Produktionsnetzwerks. Die operative Rendite vor Sonder- einflüssen belief sich auf 8,8 (9,6)%. Insbesondere die Dieselthematik führte zu Sondereinflüssen von -0,3 Mrd. €. Die Finanzkennzahlen der Marken Lamborghini und Ducati sind in den finanziellen Werten der Marke Audi enthalten.

# 1,8 Mio.

---

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2015

PRODUKTION

Fahrzeuge	2015	2014
<b>Audi</b>		
A3	370.144	351.526
A4	318.788	328.465
A6	293.960	307.693
Q5	267.861	260.853
Q3	205.445	200.097
A1	116.250	115.377
Q7	82.340	61.012
A5	79.133	88.545
TT	35.510	17.621
A7	29.158	27.709
A8	27.065	39.557
R8	2.074	2.169
Q2	67	-
	<b>1.827.795</b>	<b>1.800.624</b>
<b>Lamborghini</b>		
Huracán Coupé	2.559	1.540
Aventador Coupé	666	456
Aventador Roadster	413	654
Huracán Roadster	69	-
	<b>3.707</b>	<b>2.650</b>
<b>Marke Audi</b>	<b>1.831.502</b>	<b>1.803.274</b>
Ducati, Motorräder	55.551	45.339

MARKE AUDI

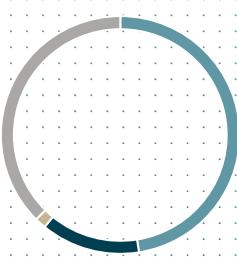
	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.806	1.744	+3,6
Audi	1.803	1.741	+3,6
Lamborghini	3	3	+28,3
Absatz	1.529	1.444	+5,9
Produktion	1.832	1.803	+1,6
Umsatzerlöse (Mio. €)	58.420	53.787	+8,6
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	5.134	5.150	-0,3
in % der Umsatzerlöse	8,8	9,6	

# A4 Limousine



AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN  
in Prozent

Europa/Übrige Märkte 47,5%  
Nordamerika 13,5%  
Südamerika 1,5%  
Asien-Pazifik 37,5%



WEITERE INFORMATIONEN [www.audi.de](http://www.audi.de)



ŠKODA feierte 2015 sein 120-jähriges Firmenjubiläum. Zugleich ging das überarbeitete Flaggschiff der tschechischen Marke, der neue Superb, an den Start. Die Standorte in Mladá Boleslav, Vrchlabí und Kvasiny werden ausgebaut.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

ŠKODA blickte im Jahr 2015 auf 120 Jahre Firmengeschichte zurück und gehört zu den ältesten Automobilherstellern der Welt. Im vergangenen Geschäftsjahr blieb die tschechische Marke auf Erfolgskurs und setzte ihre Modelloffensive fort. Mit dem neuen Superb präsentierte sie ihr überarbeitetes Flaggschiff, das durch ein modernes, ausdrucksstarkes und emotionales Design sowie durch das beste Raumangebot in seinem Segment besticht. ŠKODA setzt weiter auf Wachstum: Die Kapazität der Fertigung von Automatikgetrieben im Werk Vrchlabí wird von 1.500 auf 2.000 Einheiten pro Tag erhöht. Das im Jahr 2014 in Betrieb genommene Motorenzentrum am Stammsitz Mladá Boleslav wird um ein neues Emissionszentrum erweitert, das dazu beitragen soll, die Emissionen künftiger Modelle weiter zu senken; die Eröffnung ist für Mitte 2016 vorgesehen. Zudem kündigte ŠKODA an, bis 2018 die Erweiterung und Modernisierung des Fahrzeugproduktionsstandortes Kvasiny abgeschlossen zu haben.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke ŠKODA beliefen sich 2015 weltweit auf 1,1 Mio. Fahrzeuge (+1,8%); das war erneut ein Rekordwert. China blieb der größte Einzelmarkt der Marke; deutliche Zuwächse verzeichnete ŠKODA in Zentral- und Westeuropa, insbesondere in Spanien (+23,5%), Tschechien (+21,1%) und Italien (+16,8%), sowie in der Türkei (+58,4%).

Der Absatz von ŠKODA übertraf im Berichtsjahr mit 800 (796) Tsd. Fahrzeugen leicht das Vorjahresniveau. Vor allem der neue Fabia und die Modelle der Octavia-Familie wurden stark nachgefragt. Der Unterschied zwischen den Auslieferungszahlen und den Absatzzahlen entsteht im Wesentlichen dadurch, dass die chinesischen Fahrzeugproduzierenden Joint Ventures nicht zu den Gesellschaften der Marke ŠKODA zählen.

Im Jahr 2015 produzierte die Marke ŠKODA weltweit 1.037 (1.050) Tsd. Einheiten in sieben Baureihen. Das 17-millionste Fahrzeug, das seit Bestehen von ŠKODA gefertigt wurde, lief im Berichtsjahr im Stammwerk Mladá Boleslav vom Band.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke ŠKODA nahmen im abgelaufenen Geschäftsjahr um 6,2% auf 12,5 Mrd. € zu. Der Anstieg des Operativen Ergebnisses um 11,9% auf 915 Mio. € ist im Wesentlichen auf positive Volumen- und Mixeffekte, Materialkostenoptimierungen und Wechselkursverbesserungen zurückzuführen. Die operative Rendite stieg von 7,0% im Vorjahr auf 7,3%.

# 120 Jahre

---

Firmengeschichte

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Octavia	425.629	397.433
Fabia	195.349	162.954
Rapid	189.187	228.175
Yeti	89.890	107.084
Superb	84.550	82.079
Citigo	41.280	41.974
Roomster	11.166	29.983
<b>1.037.051</b>	<b>1.049.682</b>	

**MARKE ŠKODA**

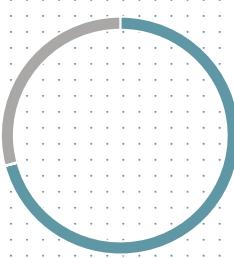
	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.056	1.037	+1,8
Absatz	800	796	+0,5
Produktion	1.037	1.050	-1,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	12.486	11.758	+6,2
Operatives Ergebnis	915	817	+11,9
in % der Umsatzerlöse	7,3	7,0	

# Superb Combi



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTNEN**  
*in Prozent*

Europa/Übrige Märkte	70,9%
Nordamerika	0,0%
Südamerika	0,1%
Asien-Pazifik	29,0%



WEITERE INFORMATIONEN [www.skoda.de](http://www.skoda.de)



SEAT konnte 2015 seine gute Geschäftsentwicklung fortsetzen. Auf nahezu allen Märkten wuchs die Nachfrage nach Fahrzeugen der spanischen Marke. Die über alle Baureihen erhältlichen CONNECT-Sondermodelle bieten besonderen Komfort und neuestes Infotainment.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke SEAT verzeichnete 2015 ein erfolgreiches Geschäftsjahr und stellte neue Modelle vor, die von den Kunden begeistert aufgenommen wurden. Die CONNECT-Sondermodelle sind in allen Baureihen erhältlich und bieten Konnektivität auf höchstem Niveau. Mit der neuesten Generation der Infotainment-Systeme, der SEAT Full-Link-Verbindung und der exklusiven SEAT ConnectApp, die auf dem mitgelieferten Smartphone bereits vorinstalliert ist, verbinden die Fahrzeuge neueste Medientechnologie mit intuitiver Bedienung und hoher Sicherheit. Im neuen Ibiza Cupra vereinen sich emotionales Design, überragende Performance und modernste Technologie – so ist eines der dynamischsten Fahrzeuge der Kompaktklasse entstanden. Das im Berichtsjahr präsentierte Showcar SEAT 20V20 entwickelt die anerkannte Designsprache der spanischen Marke konsequent weiter; es verbindet die dynamische Linienführung eines Sportcoupés mit der Souveränität eines SUV und der Vielseitigkeit eines Mittelklasse-Kombis. Intelligenter Leichtbau, vielfältige Antriebstechnologien, zahlreiche Assistenzsysteme und ein innovatives Cockpit runden das gelungene Fahrzeugkonzept ab.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke SEAT nahmen im Geschäftsjahr 2015 um 2,4% auf 400 Tsd. Fahrzeuge zu. Auf nahezu allen Märkten erhöhten sich die Verkaufszahlen, in Westeuropa vor allem in Italien (+22,1%) und Spanien (+14,3%), in Zentraleuropa insbesondere in Tschechien (+16,6%) und Polen (+16,2%). Die Modelle Ibiza, Leon ST und Alhambra waren bei den Kunden besonders beliebt.

Der Absatz der Marke SEAT lag im Berichtsjahr bei 544 Tsd. Einheiten; das waren 8,4% mehr als im Vorjahr. Der für Audi produzierte Q3 ist in dieser Zahl enthalten.

Im Jahr 2015 übertraf die Produktion von SEAT Fahrzeugen mit 415 Tsd. Einheiten den Vergleichswert des Vorjahres um 5,1%.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Marke SEAT erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 8,6 Mrd. €, ein Plus von 11,3% im Vergleich zum Vorjahr. Mit –10 (–127) Mio. € wurde das Operative Ergebnis im Berichtsjahr deutlich verbessert; dies war vor allem auf das höhere Volumen, positive Wechselkurseffekte und Kostenoptimierungen zurückzuführen. Die operative Rendite verbesserte sich auf –0,1 (–1,6)%.

# 400 Tsd.

---

Ausgelieferte Fahrzeuge im Jahr 2015

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Leon	169.455	157.087
Ibiza	160.451	153.633
Altea/Toledo	32.729	35.683
Alhambra	27.925	22.612
Mii	24.516	25.845
<b>415.076</b>	<b>394.860</b>	

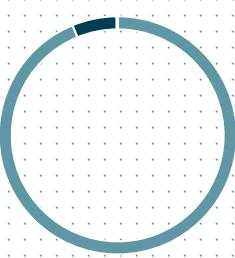
**MARKE SEAT**

	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	400	391	+2,4
Absatz	544	501	+8,4
Produktion	415	395	+5,1
Umsatzerlöse (Mio. €)	8.572	7.699	+11,3
Operatives Ergebnis	-10	-127	+92,0
in % der Umsatzerlöse	-0,1	-1,6	

# Leon ST Cupra



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN**  
*in Prozent*



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

WEITERE INFORMATIONEN [www.seat.com](http://www.seat.com)



Die Marke Bentley stellte 2015 die neueste Generation des erfolgreichen Continental GT vor. Mit dem Bentaya präsentierte die britische Traditionsmarke eine neue Baureihe und gleichzeitig den ersten Luxus-SUV des Konzerns.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Bentley führte 2015 den in Design und Technik weiterentwickelten Continental GT in den Markt ein. Neu gestaltete Stoßfänger und stärker konturierte Kotflügel verleihen dem Grand Tourer ein noch selbstbewussteres Auftreten, zudem wurde der dynamische W12-Motor mit Doppelturboaufladung überarbeitet. Im luxuriösen Innenraum können die Insassen mit ihren Mobilgeräten nun über einen fahrzeugeigenen WLAN-Hotspot auf das Internet zugreifen. Außerdem lief im Berichtsjahr die Fertigung des neuen Modells Bentaya an. Das Fahrzeug ist der erste Luxus-SUV im Konzern und verschiebt die Grenzen des SUV-Segments nach oben. Unter der Haube des Bentaya sitzt ein starker Zwölfzylinder-TSI-Motor mit 447 kW (608 PS), der ihn auf eine Spitzengeschwindigkeit von 301 km/h beschleunigt. Je nach Untergrund kann der Fahrer aus vier Onroad- und vier Offroad-Modi wählen. Als Weltneuheit kommt im Bentaya eine elektronische, aktive Wankstabilisierung zum Einsatz, die dem SUV höchsten Komfort und gleichzeitig maximale Fahrstabilität verleiht.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke Bentley lagen 2015 bei 10.100 (11.020) Fahrzeugen; damit übertrafen die Verkäufe im dritten Jahr in Folge die Marke von 10.000 Fahrzeugen. Die USA sind unverändert der größte Einzelmarkt für Bentley, dort wurden mehr als ein Viertel der Fahrzeuge ausgeliefert. Zuwächse verzeichnete die Marke in Westeuropa (+8,6 %) und in Japan (+15,4 %).

Im Berichtszeitraum setzte Bentley weltweit 10.616 Fahrzeuge ab; das waren 2,9 % weniger als ein Jahr zuvor. Die Modelle Continental GT und Mulsanne wurden stärker nachgefragt als 2014.

Die Produktion der Marke Bentley sank im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr um 1,3 % auf 10.888 Fahrzeuge. Im Stammwerk in Crewe startete die Produktion des Bentaya.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse von Bentley übertrafen im Berichtsjahr mit 1,9 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 10,9 %. Das Operative Ergebnis hingegen ging um 34,9 % auf 110 Mio. € zurück; dabei konnten Belastungen aus dem geringeren Volumen und gestiegenen Vorleistungen für neue Produkte nicht durch positive Wechselkurseffekte und Kostenreduzierungen kompensiert werden. Die operative Rendite lag bei 5,7 (9,7) %.

# 5. Baureihe

---

*Erweitert die Produktpalette*

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Continental GT Coupé	3.997	3.442
Flying Spur	3.660	4.556
Continental GT Cabriolet	2.216	2.151
Mulsanne	919	884
Bentayga	96	–
<b>10.888</b>	<b>11.033</b>	

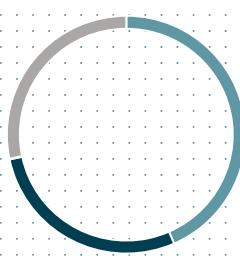
**MARKE BENTLEY**

	2015	2014	%
Auslieferungen (Fzg.)	10.100	11.020	-8,3
Absatz	10.616	10.930	-2,9
Produktion	10.888	11.033	-1,3
Umsatzerlöse (Mio. €)	1.936	1.746	+10,9
Operatives Ergebnis	110	170	-34,9
in % der Umsatzerlöse	5,7	9,7	

# Continental GT



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTNEN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte	43,4%
Nordamerika	28,3%
Südamerika	0,1%
Asien-Pazifik	28,2%

**i WEITERE INFORMATIONEN** [www.bentleymotors.com](http://www.bentleymotors.com)



Für die Marke Porsche war 2015 erneut ein Jahr mit Rekordwerten bei Absatz und Ergebnis. Der Macan, der Cayenne und der 911 trugen wesentlich zu diesem Erfolg bei.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Im Jahr 2015 setzte Porsche seinen Wachstumskurs fort und unterstrich sein Bekenntnis zu puristischen Sportwagen. Der Cayman GT4 ist das erste Mitglied der GT-Familie auf Basis des Mittelmotor-Coupés. Der neue 911 GT3 RS ist traditionell das Top-Modell der GT-Familie von Porsche und markiert die höchste Ausbaustufe zulassungsfähiger Straßensportwagen. Der Nachfolger des 911 Carrera – seit Jahrzehnten einer der beliebtesten Sportwagen – ist mit neuen Turbomotoren, einem optimierten Fahrwerk und einem komplett neuen Porsche Communication Management mit Online-Navigation ausgestattet. Die 2015 enthüllte Konzeptstudie Mission E zeigt, wie sich Porsche die Zukunft des elektrisch angetriebenen Sportwagens vorstellt. Der emotional gestaltete Vierläufer mit Allradantrieb bringt die Porsche-typische Fahrdynamik auf die Straße. Im Mai 2015 eröffnete Porsche in Atlanta seine neue Firmenzentrale für Nordamerika mit dem Kundenerlebniszentrums „One Porsche Drive“. Mit dem Gesamtsieg beim 24-Stunden-Rennen in Le Mans und den Titeln für Hersteller und Fahrer in der FIA-Langstreckenweltmeisterschaft setzte Porsche 2015 seine beeindruckende Siegesserie im Motorsport fort. Dabei konnte auch die Entwicklung zukunftsreicher Technologien für den späteren Einsatz auf der Straße erfolgreich unter Beweis gestellt werden.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke Porsche nahmen im Berichtsjahr gegenüber 2014 um 18,6% auf 225 Tsd. Sportwagen zu. China war mit 58.009 Fahrzeugen (+23,6%) erstmals der größte Einzelmarkt und löste die USA ab, in denen Porsche 51.756 Einheiten verkaufte (+10,1%).

Porsche setzte im abgelaufenen Geschäftsjahr 219 Tsd. Fahrzeuge ab, 17,0% mehr als 2014. Der Macan, der Cayenne und der 911 waren bei den Kunden sehr beliebt.

Die Produktion der Marke Porsche nahm 2015 um 15,5% auf 234 Tsd. Fahrzeuge zu. Im Werk Leipzig wird neben den Modellreihen Cayenne und Panamera seit 2014 auch der Macan gefertigt.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Marke Porsche setzte im Geschäftsjahr 2015 ihren Erfolgskurs fort. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 21,5 (17,2) Mrd. € den Vergleichswert 2014 um 25,2%. Das Operative Ergebnis stieg volumen- und wechselkursbedingt ebenfalls um 25,2% auf 3,4 Mrd. €. Durch ein stringentes Erlös- und Kostenmanagement konnten Belastungen aus Mixveränderungen, gestiegenen Strukturstarkosten und höheren Entwicklungskosten für zukünftige Projekte und Technologien konsequent entgegengewirkt und die operative Rendite mit 15,8% stabil auf Vorjahresniveau gehalten werden.

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

# 25,2 %

---

*Umsatz- und Ergebnisanstieg im Jahr 2015*

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Macan	86.016	59.363
Cayenne	79.700	66.005
911 Coupé/Cabriolet	31.373	31.590
Boxster/Cayman	21.978	23.211
Panamera	15.055	22.383
918 Spyder	375	545
<b>234.497</b>	<b>203.097</b>	

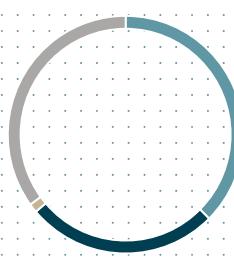
**MARKE PORSCHE**

	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	225	190	+18,6
Absatz	219	187	+17,0
Produktion	234	203	+15,5
Umsatzerlöse (Mio. €)	21.533	17.205	+25,2
Operatives Ergebnis	3.404	2.718	+25,2
in % der Umsatzerlöse	15,8	15,8	

## Cayenne S E-Hybrid



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte	37,4%
Nordamerika	26,4%
Südamerika	1,2%
Asien-Pazifik	35,0%

WEITERE INFORMATIONEN [www.porsche.com](http://www.porsche.com)



Volkswagen Nutzfahrzeuge feierte 2015 ein besonderes Jubiläum: Vor 65 Jahren lief das erste Modell der beliebten T-Baureihe vom Band. Die sechste T-Generation ging im Berichtsjahr mit zahlreichen technischen Neuerungen an den Start.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Kaum ein Auto genießt so viel Sympathie wie der „Bulli“ von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Im Jahr 2015 feierte die T-Baureihe (Multivan/Transporter), die bis heute rund zwölf Millionen Mal verkauft wurde, ihren 65. Geburtstag. Passend dazu stellte die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge im vergangenen Jahr die Neuauflage ihres Erfolgsmodells vor: Die sechste T-Generation ging mit wichtigen technischen Neuerungen an den Start, die bei geringeren Verbrauchs- und Emissionswerten für ein Plus an Sicherheit, Komfort und Fahrdynamik sorgen. Dazu zählen Assistenzsysteme wie die City-Notbremsfunktion, die adaptive Fahrwerksregelung Dynamic Chassis Control und ein neues Radio-Navigationssystem mit Annäherungssensorik und mobilen Online-Diensten. Volkswagen Nutzfahrzeuge präsentierte darüber hinaus die vierte Generation des Caddy, der zu den erfolgreichsten Stadtlieferwagen gehört. Auch er verfügt über zahlreiche neue Sicherheits- und Komfortausstattungen sowie Fahrerassistenzsysteme. Der erdgasbetriebene Caddy TGI trat die Nachfolge des Caddy EcoFuel an. Er kommt im Vergleich zum Vorgänger mit bis zu 1,7 kg weniger Gas auf 100 km aus.

Volkswagen Nutzfahrzeuge lieferte im Berichtsjahr 431 Tsd. Fahrzeuge an Kunden aus; 3,5% weniger als ein Jahr zuvor. In Westeuropa lagen die Verkäufe leicht unter dem Niveau von 2014 (-2,5%); in Nahost stiegen sie um 26,7%.

Der Absatz erhöhte sich im Jahr 2015 um 3,0% auf 456 Tsd. Fahrzeuge.

Volkswagen Nutzfahrzeuge produzierte im Berichtsjahr 410 Tsd. Fahrzeuge und übertraf damit den Vergleichswert von 2014 um 3,6%. Der bei einem Vertragspartner gefertigte Crafter ist in diesen Werten nicht enthalten. Die nächste Generation des Crafter wird ab der zweiten Jahreshälfte 2016 im neuen Werk der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge in Wrzesnia/Polen vom Band laufen. Das Werk in Hannover produzierte im vergangenen Jahr 176 (169) Tsd. Einheiten der Modelle Amarok, Caravelle/Multivan und Transporter. In Poznan wurden insgesamt 171 (176) Tsd. Caddy und T5 gefertigt. Die Produktion des Amarok in Südamerika nahm exportbedingt zu.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete Volkswagen Nutzfahrzeuge Umsatzerlöse in Höhe von 10,3 (9,6) Mrd. €. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen ging im Vergleich zum Vorjahr um 24,2% auf 382 Mio. € zurück; höhere Kosten für die Erneuerung der Produktpalette standen positiven Effekten aus der Absatzsteigerung und aus Wechselkursverbesserungen entgegen. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen sank im Berichtsjahr von 5,3% auf 3,7%.

# 65 Jahre

---

Fertigung der T-Baureihe

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Caravelle/Multivan, Kombi	96.341	94.336
Transporter	82.509	83.947
Amarok	81.019	69.695
Caddy	76.048	71.535
Caddy Kombi	74.302	76.564
<b>410.219</b>	<b>396.077</b>	

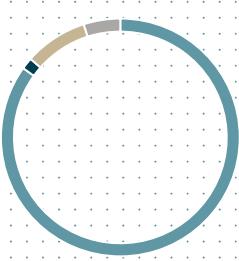
**MARKE VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE**

	2015	2014	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	431	447	-3,5
Absatz	456	442	+3,0
Produktion	410	396	+3,6
Umsatzerlöse (Mio. €)	10.341	9.577	+8,0
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	382	504	-24,2
in % der Umsatzerlöse	3,7	5,3	

# California



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte	84,8%
Nordamerika	1,6%
Südamerika	8,6%
Asien-Pazifik	5,0%

**WEITERE INFORMATIONEN** [www.volks-wagen-nutzfahrzeuge.de](http://www.volks-wagen-nutzfahrzeuge.de)



Mit nachhaltigen Lösungen stärkte Scania im Jahr 2015 seine Position: Scania ist der Nutzfahrzeughersteller mit dem umfassendsten Motorenangebot für alternative Kraftstoffe. Die Ausweitung des Servicegeschäfts trug zum Anstieg des Operativen Ergebnisses bei.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die schwedische Marke Scania unterstrich 2015 ihre Position als Lkw-Hersteller mit dem umfassendsten Motorenangebot für alternative Kraftstoffe. Der neue Bioethanol-Motor ist der erste, der die Anforderungen der Euro-6-Norm erfüllt. Mit dem P 280 führte Scania die vierte Generation der mit dieser Kraftstoffart betriebenen Lkw in den Markt ein. Darüber hinaus präsentierte Scania einen Hybrid-Lkw für den Stadteinsatz, der sowohl rein elektrisch als auch mit erneuerbaren Biokraftstoffen betrieben werden kann und ebenfalls die Euro-6-Abgasnorm erfüllt. Die Telematik-Dienstleistung „Scania Fleet Management Services“ – ein weiteres Beispiel für nachhaltige Logistikdienstleistungen – wurde 2015 mit dem Deutschen Telematik Preis ausgezeichnet. Durch das im Fahrzeug integrierte System lässt sich der Kraftstoffverbrauch um bis zu 10% reduzieren.

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

In Europa legte das Nutzfahrzeuggeschäft 2015 gegenüber dem Vorjahr zu, das durch die Einführung der Euro-6 Emissionsnorm belastet war. Die Situation in Brasilien und Russland verschärfte sich im Berichtsjahr aufgrund weiterer deutlicher Nachfragerückgänge.

Im Geschäftsjahr 2015 sanken die Auftragseingänge der Marke Scania um 7,1% auf 77 Tsd. Fahrzeuge. In Westeuropa waren die Auftragseingänge jedoch höher als 2014; dies ist vor allem durch die führende Position von Scania bei Euro-6-Motoren, die langjährige Erfahrung mit verbrauchsoptimierten Fahrzeugen und ein breites Angebot alternativer Antriebe begründet. Die Auslieferungen gingen weltweit auf 77 (80) Tsd. Fahrzeuge zurück. Die Zuwächse und Marktanteilsgewinne in Europa konnten die beträchtlichen Rückgänge in Brasilien und Russland jedoch nicht kompensieren. Die Auslieferungen von Bussen lagen mit 7 (7) Tsd. Einheiten auf dem Niveau des Vorjahrs; Serviceleistungen und Ersatzteile wurden verstärkt nachgefragt. Die gute Entwicklung der Scania Finanzdienstleistungen hielt 2015 an.

Im Jahr 2015 fertigte die Marke Scania 79 (82) Tsd. Nutzfahrzeuge (-3,5%); darunter 7 (7) Tsd. Busse.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Marke Scania erwirtschaftete 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 10,5 (10,4) Mrd. € und übertraf damit leicht den Vorjahreswert. Das Operative Ergebnis verbesserte sich auf 1.027 (955) Mio. €; neben der Ausweitung des Servicegeschäfts wirkten sich Wechselkurseffekte positiv aus. Die operative Rendite der Marke stieg im Geschäftsjahr 2015 auf 9,8 (9,2)%.

1,0 Mrd. €

---

*Operatives Ergebnis im Jahr 2015*

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Lkw	72.382	75.287
Busse	6.964	6.921
<b>79.346</b>	<b>82.208</b>	

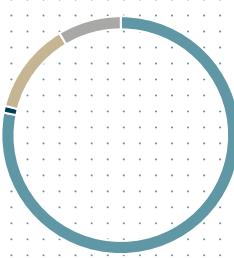
**MARKE SCANIA**

	2015	2014	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	77	83	-7,1
Auslieferungen	77	80	-4,0
Absatz	78	80	-2,7
Produktion	79	82	-3,5
Umsatzerlöse (Mio. €)	10.479	10.381	+0,9
Operatives Ergebnis	1.027	955	+7,5
in % der Umsatzerlöse	9,8	9,2	

# P 280



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte	78,0%
Nordamerika	0,9%
Südamerika	12,5%
Asien-Pazifik	8,6%

WEITERE INFORMATIONEN [www.scania.com](http://www.scania.com)



MAN blickte im vergangenen Jahr auf 100 Jahre Nutzfahrzeugbau zurück.  
Das Zukunftsprogramm dient der Stärkung des Unternehmens.

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Vor 100 Jahren begann die Geschichte der Lkw- und Busproduktion von MAN. Am 21. Juni 1915 wurden die „Lastwagenwerke M.A.N.-Saurer“ ins Handelsregister der Stadt Nürnberg eingetragen. Zum Jubiläum legte MAN ein besonderes Highlight auf: Die TGX D38 „100 Years Edition“ überzeugt sowohl mit ihrer Ausstattung als auch mit starken und effizienten Motoren. MAN setzte 2015 ein umfassendes Zukunftsprogramm zur Stärkung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld auf. Es umfasst alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens, dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Neuausrichtung der Produktionsstandorte sowie der Verschlankung aller Verwaltungsbereiche. Das Geschäftsfeld Power Engineering stellte 2015 ein Kraftwerk auf der Karibikinsel Guadeloupe fertig. In China und Norwegen wurden hoch moderne Anlagen mit Kompressoren von MAN in Betrieb genommen.

Die in diesem Kapitel dargestellten Kennzahlen umfassen das Geschäft mit Lkw und Bussen sowie das Geschäftsfeld Power Engineering.

Für MAN blieb das konjunkturelle Umfeld im Geschäftsjahr 2015 schwierig: Während sich der west- und zentraleuro-päische Nutzfahrzeugmarkt, gestützt von positiven wirtschaftlichen Impulsen, erfreulich entwickelte, lag die Nachfrage in Russland und Südamerika unter den bereits schwachen Vorjahreswerten. Die Auftragseingänge gingen insgesamt um 11,7% auf 108 Tsd. Fahrzeuge zurück. Die Auslieferungen von MAN waren mit 102 Tsd. Nutzfahrzeugen um 14,7% geringer als im Vorjahr, davon waren 10 (14) Tsd. Busse.

MAN fertigte im Berichtsjahr 101 (116) Tsd. Nutzfahrzeuge, darunter 10 (12) Tsd. Busse. Das Werk in München, das aktuell um eine moderne und effiziente Fahrerhaus-Lackiererei erweitert wird, wurde im Berichtsjahr 60 Jahre alt.

Die Auftragseingänge im Geschäftsfeld Power Engineering gingen im Berichtszeitraum auf 3,4 (3,9) Mrd.€ zurück. Neben der anhaltend schwierigen Lage in der Schifffahrtsbranche hemmten die wirtschaftliche Entwicklung in den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie der niedrige Ölpreis das Geschäft.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke MAN nahmen 2015 um 4,1% auf 13,7 Mrd.€ ab, davon entfielen 3,8 (3,7) Mrd.€ auf das Segment Power Engineering. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen belief sich auf 277 (384) Mio.€. Die operative Rendite vor Sondereinflüssen lag bei 2,0 (2,7)%. Aus Restrukturierungsmaßnahmen ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von -0,2 Mrd.€.

# 100 Jahre

---

Nutzfahrzeugbau

**PRODUKTION**

Fahrzeuge	2015	2014
Lkw	90.581	104.412
Busse	10.244	11.660
<b>100.825</b>	<b>116.072</b>	

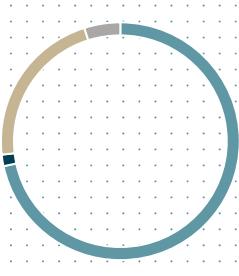
**MARKE MAN**

	2015	2014	%
Auftragseingänge (Tsd. Fzg.)	108	122	-11,7
Auslieferungen	102	120	-14,7
Absatz	102	120	-14,7
Produktion	101	116	-13,1
Umsatzerlöse (Mio. €)	13.702	14.286	-4,1
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	277	384	-27,9
in % der Umsatzerlöse	2,0	2,7	

# TGX D38



**AUSLIEFERUNGEN NACH MÄRKTNEN**  
*in Prozent*



Europa/Übrige Märkte 71,7%  
Nordamerika 1,5%  
Südamerika 21,9%  
Asien-Pazifik 4,9%

WEITERE INFORMATIONEN [www.man.eu](http://www.man.eu)

## Volkswagen Group China

Auch im Geschäftsjahr 2015 war China der größte Einzelmarkt für den Volkswagen Konzern. Das neue Werk im südchinesischen Changsha wurde mit der höchsten staatlichen Auszeichnung für umweltschonende Fabrikplanung prämiert.

### GESCHÄFTSVERLAUF

Im Mai 2015 hat Volkswagen im südchinesischen Changsha ein neues Fahrzeugwerk eröffnet. Die jährliche Gesamtkapazität des Standorts liegt bei 300.000 Fahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw und ŠKODA. Im Werk sollen mehr als 4.000 neue Arbeitsplätze entstehen, im angrenzenden Zuliefererpark weitere 4.000. Als erste Produktionsstätte des Joint Ventures SAIC VOLKSWAGEN (vormals Shanghai-Volkswagen) wurde das Werk mit dem „Triple-Star Green Building Design Award“ prämiert, der höchsten staatlichen Auszeichnung für umweltschonende Fabrikplanung in China. Aktuell werden an 20 Standorten in China Fahrzeuge und Komponenten gefertigt. Zusätzlich sollen zusammen mit unserem Joint-Venture-Partner FAW zwei neue Fahrzeugwerke für umweltfreundliche Modelle an der Ostküste Chinas, in Qingdao und Tianjin, entstehen. Bis 2020 wollen wir schrittweise die Kapazität in China auf rund 5 Mio. Fahrzeuge jährlich ausbauen. Die Joint Ventures werden 2016 das Niveau ihrer Investitionen von rund 4 Mrd. € stabil halten. Diese Investitionen werden von den Gemeinschaftsunternehmen aus eigenen Mitteln finanziert.

Mit der Markteinführung des Golf GTE und des Audi A3 e-tron als Importfahrzeuge haben wir unsere Elektromobilitätsoffensive in China fortgesetzt. Die auf diesen Markt zugeschnittene Elektromobilitätsstrategie sieht vor, dass neben bestehenden und weiteren Importmodellen beide Joint Ventures sukzessive bis 2020 insgesamt 15 Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge lokal produzieren. Im Juni 2015 vereinbarte Volkswagen eine Forschungskooperation im Bereich Elektromobilität mit dem chinesischen Joint-Venture-Partner SAIC. Diese umfasst den Ausbau des Stammwerks in Anting, um Plug-in-Hybridmodelle und Elektrofahrzeuge lokal zu entwickeln und zu produzieren. Auf der Auto Shanghai 2015 wurden die exklusiv für den chinesischen Markt vorgesehenen Plug-in-Hybridfahrzeuge Audi A6 L e-tron und die Studie Volkswagen C Coupé GTE präsentiert, die im Audi Werk in Changchun des Joint Ventures FAW-Volkswagen beziehungsweise vom Joint Venture SAIC VOLKSWAGEN in Anting gefertigt werden sollen.

Auf dem chinesischen Pkw-Markt bietet der Volkswagen Konzern mehr als 150 importierte und lokal gefertigte Modelle der Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti und Volkswagen Nutzfahrzeuge an. Im Geschäftsjahr 2015 lieferte der Volkswagen Konzern in einem wettbewerbsintensiven Markt 3,5 (3,7) Mio. Fahrzeuge (inklusive der Importe) an chinesische Kunden aus. Unter den 10 meistverkauften Autos in China rangieren mit Tiguan, der Lavida-Reihe, Sagitar, Jetta und Santana gleich fünf Modelle der Marke Volkswagen Pkw. Bei der Marke Audi verkauften sich die Modelle Audi A6 L, Audi A4 L und Audi Q5 am besten, bei der Marke ŠKODA der Octavia. Der ŠKODA Yeti verzeichnete die höchste Steigerungsrate.

# 20 Standorte

---

Fahrzeug- und Komponentenfertigung in China

ERGEBNIS			
Tsd. Fzg.	2015	2014	%
Auslieferungen	3.549	3.675	-3,4
Absatz <sup>*</sup>	3.456	3.506	-1,4
Produktion	3.420	3.528	-3,1

Mio. €	2015	2014
Operatives Ergebnis (100 %)	11.937	12.077
Operatives Ergebnis (anteilig)	5.214	5.182

\* Aus lokaler Produktion.

Unsere beiden Joint Ventures SAIC VOLKSWAGEN und FAW-Volkswagen produzierten im Berichtsjahr insgesamt 3,4 Mio. Fahrzeuge, das waren 3,1% weniger als im Vorjahr. In den Gemeinschaftsunternehmen werden sowohl etablierte Konzernmodelle als auch für chinesische Kunden modifizierte (zum Beispiel mit verlängertem Radstand) sowie speziell für den chinesischen Markt konzipierte Fahrzeuge gefertigt (etwa die Volkswagen Modelle Lamando, Lavida, New Bora, New Jetta und New Santana). Im Berichtsjahr startete die Produktion des eigens für chinesische Kunden entwickelten Gran Santana sowie die Fertigung der Nachfolger der ŠKODA Modelle Fabia und Superb.

Mit 5,2 Mrd. € übertraf das anteilige Operative Ergebnis der Joint Ventures im Berichtsjahr leicht den Vorjahreswert. Dabei konnte die Belastung durch das wettbewerbsintensivere Marktumfeld aufgrund von positiven Wechselkurseffekten, Materialkostenoptimierungen und einer konsequenten Ausgabendisziplin kompensiert werden.

Die Werte der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind im Operativen Ergebnis des Konzerns nicht enthalten, da sie At Equity konsolidiert werden. Ihre Ergebnisse werden anteilig ausschließlich im Finanzergebnis des Konzerns erfasst.

#### LOKALE PRODUKTION

Fahrzeuge	2015	2014
Volkswagen Pkw	2.661.562	2.721.805
Audi	490.260	529.205
ŠKODA	268.116	277.138
Gesamt	<b>3.419.938</b>	<b>3.528.148</b>

## Audi A6 L



## VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

THE KEY TO MOBILITY

Volkswagen Finanzdienstleistungen setzte 2015 den Wachstumskurs fort und leistete einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis des Volkswagen Konzerns. Im Fokus standen die Weiterentwicklung des Privatleasing, die Erweiterung des Produktpportfolios an Mobilitätsdienstleistungen sowie Garantie- und Wartungsprodukte.

### STRUKTUR DES BEREICHS VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Volkswagen Finanzdienstleistungen umfassen die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote in 51 Ländern. Die Volkswagen Financial Services AG ist für die weltweite Koordination der Finanzdienstleistungsaktivitäten verantwortlich. Ausgenommen sind lediglich das Finanzdienstleistungsgeschäft der Marken Scania und Porsche sowie der Porsche Holding Salzburg. In Europa sind die wesentlichen Gesellschaften die Volkswagen Bank GmbH, die Volkswagen Leasing GmbH und die Volkswagen Versicherungsdienst GmbH. Die VW CREDIT, INC. betreibt die Finanzdienstleistungsaktivitäten in Nordamerika.

### GESCHÄFTSVERLAUF

Volkswagen Finanzdienstleistungen erzielte im Geschäftsjahr 2015 ein neues Rekordergebnis. Zu diesem Erfolg trugen die enge Zusammenarbeit mit den Marken des Volkswagen Konzerns, das Wachstum in den bestehenden Märkten und der Ausbau der internationalen Präsenz bei.

Zur Erweiterung ihres Produktpportfolios an Mobilitätsdienstleistungen erwarb die Volkswagen Financial Services AG 92,9 % der Gesellschaftsanteile des innovativen Mobilitätsdienstleisters sunhill technologies. Das deutsche Unternehmen ist Pionier bei bargeldlosen Bezahlverfahren und führend in der Parkraumbewirtschaftung. Derzeit verwenden europaweit mehr als 2 Mio. Nutzer an über 150 Standorten das bargeldlose Bezahlsystem von sunhill technologies.

Volkswagen Finanzdienstleistungen hat im Berichtsjahr das Privatleasing weiterentwickelt und geht damit noch stärker auf die sich wandelnden Bedürfnisse vieler Kunden hin zu einer flexibleren und sorgenfreieren Gestaltung ihrer Mobilität ein. Schwerpunkte sind der von der DEKRA zertifizierte Prozess zur Fahrzeugrückgabe und der Baustein RückgabeschutzPlus zur Deckung möglicher über den vertragsgemäßen Gebrauch hinausgehender Schäden am Fahrzeug.

Seit Januar 2015 bietet Volkswagen Finanzdienstleistungen Privat- und Gewerbekunden mit der „Charge&Fuel Card“ die Möglichkeit, bundesweit Strom und Kraftstoff zu tanken und dabei von einer einfachen Abrechnung aus einer Hand sowie attraktiven, transparenten Tarifen zu profitieren.

# 13,2 Mio.

Verträge im Bestand am 31. Dezember 2015

Die Volkswagen Financial Services AG setzte im Geschäftsjahr 2015 ihren Internationalisierungskurs fort: Im März nahm die Porsche Volkswagen Servicios Financieros SpA in Chile das Geschäft mit Fahrzeugfinanzierungen und -versicherungen auf. Die 100-prozentige Konzerngesellschaft ist ein Joint Venture der Volkswagen Financial Services AG und der zur Porsche Holding Salzburg gehörenden Porsche Bank AG. Der Markteintritt in Chile dient der gemeinsamen Absatzförderung.

In Puerto Rico hat die VW CREDIT, INC. mit Reliable Financial Services, dem größten lokalen Automobilfinanzierer, die Zusammenarbeit aufgenommen. Die Kooperation ermöglicht es den Händlern der Marken Volkswagen Pkw und Audi, Kunden in Puerto Rico attraktive Finanzierungen beim Kauf neuer Fahrzeuge anzubieten.

Im Oktober 2015 wurde der vollständige Erwerb der Anteile an Guangzhou Zhiwei Car Leasing Co. Ltd abgeschlossen. Der Erwerb dient dem regionalen Ausbau des Langzeitmietgeschäfts im Markt China.

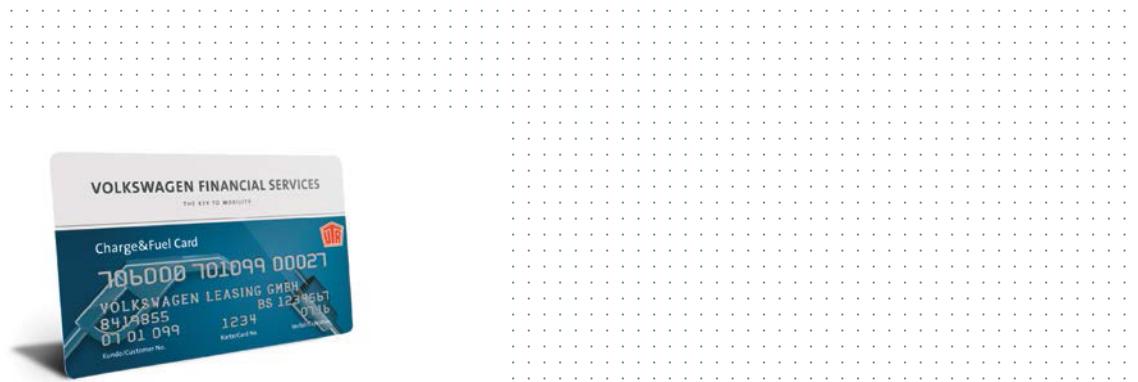
Die Refinanzierungsstrategie der Volkswagen Finanzdienstleister hat sich auch 2015 bewährt. Zentrale Elemente sind die Diversifikation der eingesetzten Instrumente sowie eine möglichst breit aufgestellte lokale Refinanzierung. Diese umfasst insbesondere Geld- und Kapitalmarktinstrumente, Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen sowie Kundeneinlagen.

Die Volkswagen Financial Services AG emittierte im April 2015 zwei öffentliche Anleihen mit einem Volumen von 1,25 Mrd. €. Im Sommer platzierte die Volkswagen Leasing GmbH zwei Anleihen über insgesamt 1,5 Mrd. €. International konnte der Refinanzierungsbedarf durch Anleihen in Mexiko, Australien, Skandinavien, Südkorea, Brasilien, Indien und Japan gedeckt werden.

Mit ABS-Emissionen werden Kredit- und Leasingforderungen in verschiedenen Währungsräumen verbrieft. 2015 waren dies weltweit 12 ABS-Transaktionen mit Forderungen in Höhe von insgesamt 7,8 Mrd. €. Im Mai 2015 hat die Volkswagen Financial Services AG die Transaktion VCL 21 mit einem Volumen von 1,0 Mrd. € aus verbrieften deutschen Leasingverträgen begeben – die Auto-ABS-Transaktion in Europa mit dem geringsten Risikoaufschlag seit der Finanzkrise 2008. Kurz darauf etablierte die Volkswagen Bank GmbH im Juli das neue Driver-Master-Programm und parallel dazu folgte die zweite Auto-ABS-Transaktion in China. Ende September begab Volkswagen Finanzdienstleistungen die Transaktion Driver España two zu attraktiven Konditionen. Im November konnte die VCL 22 mit 0,9 Mrd. € platziert werden. Weitere internationale ABS-Transaktionen wurden unter anderem in Australien, Brasilien, Frankreich, Großbritannien, Japan und Südkorea durchgeführt.

# 1,9 Mrd. €

*Operatives Ergebnis im Jahr 2015*



2015 lag die Zahl der neuen Vertragsabschlüsse im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft mit 5,2 Mio. Kontrakten um 2,8% über dem Wert des Vorjahrs. Am 31. Dezember 2015 erreichte der Gesamtvertragsbestand mit 13,2 Mio. Kontrakten einen neuen Höchststand (+6,8%). Davon entfielen 8,4 Mio. Verträge auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing, 6,6% mehr als 2014. Der Bereich Service/Versicherungen verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr einen Zuwachs von 7,2% auf 4,9 Mio. Verträge. Bei gleichgebliebenen Vergabegrundsätzen stieg die Penetrationsrate als Anteil der finanzierten oder geleasten Fahrzeuge am relevanten Auslieferungsvolumen des Konzerns – einschließlich der chinesischen Joint Ventures – auf 31,3 (30,6)%.

Am Ende des Berichtsjahres betreute die Direktbank der Volkswagen Bank 1.428 (1.403) Tsd. Konten. Zum Bilanzstichtag beschäftigte Volkswagen Finanzdienstleistungen weltweit 13.329 Mitarbeiter, davon 6.513 im Inland.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Volkswagen Finanzdienstleistungen erwirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 25,9 Mrd. € und damit 17,0% mehr als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis übertraf mit 1,9 Mrd. € den Vorjahreswert um 12,9%. Gestiegenen Volumina und positiven Wechselkurseffekten standen höhere Aufwendungen zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen und der anhaltende Margendruck gegenüber. Mit diesem neuen Rekordergebnis leistete Volkswagen Finanzdienstleistungen wie bereits in den Vorjahren einen wesentlichen Beitrag zum Konzernergebnis.

#### VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

			2015	2014	%
Vertragsbestand	Tsd. Stück	13.230	12.383		+ 6,8
Kundenfinanzierung		5.833	5.560		+ 4,9
Leasing		2.518	2.274		+ 10,8
Service/Versicherung		4.879	4.549		+ 7,2
Vermietvermögen	Mio. €	27.777	22.942		+ 21,1
Forderungen aus	Mio. €				
Kundenfinanzierung		64.020	59.719		+ 7,2
Händlerfinanzierung		16.846	15.030		+ 12,1
Leasingverträgen		20.461	18.930		+ 8,1
Direktbankeinlagen	Mio. €	25.450	23.774		+ 7,0
Bilanzsumme	Mio. €	157.855	137.438		+ 14,9
Eigenkapital	Mio. €	18.607	15.184		+ 22,5
Schulden <sup>1</sup>	Mio. €	133.237	117.803		+ 13,1
Eigenkapitalquote	%	11,8	11,0		
Eigenkapitalrendite vor Steuern <sup>2</sup>	%	11,9	13,1		
Leverage <sup>3</sup>		7,2	7,8		
Operatives Ergebnis	Mio. €	1.921	1.702		+ 12,9
Ergebnis vor Steuern	Mio. €	2.015	1.747		+ 15,3
Mitarbeiter am 31.12.		13.329	12.821		+ 4,0

1 Ohne Rückstellungen und latente Steuern.

2 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals (fortgeföhrte Aktivitäten).

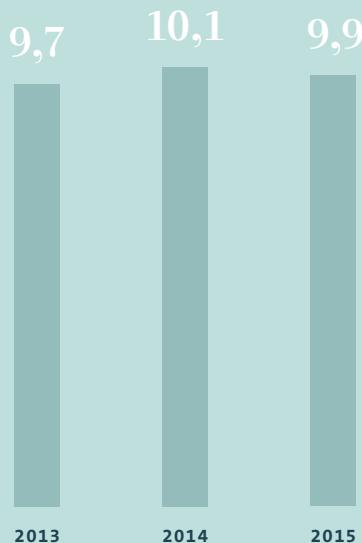
3 Schulden zu Eigenkapital.

# 3

## Konzernlagebericht

(ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DES VOLKSWAGEN KONZERNS UND DER VOLKSWAGEN AG)

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



## KONZERNLAGEBERICHT

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

# Die Abgasthematik

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

## UNREGELMÄSSIGKEITEN BEI EMISSIONEN

Am 18. September 2015 informierte die US-amerikanische Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA) in einer „Notice of Violation“ die Öffentlichkeit, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid ( $\text{NO}_x$ )-Emissionen festgestellt wurden. Uns wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandsbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu  $\text{NO}_x$ -Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an. Im Zuge der Veröffentlichungen von EPA und CARB nahmen Behörden weltweit in weiteren Rechtsordnungen ihre eigenen Untersuchungen auf. Volkswagen räumte am 22. September 2015 öffentlich Unregelmäßigkeiten ein.

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

Außerdem ergaben sich im Rahmen der internen Untersuchungen Anhaltspunkte dafür, dass bei der Bestimmung des  $\text{CO}_2$ -Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten Unregelmäßigkeiten zunächst nicht ausgeschlossen werden konnten.

## UMFANGREICHE UNTERSUCHUNGEN DURCH VOLKSWAGEN

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

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

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

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

## DIESELTHEMATIK

### Vierzylinder-Dieselmotoren

In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass Fahrzeuge mit Dieselmotoren vom Typ EA 189 mit einem Gesamtvolumen von weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen Auffälligkeiten bezüglich ihrer NO<sub>x</sub>-Emissionen aufweisen. Ursache ist eine innermotorische Steuerungssoftware. Diese Fahrzeuge waren und sind technisch sicher und fahrbereit.

### BETROFFENE VIERZYLINDER-DIESELMOTOREN

2,0 l TDI	1,6 l TDI	1,2 l TDI		
6.608 Tsd.	3.665 Tsd.	468 Tsd.		
VOLKSWAGEN				
PKW	AUDI	ŠKODA	SEAT	NUTZFAHRZEUGE
5.642 Tsd.	2.410 Tsd.	1.224 Tsd.	695 Tsd.	770 Tsd.
EU 28			USA/KANADA	
8.494 Tsd.			608 Tsd.	1.639 Tsd.

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

Software die Diesel-Einspritzmenge optimiert. Nach aktueller Planung wird sich die gesamte Umsetzung der Maßnahmen mindestens über das volle Kalenderjahr 2016 erstrecken. Die Halter der betroffenen Fahrzeuge werden von Volkswagen darüber informiert, wann ihr Wagen das Update und gegebenenfalls die Hardware-Änderung erhält. Volkswagen garantiert, dass die Maßnahmen kostenlos umgesetzt werden.

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

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

In Nordamerika sind drei Varianten bestimmter Vierzylinder-Dieselmotoren betroffen. Aufgrund deutlich strengerer NO<sub>x</sub>-Grenzwerte ist es in den USA eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden. Volkswagen befindet sich in intensivem Austausch mit den Behörden EPA und CARB zu angemessenen Abhilfemaßnahmen. Das Lösungskonzept für Nordamerika stellen wir vor, sobald es mit den zuständigen Behörden abgestimmt ist. Die jeweiligen US-Gesellschaften des Volkswagen Konzerns haben einen Verkaufsstop für alle betroffenen Neuwagen in den USA und Kanada ausgesprochen.

### Aufklärung bei den Vierzylinder-Dieselmotoren schreitet voran

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

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

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

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

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

Weiterhin wurde mit einem neuen Regelungswerk zum Vorgehen in der Steuergeräte-Software-Entwicklung, der Emissions-typisierung und dem Eskalationsmanagement das interne Kontrollsyste m optimiert.

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

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

Auf Basis des bisher gesichteten Materials konnten der Ursprung der Dieselthematik wie auch ihre Entwicklung weitgehend nachvollzogen werden. Ausgangspunkt war rückblickend die strategische Entscheidung einer groß angelegten Dieseloffen-

sive in den USA im Jahr 2005. Zu diesem Zweck sollte mit dem Motortyp EA 189 ein neues Diesel-Aggregat entwickelt werden, das leistungsstark ist und zugleich kosteneffizient produziert werden kann.

Die US-Grenzwerte für Schadstoffemissionen sind streng. Nach dem damals strengsten Standard in den USA durften nur 31 mg/km NO<sub>x</sub> emittiert werden – rund ein Sechstel der zu jener Zeit in Europa gültigen Euro-5-Norm. Bei der Konstruktion moderner Dieselmotoren stehen Techniker und Ingenieure vor der Herausforderung, dass Maßnahmen zur NO<sub>x</sub>-Reduktion grundsätzlich dazu führen, dass bei anderen Parametern (beispielsweise CO<sub>2</sub>) Abstriche gemacht werden müssen.

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

Außerhalb der vorgenannten Gruppe von Personen hatte nach aktuellem Stand zumindest der damalige und jetzige Vorstand der Volkswagen AG zum damaligen Zeitpunkt keine Kenntnis von dem Einsatz einer unzulässigen Motorsteuerungssoftware. Auch nach Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die Auffälligkeiten nach derzeitigem Erkenntnisstand von den damals zuständigen Vorstandsmitgliedern zunächst als technisches Problem betrachtet, welches sich nicht grundlegend von anderen, in einem Automobilkonzern zum Alltag gehörenden, technischen Problemen unterschied. Bei den in den Folgemonaten durchgeföhrten, internen Abgasmessungen wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO<sub>x</sub>-Emissionen bestätigt. Dieses Ergebnis wurde der CARB mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin geplanten Servicemaßnahme in den USA eine Neukalibrierung der Dieselmotoren vom Typ EA 189 vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde durch den Ausschuss für Produktsicherheit (APS), dem unter anderem Mitarbeiter der Bereiche Technische Entwicklung, Qualitäts-sicherung, Vertrieb, Produktion, Logistik, Beschaffung und Rechtswesen angehören, im Rahmen der im Konzern bestehenden Prozesse bewertet und beschlossen. Dem APS kommt im internen Kontrollsyste m der Volkswagen AG somit eine zentrale Rolle zu. Es gibt derzeit keine belastbaren Erkenntnisse, dass aus dem APS den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen eine unzulässige Software-Veränderung als Ursache der Auffälligkeiten berichtet wurde. Viel-

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

#### **Sechsylinder-Dieselmotoren**

Am 2. November 2015 gab die EPA bekannt, dass sie festgestellt hat, dass die Software bei Fahrzeugen mit Dieselmotoren vom Typ V6 TDI mit 3,0 l Hubraum sogenannte Auxiliary Emission Control Devices (AECDs) enthält, die bei der US-Typzulassung nicht hinreichend beschrieben worden seien. Ebenfalls am 2. und ergänzend am 25. November 2015 veröffentlichte die CARB Vorwürfe, dass durch die Verwendung einer Motorsteuerungssoftware gesetzliche Vorgaben zu NO<sub>x</sub>-Emissionen im Prüfstandsbetrieb umgangen wurden.

#### **BETROFFENE DIESELMOTOREN VOM TYP V6 TDI 3,0 L**

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

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

#### **Aufklärung bei den Sechsylinder-Dieselmotoren**

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

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

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

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

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

#### **CO<sub>2</sub>-Thematik**

Im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren hatten wir zudem zunächst festgestellt, dass Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO<sub>2</sub>-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten nicht ausgeschlossen werden konnten: Bei der CO<sub>2</sub>-Zertifizierung einiger Fahrzeugmodelle

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

#### Aufklärung der CO<sub>2</sub>-Thematik

Die durchgeführten Ermittlungen zu möglicherweise rechtswidrigen Manipulationen der CO<sub>2</sub>-Werte haben die Annahmen für die erwartete Ergebnisbelastung nicht bestätigt. Nur einen Monat später konnten wir die Öffentlichkeit am 9. Dezember 2015 informieren, dass die Aufklärung der CO<sub>2</sub>-Thematik weitgehend abgeschlossen wurde. Nach umfassenden internen Prüfungen und Messkontrollen stellten wir nur bei einer sehr begrenzten Anzahl von Motor-Getriebe-Varianten der Marke Volkswagen Pkw leichte Abweichungen fest. Diese Varianten werden unter behördlicher Aufsicht bei einem neutralen technischen Dienst überprüft. Die Abweichungen zwischen Angaben und Prüfstandswerten betragen im Durchschnitt wenige Gramm CO<sub>2</sub>. Technische Maßnahmen an den Fahrzeugen sind nicht notwendig. Die Realverbrauchswerte der Kunden ändern sich nicht. Bei den betroffenen Varianten werden die Genehmigungswerte im Rahmen üblicher Prozesse angepasst.

#### AUSWIRKUNGEN AUF DEN VOLKSWAGEN KONZERN

##### Operatives Ergebnis 2015

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

Die zunächst eingeschätzten Sondereinflüsse aufgrund der CO<sub>2</sub>-Thematik haben sich nicht bestätigt.

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

##### Rechtsrisiken

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

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

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

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

##### Ratings und Rankings

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

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

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

##### Aktienkursentwicklung

Nach Bekanntwerden der Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren und den daraus resultierenden öffentlichen Spekulationen zu möglicherweise zu erwartenden Konsequenzen kam es Mitte September 2015 zu einem erheblichen Rückgang der Kurse der Stamm- und Vorzugsaktien der Volkswagen AG. Nachdem die Volkswagen Aktien zu Beginn des vierten Quartals den niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres verzeichnet hatten, erholteten sie sich vorübergehend von dem deutlichen Rückgang. Infolge der Mitteilung, dass wir im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO<sub>2</sub>-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten zunächst nicht ausschließen konnten, tendierten die Notierungen beider Aktiengattungen erneut schwächer. Im weiteren Verlauf des vierten Quartals führten die Informationen über technische Lösungen für unsere Kunden in den EU28-Staaten zur Behebung der Unregelmäßig-

keiten bei NO<sub>x</sub>-Emissionen sowie die Aufklärung der CO<sub>2</sub>-Thematik zu steigenden Kursen unter deutlichen Schwankungen.

#### **Personalveränderungen**

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

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

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

#### **NEUAUFPSTELLUNG DES KONZERNS**

Der Konzernvorstand hat Ende Oktober 2015 einen 5-Punkte-Plan zur Neuaufstellung des Konzerns vorgestellt. Erste und wichtigste Priorität ist es, für unsere Kunden technische Lösungen bereitzustellen und dazu eng mit den Behörden zusammenzuarbeiten. An zweiter Stelle gilt es, die unabhängige, systematische Aufklärung der Ereignisse in aller Konsequenz fortzuführen und abzuschließen. Es geht um die Aufarbeitung des Geschehenen und die Analyse, wie es dazu kommen konnte – mit dem Ziel sicherzustellen, dass so etwas künftig nicht wieder passieren kann. Die dritte Priorität ist die Umsetzung der neuen Konzernstruktur. Der Volkswagen Konzern wird künftig dezentraler geführt. Marken und Regionen erhalten mehr Eigenständigkeit. Damit verteilen wir die Verantwortung auf mehr Schultern, stärken das unternehmerische Denken und Handeln und werden in unseren

Entscheidungen und Prozessen schlanker, schneller und effizienter. Der Konzernvorstand konzentriert sich vor allem auf seine Kernaufgabe: das Vorantreiben der großen, übergreifenden Zukunftsthemen sowie auf Synergien, Steuerung und Strategie. Der vierte Punkt betrifft die Neuausrichtung von Kultur und Führungsverhalten bei Volkswagen. Eine neue Denkweise zu etablieren, braucht Zeit. Eine offene und ehrliche Kommunikation, der konstruktive Umgang mit Fehlern sowie mehr Mut und Innovationskraft beschreiben die Art, wie wir Dinge angehen wollen. Der fünfte Punkt schließlich ist die neue Zielsetzung. Mit der Strategie 2018 hat der Volkswagen Konzern im Jahr 2008 ein starkes Signal gesetzt – und die Eckpunkte bleiben unverändert gültig: es geht um zufriedene Kunden, motivierte Mitarbeiter, exzellente Qualität der Produkte und Dienstleistungen, nachhaltige Profitabilität sowie ökologische Verantwortung. Zudem wurde mit „Future Tracks“ (siehe auch Seite 132) bereits wertvolle Vorarbeit bei Zukunftsthemen wie der Elektromobilität, dem digitalen Wandel und neuen Geschäftsmodellen geleistet. Auf dieser Grundlage erarbeiten wir die Strategie 2025 für den Volkswagen Konzern, mit der wir die technologischen und strategischen Weichen für die kommenden zehn Jahre stellen.

#### **AN UNSERE STAKEHOLDER**

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

# Ziele und Strategien

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

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

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

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

Dabei richten wir unsere Aktivitäten vor allem darauf aus, in den Bereichen Fahrzeuge, Aggregate und Leichtbau neue Maßstäbe zu setzen. Dank des modularen Baukastensystems, das wir

fortlaufend erweitern, produzieren wir im Konzern effizienter, flexibler und somit auch profitabler.

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

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

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

# Steuerung und Kennzahlen

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

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

## STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

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

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

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

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

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

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

#### SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

Abgeleitet aus den Zielen der Strategie 2018 basiert die Steuerung des Volkswagen Konzerns auf sieben Spitzenkennzahlen:

- › Auslieferungen an Kunden
- › Umsatzerlöse
- › Operatives Ergebnis
- › Operative Rendite
- › Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile
- › Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile
- › Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile

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

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

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

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

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

Informationen und Erläuterungen zu den Verkaufszahlen und zu den finanziellen Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns erhalten Sie auf den Seiten 94 bis 99 beziehungsweise 109 bis 125.

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

# Struktur und Geschäftstätigkeit

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

## RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

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

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

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

## ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der verschiedenen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns ist die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen. Das Produktpotential erstreckt sich von Motor-

rädern über verbrauchsgünstige Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Im Bereich Nutzfahrzeuge wurden im Geschäftsjahr 2015 die Nutzfahrzeugmarken MAN und Scania unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus GmbH gebündelt. Die Volkswagen Truck & Bus GmbH steuert und koordiniert die Zusammenarbeit. Die Eigenständigkeit der Marken bleibt auch hier erhalten. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei Pickups und reicht bis zu schweren Lkw und Bussen. Im Bereich Power Engineering werden unter anderem Großdieselmotoren und Spezialgetriebe hergestellt. Ein breites Spektrum von Finanzdienstleistungen rundet das Angebot ab. Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien und Mexiko.

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

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

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

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

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

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

#### WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

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

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

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

#### RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

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



■ ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG

[www.volkswageng.com/ir](http://www.volkswageng.com/ir)

# Corporate-Governance-Bericht

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

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

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

## ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWELIGEN ERKLÄRUNG)

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

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Den vom Bundesministerium der Justiz am 30. September 2014 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 24. Juni 2014 („DCGK“)

wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 21. November 2014 bis zum Inkrafttreten der geänderten Kodexfassung vom 05. Mai 2015 am 12. Juni 2015 mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

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

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

› d) 5.4.1 Abs. 4 bis 6 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 4 bis 6 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Vorstand und Aufsichtsrat erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abweichung vom Kodex. Dessen ungeachtet wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Nummer 5.4.1 Abs. 4 bis 6 gerecht zu werden.

› e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 der VW-Satzung u.a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gehen insoweit von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der „nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen ist, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex erklärt.

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

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

› b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)

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

› d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen, vormals 5.4.1 Abs. 4 bis 6)

› e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

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

› f) 5.4.1 Abs. 2 Satz 1 (Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats)

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

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

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

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

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

› b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)

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

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

› e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

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

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

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

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

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

› b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)

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

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

› e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

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

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

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

Die aktuellen Entsprechenserklärungen sind auch auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir), Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Erklärungen“ veröffentlicht.

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

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

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

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

- **ENTSPRECHENERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)
- **ENTSPRECHENERKLÄRUNG DER AUDI AG**  
[www.audi.de/cgk-erklaerung](http://www.audi.de/cgk-erklaerung)
- **ENTSPRECHENERKLÄRUNG DER MAN SE**  
[www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate)
- **ENTSPRECHENERKLÄRUNG DER RENK AG**  
[www.renk.de/corporated-governance.html](http://www.renk.de/corporated-governance.html)
- **CORPORATE GOVERNANCE BEI DER SCANIA AB**  
[www.scania.com/scania-group/corporate-governance](http://www.scania.com/scania-group/corporate-governance)

#### ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

#### ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT, VORSTAND UND OBERSTER FÜHRUNGSEBENE

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

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

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

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

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

#### VERGÜTUNGSBERICHT

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

#### ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

 ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
[www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)

## COMPLIANCE

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

### Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

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

### Präventives Compliance-Managementsystem

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

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

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

Konzern-Revision und Konzern-Sicherheit führen die notwendigen investigativen Tätigkeiten regelmäßig aus, überprüfen systematisch die Regeleinhaltung und führen verdachtsunabhängige, stichprobenartige Kontrollen sowie Sachverhaltsermittlungen bei konkreten Verdachtfällen durch. Das Personalwesen und das

Konzern-Rechtswesen setzen die reaktiven Maßnahmen um. Im Sinne eines ganzheitlichen Compliance-Managementsystems sind diese Prozesse eng miteinander verzahnt. Dennoch sind wir uns bewusst, dass selbst das beste Compliance-Managementsystem kriminelle Handlungen Einzelner niemals vollständig verhindern kann.

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

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

### Schwerpunktthemen des Jahres 2015

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

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

### Kommunikation zu Compliance

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

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

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

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

#### Lernprogramme, Schulungen und Beratung

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

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

#### Business Partner Check

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

#### Ombudsmann-System

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

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

#### OMBUDSMANN-SYSTEM

[www.ombudsleute-der-volkswagen-ag.de](http://www.ombudsleute-der-volkswagen-ag.de)  
[www.ombudsmen-of-volkswagen.com](http://www.ombudsmen-of-volkswagen.com)

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

#### Wirksamkeitsprüfung

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

#### RISIKOMANAGEMENT

Der sorgsame Umgang mit potenziellen Risiken für das Unternehmen ist in unserer täglichen Arbeit besonders wichtig. Das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns ist darauf ausgerichtet, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten, zu kommunizieren und zu steuern. Dieses System wird fortlaufend überprüft und gegebenenfalls an geänderte Rahmenbedingungen angepasst. Eine ausführliche Beschreibung des Risikomanagementsystems und des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsysteams finden Sie im Risikobericht auf den Seiten 170 bis 173.

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

#### KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

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

Auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) stehen Nachrichten und Informationen über den Volkswagen Konzern zum Abruf bereit. Die dort veröffentlichten Mitteilungen und Informationen sind in deutscher und in englischer Sprache verfügbar.

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

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach § 15a WpHG können unter [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir), Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen“, Menüpunkt „Directors’ Dealings“ eingesehen werden.

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

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

 PFLICHTVERÖFFENTLICHUNGEN DER  
VOLKSWAGEN AG  
[www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)

# Vergütungsbericht

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

## GRUNDSÄTZE UND WEITERENTWICKLUNG DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

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

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

## BESTANDETEILE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

Bestandteile, die unter anderem vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens abhängen, eine langfristige Wirkung der Verhaltensanreize sicher.

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

### Fixe Vergütung

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

Die Grundvergütung wird turnusmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

### Variable Vergütung

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

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

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

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

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

#### Bonus

Der Bonus honoriert eine positive Geschäftsentwicklung des Volkswagen Konzerns.

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

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

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

#### Long Term Incentive (LTI)

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

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

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit unserer Kunden mit den

ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden.

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

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

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

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

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

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

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

#### Sonstige Vereinbarungen

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

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

#### ZURÜCKBEHALTUNG DER VARIABLEN VERGÜTUNG 2015

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hat in seiner Sitzung am 22. April 2016 das Angebot der Mitglieder des Vorstands angenommen, für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder einen Anteil von 30% der zuvor beschriebenen variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückzuhalten und

unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung zu stellen.

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

Nach Ablauf der Haltedauer wird der durchschnittliche Aktienkurs der 30 Handelstage vor dem letzten Tag der Haltedauer, also dem 22. April 2019, ermittelt (Schluss-Referenzkurs). Die Differenz zwischen dem Ziel-Referenzkurs und dem Anfangs-Referenzkurs wird vom Schluss-Referenzkurs in Abzug gebracht

und die während der Haltedauer auf eine echte Volkswagen Vorzugsaktie ausgeschütteten Dividenden (Dividendenäquivalent) werden dem Schluss-Referenzkurs hinzugerechnet. Hierdurch wird erreicht, dass – ohne Berücksichtigung der gegebenenfalls angefallenen Dividendenäquivalente – nur dann der zurückbehaltene Betrag zu 100% zur Auszahlung kommt, sofern der Anfangs-Referenzkurs der Vorzugsaktie um mindestens 25% gestiegen ist. Andernfalls reduziert sich der Betrag entsprechend auf bis zu 0€. Der sich so ergebende Betrag wird an die Mitglieder des Vorstands ausgezahlt. Der Auszahlungsbetrag darf das Zweifache des ursprünglich zurückbehaltenden Betrags nicht überschreiten. Scheiden Vorstandsmitglieder vor Ablauf der Haltedauer aus ihrem Dienstverhältnis aus, wird der Auszahlungsbetrag bezogen auf den Zeitpunkt der Beendigung des Dienstverhältnisses berechnet und ausgezahlt.

#### VORSTANDSVERGÜTUNG (INKLUSIVE ZURÜCKBEHALTUNG) 2015 GEMÄSS HGB

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

<sup>1</sup> Zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhielten Herr Diess 5,0 Mio. € und Herr Renschler 11,5 Mio. €.

<sup>2</sup> Erfolgsabhängige Vergütung von Herrn Pötsch vor unwiderruflichem Verzicht auf einen Betrag von 2,3 Mio. €.

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

\*\* Enthält Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 11,5 Mio. €

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (ZUFLUSS) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

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

KONZERNLAGEBERICHT  
Vergütungsbericht

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK\***

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

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

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Vergütungsbericht*

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK \***

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

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

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

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

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

\*\* Enthält Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels in Höhe von 11,5 Mio. €

**KONZERNLAGEBERICHT**  
**Vergütungsbericht**

**VORSTANDSVERGÜTUNGEN (GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN) GEMÄSS DCGK \***

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

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

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

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

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

#### LEISTUNGEN BEI REGULÄRER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

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

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

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

Witter aus seinen Vordienstzeiten übernommen, die jedoch nicht vor Vollendung des 60. Lebensjahres in Anspruch genommen werden können.

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

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

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

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

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

**LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT**

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

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

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

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

**PENSIONEN DES VORSTANDS 2015 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)<sup>1</sup>**

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

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

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

#### BEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der Volkswagen AG setzen sich gemäß § 17 der Satzung der Volkswagen AG zusammen aus einer festen Vergütung (zuzüglich Sitzungsgeldern) und einer veränderlichen Vergütung, die von der Höhe der gezahlten Dividende abhängig ist. Berücksichtigt werden auch die vom jeweiligen Mitglied ausgeübten Funktionen im Aufsichtsrat. Verschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats sind darüber hinaus Mitglied im Aufsichtsrat von Tochterunternehmen. Die von dort bezogene Vergütung richtet

sich nach den Bestimmungen der jeweiligen Satzung und besteht ebenfalls aus einer festen Vergütung und einer von der Höhe der gezahlten Dividende abhängigen Vergütung. Diese Vergütung ist in den nachfolgenden Zahlen enthalten. Im Geschäftsjahr 2015 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 696.953 (12.149.450) € erhalten. Auf die fixen Vergütungsbestandteile (inklusive Sitzungsgelder) entfielen 660.976 (808.500) €, auf die variablen Vergütungsbestandteile 35.977 (11.340.950) €.

#### VERGÜTUNGEN VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSRATS<sup>1</sup>

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

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

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

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

# Organe

## Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

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

### MATTHIAS MÜLLER (62)

Vorsitzender (seit 26.09.2015)

01.03.2015\*

Mitglied des Vorstands der  
Porsche Automobil Holding SE  
13.10.2010\*

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

#### JOCHEN HEIZMANN (63)

China

11.01.2007\*

#### Mandate:

Lufthansa Technik AG, Hamburg

### HANS DIETER PÖTSCH (64)

Finanzen und Controlling (bis 07.10.2015)

01.01.2003 – 07.10.2015\*

#### Mandate (am 07.10.2015):

- Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh

### DR. RER. SOC. KARLHEINZ BLESSING (58)

Personal und Organisation

01.01.2016\*

### DR. JUR. CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT (65)

Integrität und Recht

01.01.2016\*

### ANDREAS RENSCHLER (57)

Nutzfahrzeuge (seit 01.02.2015)

01.02.2015\*

#### Mandate:

Deutsche Messe AG, Hannover

### DR. ING. HERBERT DIES (57)

Vorsitzender des Markenvorstands

Volkswagen Pkw

01.07.2015\*

#### Mandate:

Infineon Technologies AG, Neubiberg

### CHRISTIAN KLINGLER (47)

Vertrieb und Marketing (bis 25.09.2015)

01.01.2010 – 25.09.2015\*

#### Mandate (am 25.09.2015):

Messe Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

### PROF. RUPERT STADLER (52)

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

01.01.2010\*

#### Mandate:

FC Bayern München AG, München

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

#### FRANCISCO JAVIER

#### GARCIA SANZ (58)

Beschaffung

01.07.2001\*

#### Mandate:

Hochtief AG, Essen

Criteria CaixaHolding S.A., Barcelona

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

#### GORST NEUMANN (66)

Personal und Organisation (bis 30.11.2015)

01.12.2005 – 30.11.2015\*

### PROF. DR. DR. H.C. MULT.

#### MARTIN WINTERKORN (68)

Vorsitzender (bis 25.09.2015)

Forschung und Entwicklung (bis 25.09.2015)

01.07.2000 – 25.09.2015\*

#### Mandate (am 25.09.2015):

FC Bayern München AG, München

### DR. H.C. LEIF ÖSTLING (70)

Nutzfahrzeuge (bis 31.01.2015)

01.09.2012 – 28.02.2015\*

#### Mandate (am 28.02.2015):

SKF AB, Göteborg

EQT Holdings AB, Stockholm

### FRANK WITTER (56)

Finanzen und Controlling (seit 07.10.2015)

07.10.2015

#### Mandate:

LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam (Vorsitz)

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

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

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

## Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

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

### HANS DIETER PÖTSCH (64)

(Vorsitzender; seit 07.10.2015)  
Vorsitzender des Vorstands und  
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE  
07.10.2015\*

**Mandate:**

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

### JÖRG HOFMANN (60)

(Stv. Vorsitzender; seit 20.11.2015)  
1. Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall  
20.11.2015\*

**Mandate:**

- Robert Bosch GmbH, Stuttgart

### DR. JUR. KLAUS LIESEN (84)

02.07.1987 – 03.05.2006\*  
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der  
Volkswagen AG (seit 03.05.2006)

### DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (58)

Minister of State and Board Member of  
Qatar Investment Authority  
22.04.2010\*  
**Mandate:**

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

### AKBAR AL BAKER (55)

Minister of State and Group Chief Executive of  
Qatar Airways  
05.05.2015\*  
**Mandate:**

- Arab Air Carriers Organization, Beirut (Vorsitz)
- International Air Transport Association, Montreal
- Heathrow Airport Holdings Ltd., London

### AHMAD AL-SAYED (39)

Minister of State, Qatar  
28.06.2013 – 05.05.2015\*  
**Mandate (am 05.05.2015):**

- Qatar National Bank, Doha

### JÜRGEN DORN (49)

Vorsitzender des Betriebsrats Werk München der  
MAN Truck & Bus AG, des Gesamtbetriebsrats der  
MAN Truck & Bus AG sowie des Konzern- und SE-  
Betriebsrats der MAN SE (bis 31.05.2015)

01.01.2013 – 30.06.2015\*

**Mandate (am 30.06.2015):**

- MAN SE, München
- MAN Truck & Bus AG, München (stv. Vorsitz)

### ANNIKA FALKENGREN (53)

Präsidentin und Vorsitzende des Vorstands der  
Skandinaviska Enskilda Banken AB  
03.05.2011\*

**Mandate:**

- FAM AB, Stockholm
- Scania CV AB, Södertälje
- Securitas AB, Stockholm

### DR. JUR. HANS-PETER FISCHER (56)

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen  
Management Association  
01.01.2013\*  
**Mandate:**

- Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Organe*

**UWE FRITSCH (59)**

Vorsitzender des Betriebsrats Werk Braunschweig der Volkswagen AG

19.04.2012\*

**Mandate:**

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

**BABETTE FRÖHLICH (50)**

Industriegewerkschaft Metall,  
FB Koordination der Vorstandsaufgaben und Planung

25.10.2007\*

**Mandate:**

- MTU Aero Engines AG, München

**BERTHOLD HUBER (65)**

Industriegewerkschaft Metall

25.05.2010 – 19.11.2015\*

**Mandate (am 19.11.2015):**

- AUDI AG, Ingolstadt (stv. Vorsitz)
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart

**UWE HÜCK (53)**

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

01.07.2015\*

**Mandate:**

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

**JOHAN JÄRVKLO (42)**

Vorsitzender der IF Metall bei der Scania AB

22.11.2015\*

**Mandate:**

- Scania CV AB, Södertälje

**DR. LOUISE KIESLING (58)**

Designerin und Unternehmerin

30.04.2015\*

**JULIA KUHN-PIËCH (34)**

Immobilienmanagerin

30.04.2015 – 01.10.2015\*

**Mandate (am 01.10.2015):**

- MAN Truck & Bus AG, München

**OLAF LIES (48)**

Niedersächsischer Minister für

Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

19.02.2013\*

**Mandate:**

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

**HARTMUT MEINE (63)**

Bezirksleiter des IG-Metall-Bezirks

Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

30.12.2008 – 21.11.2015\*

**Mandate (am 21.11.2015):**

- Continental AG, Hannover
- KME Germany GmbH, Osnabrück

**PETER MOSCH (43)**

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG

18.01.2006\*

**Mandate:**

- AUDI AG, Ingolstadt
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- Audi Pensionskasse – Altersversorgung der AUTO UNION GmbH, VVaG, Ingolstadt

**BERND OSTERLOH (59)**

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG

01.01.2005\*

**Mandate:**

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

**HON.-PROF. DR. TECHN. H.C. DIPL.-ING. ETH**

**FERDINAND K. PIËCH (78)**

16.04.2002 – 25.04.2015\*

**Mandate (am 25.04.2015):**

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- MAN SE, München (Vorsitz)
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- Ducati Motor Holding S.p.A., Bologna
- Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg
- Scania AB, Södertälje
- Scania CV AB, Södertälje

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Organe*

**DR. JUR. HANS MICHEL PIËCH (73)**

Selbstständiger Rechtsanwalt

07.08.2009\*

**Mandate:**

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

**URSULA PIËCH (59)**

Mitglied des Aufsichtsrats der AUDI AG

19.04.2012 – 25.04.2015\*

**Mandate (am 25.04.2015):**

- AUDI AG, Ingolstadt

**DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (54)**

Vorstand der Familie Porsche AG

Beteiligungsgesellschaft

07.08.2009\*

**Mandate:**

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

**DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (72)**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der

Porsche Automobil Holding SE;

Vorsitzender des Aufsichtsrats der

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

24.04.2008\*

**Mandate:**

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

**STEPHAN WEIL (57)**

Niedersächsischer Ministerpräsident

19.02.2013\*

**STEPHAN WOLF (49)**

Stv. Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG

01.01.2013\*

**Mandate:**

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

**THOMAS ZWIEBLER (50)**

Vorsitzender des Betriebsrats

Volkswagen Nutzfahrzeuge

15.05.2010\*

**AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS**

**STAND 31.12.2015**

**Mitglieder des Präsidiums**

Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)

Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)

Bernd Osterloh

Dr. Wolfgang Porsche

Stephan Weil

Stephan Wolf

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

Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)

Jörg Hofmann (stv. Vorsitz)

Bernd Osterloh

Stephan Weil

**Mitglieder des Prüfungsausschusses**

Dr. Ferdinand Oliver Porsche (Vorsitz)

Peter Mosch (stv. Vorsitz)

Annika Falkengren

Babette Fröhlich

**Mitglieder des Nominierungsausschusses**

Hans Dieter Pötsch (Vorsitz)

Dr. Wolfgang Porsche

Stephan Weil

**Sonderausschuss Dieselmotoren**

Dr. Wolfgang Porsche (Vorsitz)

Babette Fröhlich

Olaf Lies

Bernd Osterloh

Dr. Ferdinand Oliver Porsche

Thomas Zwiebler

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

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

# Übernahmerechtliche Angaben

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

## KAPITALVERHÄLTNISSE

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

## AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

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

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

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

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

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

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

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

#### BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

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

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 63 beschrieben. Informationen zur personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats zum Ende des Berichtsjahres finden Sie auf den Seiten 82 bis 84 dieses Geschäftsberichts.

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

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

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

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

Nach den aktienrechtlichen Vorschriften kann die Hauptversammlung den Vorstand für höchstens fünf Jahre ermächtigen, neue Aktien auszugeben. Sie kann ihn auch für höchstens fünf Jahre dazu ermächtigen, Schuldverschreibungen zu begeben, aufgrund

derer neue Aktien auszugeben sind. Inwiefern dabei den Aktionären ein Bezugsrecht auf die neuen Aktien oder die Schuldverschreibungen zu gewähren ist, entscheidet ebenfalls die Hauptversammlung. Das für diese Zwecke höchstens zur Verfügung stehende genehmigte beziehungsweise bedingte Kapital ergibt sich aus der jeweils gültigen Fassung des § 4 der Satzung der Volkswagen AG.

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

Die Ermächtigung des Vorstands, das Grundkapital einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,4 Mio. € durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen, lief am 2. Dezember 2014 aus. Zum Zwecke der Erneuerung dieses Kapitals wurde auf der Hauptversammlung am 5. Mai 2015 beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 4. Mai 2020 einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,2 Mio. € (das entspricht 70 Mio. Aktien) durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen.

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

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

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

**WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS  
IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES  
ÜBERNAHMEANGEBOTS**

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

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

**BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN  
BETREFFEN**

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

# Geschäftsverlauf

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

## WELTWIRTSCHAFT WÄCHST WEITER MODERAT

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

## Europa/Übrige Märkte

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

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

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

## Deutschland

Die deutsche Wirtschaft profitierte 2015 von der positiven Stimmung der Konsumenten und der stabilen Lage am Arbeitsmarkt.

Trotz des schwachen Euros gingen vom Außenhandel kaum zusätzliche Wachstumsimpulse aus. Das BIP wuchs mit 1,5 (1,6)% etwas schwächer als im Vorjahr.

## Nordamerika

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

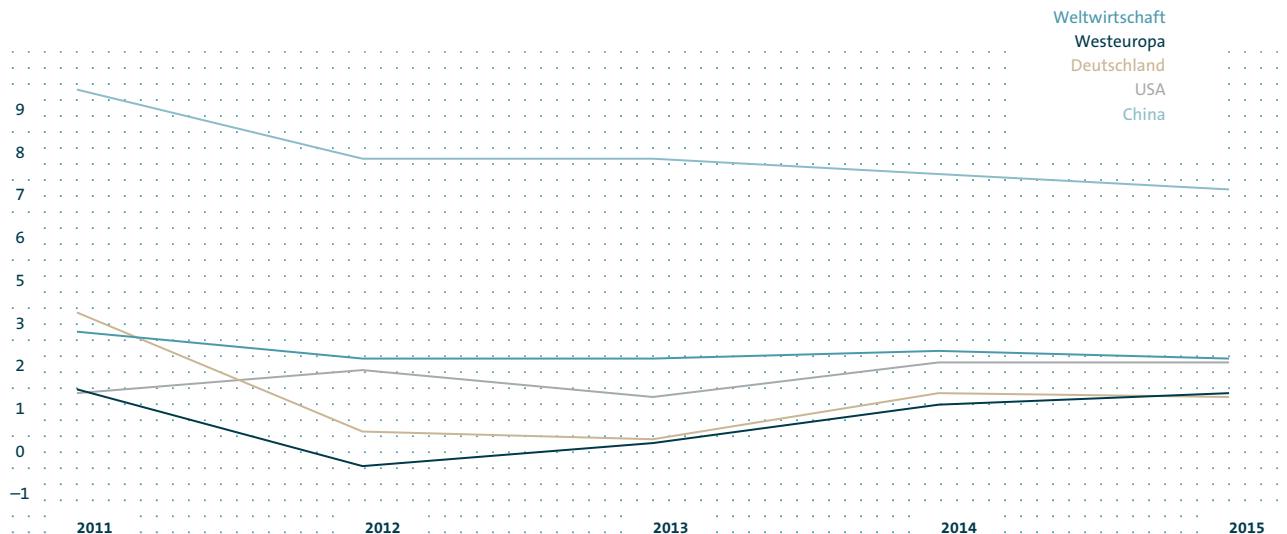
## Südamerika

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

## Asien-Pazifik

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

**WIRTSCHAFTSWACHSTUM**  
BIP-Veränderung in Prozent



**WELTWEITE PKW-NACHFRAGE ERREICHTE NEUEN HÖCHSTSTAND**

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

**Branchenspezifische Rahmenbedingungen**

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

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

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

**Europa/Übrige Märkte**

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

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

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

**DEVISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2014 BIS DEZEMBER 2015**

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2014 = 100



#### Deutschland

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

#### Nordamerika

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

Auf dem mexikanischen Automobilmarkt nahm die Nachfrage dynamik im Geschäftsjahr 2015 zu. Die Zahl der verkauften Pkw

und leichten Nutzfahrzeuge stieg deutlich um 17,6% auf ein neues Rekordniveau von 1,3 Mio. Einheiten.

#### Südamerika

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

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

#### Asien-Pazifik

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

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

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

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

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

#### NACHFRAGE NACH NUTZFAHRZEUGEN ENTWICKELT SICH REGIONAL UNTERSCHIEDLICH

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

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

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

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

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

In der Region Asien-Pazifik lag die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen mit 6,1 Mio. Einheiten unter dem Wert des Vorjahrs (-12,6%). In China, dem dominierenden Markt der Region, wurden weniger Fahrzeuge zugelassen als im Vorjahr; dort beliefen sich die Registrierungen auf 3,6 (4,4) Mio. Einheiten. Der Rückgang ist im Wesentlichen der Verlangsamung der Industrieproduktion und den geringeren Investitionen geschuldet. In Indien ging das Marktvolumen zurück (-7,8%). Hier konnte der Markt für leichte Nutzfahrzeuge nicht von den ökonomischen Reformen

nach den Wahlen 2014 profitieren. In Japan war im Berichtsjahr wegen der Mehrwertsteuererhöhung und den damit verbundenen Vorzieheffekten im Jahr 2014 ein merklicher Rückgang des Zulassungsvolumens zu verzeichnen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKE FÜR POWER ENGINEERING

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

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

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

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

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

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

#### NACHFRAGE NACH FINANZDIENSTLEISTUNGEN

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2015**

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

Die Marke Volkswagen Pkw brachte im Geschäftsjahr 2015 den Nachfolger des beliebten Familien-Vans Touran auf den Markt, der mit zahlreichen Innovationen die Erfolgsgeschichte des Modells forschreibt. Die neuen Alltrack-Modelle von Golf und Passat bewe-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

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

#### AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS\*

	2015	2014	%
Pkw	9.320.681	9.490.958	-1,8
Nutzfahrzeuge	609.836	646.486	-5,7
<b>Gesamt</b>	<b>9.930.517</b>	<b>10.137.444</b>	<b>-2,0</b>

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

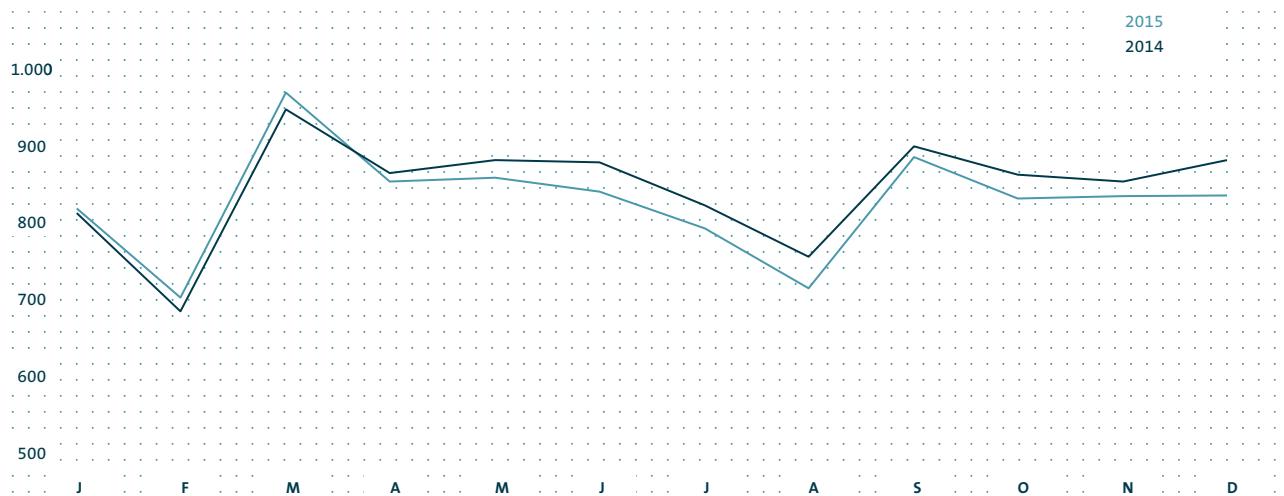
#### AUSLIEFERUNGEN VON PKW WELTWEIT

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

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

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

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN  
in Tsd. Fahrzeuge



#### Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

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

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

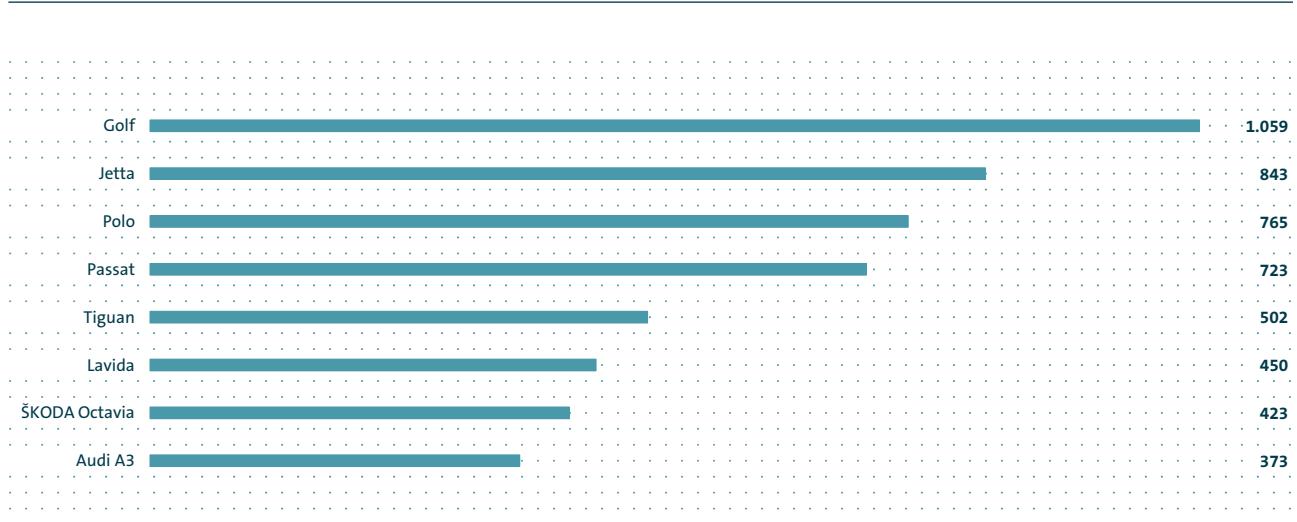
Auf dem weiterhin rückläufigen Pkw-Markt in Südafrika lag die Zahl der an Kunden ausgelieferten Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns im Jahr 2015 um 9,4% unter dem Vorjahreswert. Eine hohe Nachfrage verzeichneten die Modelle up!, Polo, Golf und Audi A4 Limousine.

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

#### Auslieferungen in Deutschland

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

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



#### Auslieferungen in Nordamerika

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

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

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

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

#### Auslieferungen in Südamerika

Die Rahmenbedingungen auf den wettbewerbsintensiven Märkten Südamerikas waren auch im Geschäftsjahr 2015 sehr herausfordernd. Auf den insgesamt stark rückläufigen Märkten dieser Region wurden mit 489.636 Einheiten 29,0% weniger Konzernmodelle

nachgefragt als im Vorjahr. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns sank in dieser Region auf 15,7 (17,4)%.

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

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

#### Auslieferungen in Asien-Pazifik

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

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

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

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

**AUSLIEFERUNGEN VON PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTN\***

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

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

#### AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN

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

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

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

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

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

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

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

#### AUSLIEFERUNGEN VON NUTZFAHRZEUGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTN\*

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

\* Die Auslieferungen von 2014 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

#### AUSLIEFERUNGEN IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Hauptumsatzträger des Segments Power Engineering waren Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery, die zusammen drei Viertel des gesamten Umsatzvolumens erzielten. Im Jahr 2015 erfolgte die Inbetriebnahme des weltweit ersten Kompressors für eine Unterwasser-Gasförderanlage.

#### AUFTAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

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

#### AUFTAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

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

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

#### AUFTAGSEINGANG IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

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

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

#### FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

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

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

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

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

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

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

#### ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

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

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

#### PRODUKTION

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

#### LAGERBESTÄNDE

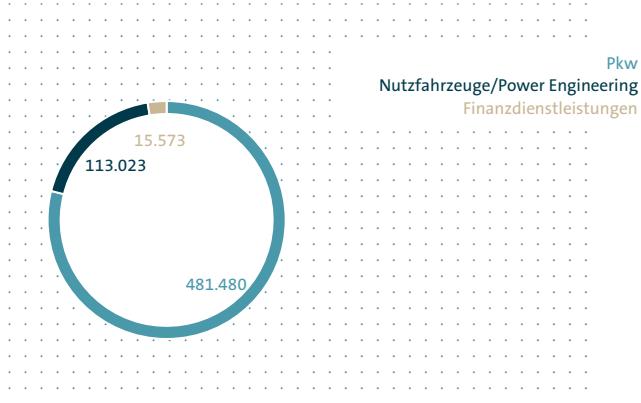
Zum 31. Dezember 2015 übertrafen die weltweiten Fahrzeugbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation die Bestände am Vorjahresende; dies ist im Wesentlichen auf eine nachfrageinduzierte Bevorratung in Westeuropa zurückzuführen.

#### BELEGSCHAFT

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

#### MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2015



#### GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF

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

# *Aktie und Anleihen*

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

## **AKTIENMÄRKTE**

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

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

Im zweiten Quartal 2015 trugen im Wesentlichen die sich abzeichnende Verschärfung der Lage in Griechenland und die Sorge über deren Auswirkungen auf die europäische Wirtschaft zu sinkenden Kursen bei. Für eine vorübergehende Erholung im April sorgten gute Unternehmensergebnisse und die Erwartung, dass das Anleihekaufprogramm der EZB und die lockere Geldpolitik der US-amerikanischen Notenbank fortgeführt werden, infolgedessen der DAX ein neues Allzeithoch von 12.375 Punkten erreichte. Im weiteren Verlauf des zweiten Quartals bewegte sich der DAX mit deutlichen Schwankungen seitwärts. Die Hoffnung der Anleger auf eine expansivere Geldpolitik der chinesischen Notenbank und gute

Arbeitsmarktdaten aus den USA stabilisierten die Notierungen, während die Sorge über die Situation Griechenlands zu Verunsicherung führte. Zum Ende des zweiten Quartals gaben die Kurse bei volatilem Verlauf nach; Gründe dafür waren die zunehmenden Befürchtungen einer Staatsinsolvenz Griechenlands und die wachsende Ungewissheit über den Verbleib des Landes in der Eurozone.

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

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

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

**AKTIENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2014 BIS DEZEMBER 2015**

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2014 = 100



**KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIVEN**

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

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

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

Im Verlauf des dritten Quartals setzten die Kurse der Stamm- und Vorzugsaktien ihren Abwärtstrend zunehmend fort, sodass sie deutlich hinter dem Marktverlauf zurückblieben. Investoren mit Fokus auf der Automobilbranche wurden unter anderem von der

abgeschwächten Konjunkturentwicklung in China verunsichert. Nach Bekanntwerden der Unregelmäßigkeiten bei der verwendeten Software für bestimmte Dieselmotoren und den daraus resultierenden öffentlichen Spekulationen zu möglicherweise zu erwartenden Konsequenzen kam es Mitte September zu einem erheblichen Rückgang der Kurse beider Aktiengattungen.

Nachdem die Volkswagen Aktien zu Beginn des vierten Quartals den niedrigsten Tagesschlusskurs des Jahres verzeichnet hatten, erholten sie sich vorübergehend von dem deutlichen Rückgang. Infolge der Mitteilung, dass wir im Rahmen der internen Untersuchungen aller Dieselmotoren Unregelmäßigkeiten bei der Bestimmung des CO<sub>2</sub>-Wertes für die Typzulassung von Fahrzeugen in den EU28-Staaten zunächst nicht ausschließen konnten, tendierten die Notierungen beider Aktiengattungen erneut schwächer. Im weiteren Verlauf des vierten Quartals führten die Informationen über technische Lösungen für unsere Kunden in den EU28-Staaten zur Behebung der Unregelmäßigkeiten bei NO<sub>x</sub>-Emissionen sowie die Aufklärung der CO<sub>2</sub>-Thematik zu steigenden Kursen unter deutlichen Schwankungen. Gegen Ende des vierten Quartals verliefen die Kurse der Volkswagen Aktien seitwärts.

**WEITERE INFORMATIONEN ZUR VOLKSWAGEN AKTIE**  
[www.volkswagengroup.com/ir](http://www.volkswagengroup.com/ir)

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

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

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

#### AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2015

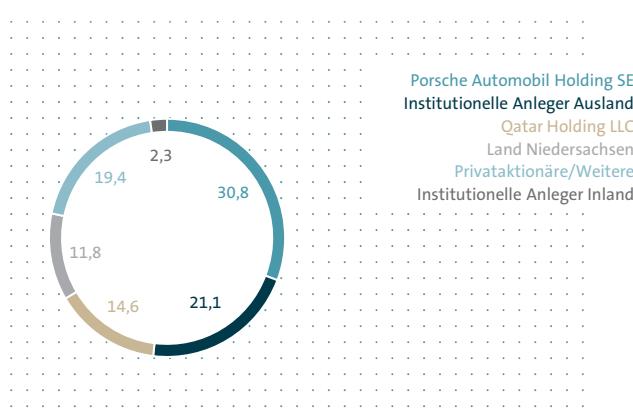
Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahrs 1.283.315.873,28 €. Eine grafische Darstellung der Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2015 finden Sie auf dieser Seite.

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

Die Stimmrechtsmitteilungen gemäß Wertpapierhandelsgesetz sind unter [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) veröffentlicht.

#### AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2015

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



#### DIVIDENDENPOLITIK

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

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

#### DIVIDENDENRENDITE

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

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

#### HYBRIDANLEIHE ERFOLGREICH PLATZIERT UND PFLICHTWANDEL-ANLEIHEN ABGEWICKELT

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

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

#### ERGEBNIS JE AKTIE

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

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

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

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

#### HAUPTVERSAMMLUNG

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

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

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

#### INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

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

Anfang des Jahres gaben der Konzern-Finanzvorstand und der Finanzvorstand der AUDI AG bei Investorenkonferenzen in Detroit und Frankfurt Auskunft über allgemeine Marktprognosen, Produktneuheiten, die Strategie und das konzernweite Effizienzprogramm. Bei der Jahrespresse- und Investorenkonferenz am 12. März 2015 in Berlin blickte der Konzernvorstand auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2014 zurück und beantwortete Fragen von Medienvertretern, Analysten sowie Investoren. Auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt am Main stellte der Konzern der Öffentlichkeit seine Zukunftsmodelle vor; zudem informierten wir Anleger im Rahmen einer Investorenkonferenz über die Strategie des Unternehmens. Im letzten Viertel des Jahres standen die Ermittlungen und Maßnahmen zur Aufklärung der Diesel- und CO<sub>2</sub>-Thematik sowie die damit einhergehenden personellen Veränderungen im Vorstand im Vordergrund unserer Investor-Relations-Arbeit. Dazu gehörte ein Gespräch mit Mitgliedern des Konzernvorstands und des Top-Managements, die im Anschluss an eine Pressekonferenz zur Abgasthematik Investoren unter anderem über das vorgesehene Maßnahmenpaket und den aktuellen Stand der Ermittlungen informierten.

#### DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Aktie und Anleihen*

**KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN**

DIVIDENDENENTWICKLUNG		2015	2014	2013	2012	2011
<b>Anzahl der Stückaktien am 31.12.</b>						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	180.641	170.148	170.143	170.143
Dividende <sup>1</sup>						
je Stammaktie	€	0,11	4,80	4,00	3,50	3,00
je Vorzugsaktie	€	0,17	4,86	4,06	3,56	3,06
Dividendenausschüttung <sup>1</sup>	Mio. €	68	2.294	1.871	1.639	1.406
auf Stammaktien	Mio. €	32	1.416	1.180	1.033	885
auf Vorzugsaktien	Mio. €	35	878	691	606	521
WERTENTWICKLUNG DER AKTIEN <sup>2</sup>		2015	2014	2013	2012	2011
<b>Stammaktie</b>						
Jahresendkurs	€	142,30	180,10	196,90	162,75	103,65
Kursentwicklung	%	-21,0	-8,5	+21,0	+57,0	-2,1
Jahreshöchstwert	€	247,55	197,35	196,90	162,75	136,95
Jahrestiefstwert	€	101,15	150,70	132,60	106,20	84,50
<b>Vorzugsaktie</b>						
Jahresendkurs	€	133,75	184,65	204,15	172,15	115,75
Kursentwicklung	%	-27,6	-9,6	+18,6	+48,7	-4,7
Jahreshöchstwert	€	255,20	203,35	204,15	172,70	151,00
Jahrestiefstwert	€	92,36	150,25	138,50	118,00	88,54
Beta-Faktor <sup>3</sup>	Faktor	1,28	1,38	1,32	1,26	1,09
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	69,6	86,5	92,8	77,3	50,3
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	88,1	90,0	87,7	77,7 <sup>4</sup>	57,5
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,79	0,96	1,06	1,00	0,87
KENNZAHLEN JE AKTIE		2015	2014	2013	2012 <sup>4</sup>	2011
<b>Ergebnis je Stammaktie<sup>5</sup></b>						
unverwässert	€	-3,20	21,82	18,61	46,41	33,10
verwässert	€	-3,20	21,82	18,61	46,41	33,10
Operatives Ergebnis <sup>6</sup>	€	-8,12	25,59	23,99	24,59	24,23
Cash-flow laufendes Geschäft <sup>6</sup>	€	27,29	21,74	25,89	15,42	18,27
Eigenkapital <sup>7</sup>	€	175,67	189,16	188,58	166,98	123,68
<b>Kurs-Gewinn-Verhältnis<sup>8</sup></b>						
Stammaktie	Faktor	x	8,2	10,6	3,5	3,1
Vorzugsaktie	Faktor	x	8,4	10,9	3,7	3,5
Kurs-Cash-flow-Verhältnis <sup>9</sup>	Faktor	5,2	8,3	7,6	10,6	5,7
<b>Dividendenrendite<sup>10</sup></b>						
Stammaktie	%	0,1	2,7	2,0	2,2	2,9
Vorzugsaktie	%	0,1	2,6	2,0	2,1	2,6
BÖRSENUMSÄTZE <sup>11</sup>		2015	2014	2013	2012	2011
<b>Umsatz Volkswagen Stammaktien</b>						
Mrd. €		6,9	3,2	3,5	3,5	5,1
Mio. Stück		45,4	17,8	21,4	26,8	46,4
<b>Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien</b>						
Mrd. €		72,4	45,1	43,0	40,9	44,2
Mio. Stück		444,4	248,3	252,8	293,3	369,1
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	7,1	5,4	5,7	5,3	4,6

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2011 bis 2014 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2015 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Seite 123.

4 Das Jahr 2012 wurde mit dem Jahresabschluss 2013 aufgrund des geänderten IAS 19 angepasst.

5 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11, Ergebnis je Aktie. Die Werte des Vorjahrs wurden aufgrund des IAS 33.26 angepasst.

6 Auf Basis der gewichteten durchschnittlichen Anzahl ausstehender Stamm- und Vorzugsaktien (unverwässert), Vorjahr entsprechend IAS 33.26 angepasst.

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

8 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

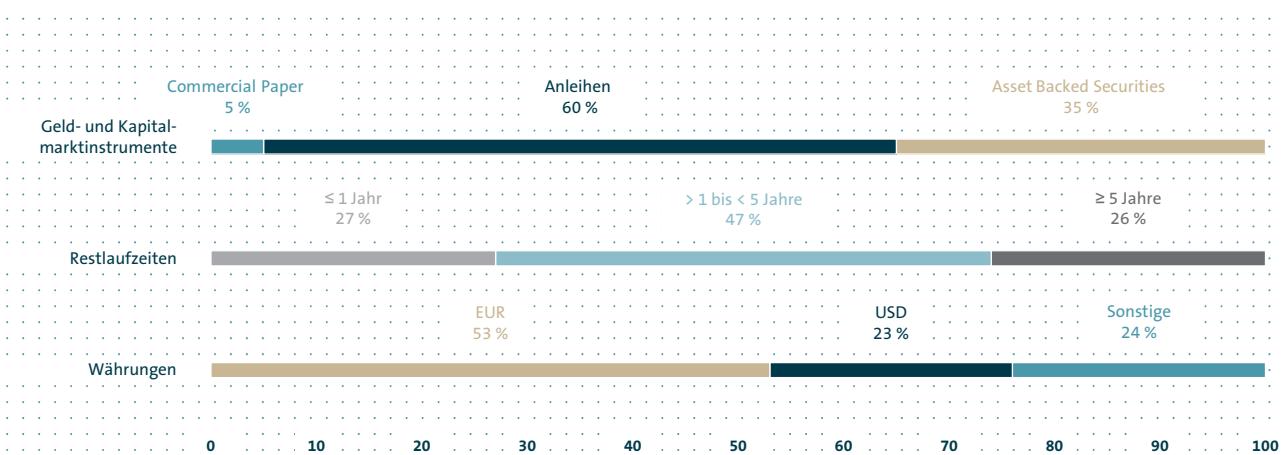
9 Zur Ermittlung wurden die Jahresendkurse der Stammaktien verwendet.

10 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand: 31.12.2015



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

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

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

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

#### REFINANZIERUNG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**BÜRO LONDON**  
 Telefon + 44 20 3705 2045

**BÜRO PEKING**  
 Telefon + 86 106 531 4132

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

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Standard &amp; Poor's</b>									
kurzfristig	A-2	A-1	A-2	A-2	A-1	A-2	A-2	A-1	A-2
langfristig	BBB+	A	A-	BBB+	A	A-	A-	A	A-
Ausblick	negativ	stabil	positiv	negativ	stabil	positiv	negativ	stabil	positiv
<b>Moody's Investors Service</b>									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-1	P-2	P-2	P-1	P-2	P-2
langfristig	A3	A3	A3	A1	A3	A3	A1	A3	A3
Ausblick	negativ	positiv	positiv	negativ	positiv	positiv	negativ	positiv	positiv

RATINGS

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

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

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

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

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

VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSRANKINGS UND -INDIZES

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

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

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

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

# Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

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

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

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

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

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Segmente Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment Pkw und die Überleitungsrechnung zum Bereich Pkw zusammen. Über die Segmente Nutzfahrzeuge und Power Engineering berichten wir im Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering. Der Konzernbereich

Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

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

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

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

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

## KENNZAHLEN 2015 NACH SEGMENTEN

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

#### **SONDEREINFLÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR**

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

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

Außerdem waren infolge des für alle betroffenen Automobilproduzenten behördlich angeordneten Austauschs von möglicherweise fehlerbehafteten zugelieferten Airbags des Herstellers Takata Vorsorgen zu bilden. Der Rückruf und Austausch ist beschränkt auf die USA und Kanada. Der Volkswagen Konzern ist mit 0,9 Mio.

Fahrzeugen betroffen. Die Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis belaufen sich hieraus auf -0,3 Mrd. €.

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

#### **VERKAUF DER ANTEILE AN SUZUKI**

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

#### **ABFINDBUNG AN DIE MINDERHEITSAKTIONÄRE DER MAN SE**

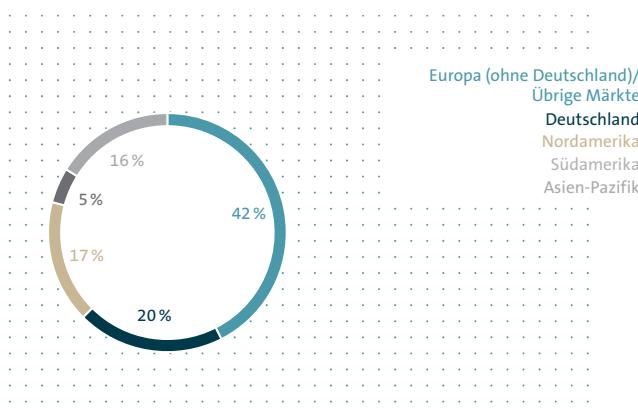
Im Spruchverfahren zur Angemessenheit der Barabfindung an die Minderheitsaktionäre der MAN SE hat das Landgericht München Ende Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Aktie anzuheben sei. Sowohl Volkswagen als auch einige Minderheitsaktionäre haben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

#### **GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN**

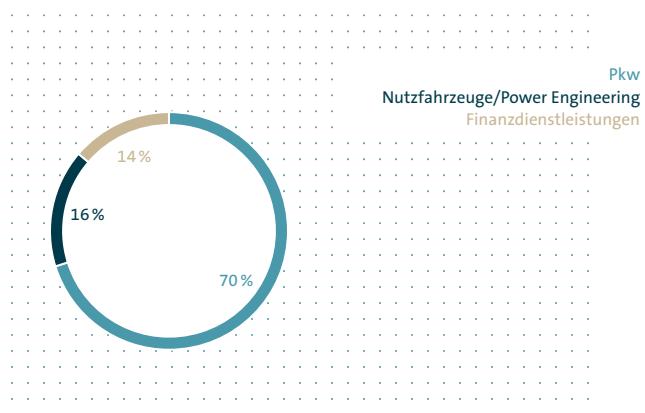
Mio. €	<b>VOLKSWAGEN KONZERN</b>		<b>AUTOMOBILE*</b>		<b>FINANZDIENSTLEISTUNGEN</b>	
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>	<b>183.936</b>	<b>177.538</b>	<b>29.357</b>	<b>24.920</b>
Kosten der Umsatzerlöse	-179.382	-165.934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

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

**UMSATZANTEILE NACH MÄRKTN 2015**  
in Prozent



**UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2015**  
in Prozent



**ERTRAGSLAGE**

**Ertragslage des Konzerns**

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

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

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

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

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

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

**Ertragslage im Konzernbereich Automobile**

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

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

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

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

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

#### ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

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

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

#### ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING

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

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

#### Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

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

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

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

Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 16,6% auf 2,2 Mrd. € und trug damit erneut wesentlich zum Konzernergebnis bei. Die operative Rendite ging auf 7,6 (7,7)% zurück. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern lag mit 12,2 (12,5)% unter dem Vergleichswert des Vorjahrs.

#### GRUNDSÄTZE UND ZIELE DES FINANZMANAGEMENTS

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

Das Liquiditätsmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels Cash Pooling optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter den wesentlichen Gesellschaften in Europa. Dabei werden täglich die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in das Cash Pooling einbezogenen Konten gegen ein Zielkonto der Konzern-Treasury ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente abzusichern.

Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken soll durch Diversifizierung ein Verlust- oder Ausfallrisiko für den Volkswagen Konzern vermieden werden. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung unterliegt, die anhand verschiedener Bonitätskriterien definiert wird. Betrachtet wird in erster Linie die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Liquidität und Devisen.

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

#### FINANZLAGE

##### Finanzielle Situation des Konzerns

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

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

**KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN**

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

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

2 Saldiert mit Zuschreibungen.

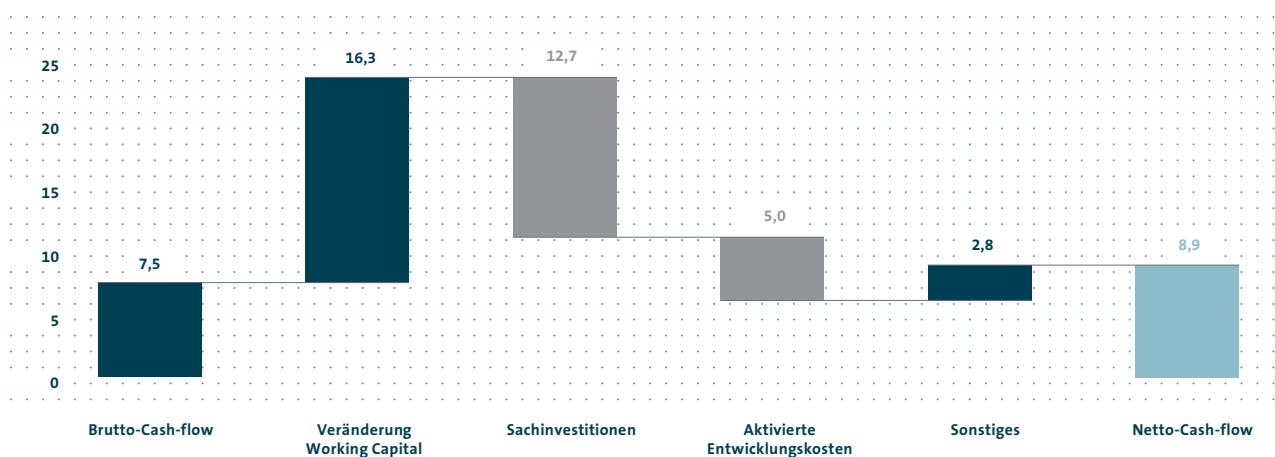
3 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten, Equity-Bewertung sowie Umgliederung der Ergebnisse aus Anlagen-/Beteiligungsabgängen in die Investitionstätigkeit.

4 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Cash-flow aus Investitionstätigkeit laufendes Geschäft.

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

**NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

in Mrd. €



**Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile**

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

Im Berichtsjahr war die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts mit 14,9 (15,5) Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor. Die Sachinvestitionen nahmen auf 12,7 (11,5) Mrd. € zu, die Sachinvestitionsquote lag bei 6,9 (6,5) %. Die Investitionen flossen vor allem in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in den Jahren 2015 und 2016 in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Baureihen Tiguan, Passat, Touran, Audi A4, Audi Q7, Audi Q5, Audi A8 sowie der Porsche Panamera und der Bentley Bentayga. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die zunehmende

Elektrifizierung des Antriebs sowie unsere modularen Baukästen. Die aktivierten Entwicklungskosten stiegen auf 5,0 (4,6) Mrd. €. In der Investitionstätigkeit war im Jahr 2015 der Mittelzufluss aus dem Verkauf der Suzuki Anteile in Höhe von 3,1 Mrd. € enthalten. Im Vorjahr war die konzerninterne Veräußerung der MAN Finance International GmbH zu berücksichtigen.

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

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

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

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

#### **FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW**

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

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

#### **FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING**

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

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

#### **Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich**

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*

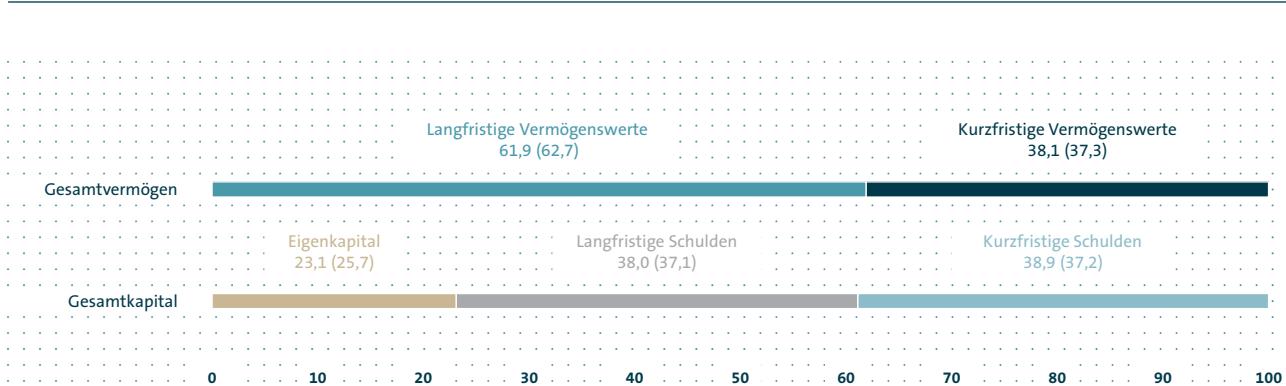
BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

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

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

#### **STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2015**

*in Prozent*



#### **VERMÖGENSLAGE**

##### **Bilanzstruktur des Konzerns**

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

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

##### **Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile**

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

durch die Veräußerung der Suzuki Anteile ab. Insgesamt stiegen die Langfristigen Vermögenswerte um 3,6 %.

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

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

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

Die Kurzfristigen Schulden waren mit insgesamt 65,9 Mrd. € um 13,3 % höher als zum Jahresende 2014. Die Sonstigen Schulden stiegen aufgrund der Derivatebewertung, die sonstigen Rückstellungen nahmen infolge der Sondereinflüsse zu. Die kurzfristigen Finanzschulden erhöhten sich vor allem durch Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert für das Berichtsjahr negativ. Die Position „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ umfasst im Wesentlichen die Verbindlichkeit für die Verpflichtung zum Erwerb der ausstehenden MAN Aktien. Vor allem infolge der im Spruchverfahren in erster Instanz angehobenen Barabfindung wurde die Position auf 3,9 (3,7) Mrd. € entsprechend angepasst.

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

#### BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

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

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

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

#### BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE/ POWER ENGINEERING

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

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

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

#### Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

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

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

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*

**FINANZWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN**

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

1 Cash-flow laufendes Geschäft im Verhältnis zu kurz- und langfristigen Finanzschulden.

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

3 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

4 Operatives Ergebnis zuzüglich des Saldos aus Zu-/Abschreibungen auf Sachanlagen, aktivierte Entwicklungskosten, Vermietvermögen, Goodwill und Finanzanlagen gemäß Kapitalflussrechnung.

5 Zur Ermittlung siehe Wertorientierte Steuerung auf Seite 123.

6 Sachanlagevermögen zu Gesamtvermögen.

7 Vorratsvermögen zu Gesamtvermögen.

8 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*

**WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG**

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

Berichtsjahr insbesondere aufgrund der negativen Sondereinflüsse aus der Dieselthematik um 20,5% niedriger als im Vorjahr. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter ging 2015 auf 80,1 Tsd. € (-22,9%) zurück. Die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, werden nicht in die Ermittlung einbezogen.

**WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

Entstehung in Mio. €

	2015	2014
Umsatzerlöse	213.292	202.458
Sonstige Erträge	20.092	14.192
Materialaufwand	-143.700	-132.514
Abschreibungen	-19.693	-16.964
Sonstige Vorleistungen	-28.578	-15.063
<b>Wertschöpfung</b>	<b>41.413</b>	<b>52.109</b>

Verteilung in Mio. €

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

**KONZERNLAGEBERICHT**  
*Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage*

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

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

#### **KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG**

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns sieht als Kernelement die kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes vor. Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren die Kapitalrendite (RoI) sowie den Wertbeitrag\*, eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.

Mit dem Konzept der wertorientierten Steuerung kann der Erfolg des Konzernbereichs Automobile und einzelner Geschäftseinheiten beurteilt werden. Darüber hinaus wird so die Ertragskraft unserer Produkte, Produktlinien und Projekte – etwa neuer Werke – messbar.

#### **Komponenten des Wertbeitrags**

Das Operative Ergebnis nach Steuern und die Kapitalkosten des investierten Vermögens bestimmen die Höhe des Wertbeitrags. Das Operative Ergebnis dokumentiert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Automobilbereichs und stellt zunächst eine Größe vor Steuern dar.

Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30% an.

Die Multiplikation des Kapitalkostensatzes mit dem investierten Vermögen ergibt die Kapitalkosten. Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie erhaltene Anzahlungen).

Da das Konzept der wertorientierten Steuerung nur das operative Geschäft umfasst, werden Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst.

#### **Ermittlung des aktuellen Kapitalkostensatzes**

Der Kapitalkostensatz stellt den gewichteten Durchschnitt der Verzinsungsansprüche an das Eigen- und Fremdkapital dar. Der Eigenkapitalkostensatz wird mit Hilfe des Kapitalmarktmodells „CAPM“ (Capital Asset Pricing Model) bestimmt.

Dieses Modell basiert auf dem Zinssatz langfristiger risikofreier Bundesanleihen, erhöht um die Risikoprämie einer Anlage am Aktienmarkt. Die Risikoprämie setzt sich aus einem allgemeinen Marktrisiko sowie einem spezifischen Unternehmensrisiko zusammen.

Die allgemeine Risikoprämie, die das generelle Risiko einer Kapitalanlage am Aktienmarkt widerspiegelt und sich am Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Index orientiert, beläuft sich auf 6,5%.

Das spezifische Unternehmensrisiko – die Schwankungen des Kurses der Volkswagen Vorzugsaktie – wird im Rahmen der Beta-Faktor-Ermittlung im Vergleich zum MSCI World Index abgebildet. Mit dem MSCI World Index wird ein Maßstab unterlegt, der für Investoren einen weltweiten Kapitalmarktanspruch widerspiegelt.

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2015 wurde ein Beta-Faktor von 1,28 (1,38) ermittelt.

#### **KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN**

##### **IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

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

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

Nach Gewichtung auf Basis einer festen Relation für die Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals ergibt sich für den Konzernbereich Automobile für das Jahr 2015 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,8 (7,7)%.

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

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

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

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

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

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

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

**KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE\***

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

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

**GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND  
ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE**

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

Auch die Umsatzerlöse der Bereiche übertrafen den jeweiligen Vorjahreswert. Während das Operative Ergebnis und die operative Rendite des Bereichs Pkw aufgrund der Sondereinflüsse die prog-

nostizierten Bandbreiten nicht erreichten, konnte der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering trotz Sondereinflüssen aus Restrukturierungsmaßnahmen die Prognose bestätigen. Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen übertraf den Wert des Vorjahrs.

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

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

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

**SOLL-IST-VERGLEICH**

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

# Volkswagen AG

(KURZFASSUNG NACH HGB)

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

## JAHRESERGEWINN

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

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

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

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

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

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

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

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

\* Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

## BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

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

\* Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

#### VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

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

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

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

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

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

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

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

#### DIVIDENDENVORSCHLAG

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

#### GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

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

#### LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

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

#### ABSATZ

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

#### PRODUKTION

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

#### BELEGSCHAFT

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

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

#### FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

#### BESCHAFFUNGSVOLUMEN

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

#### AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

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

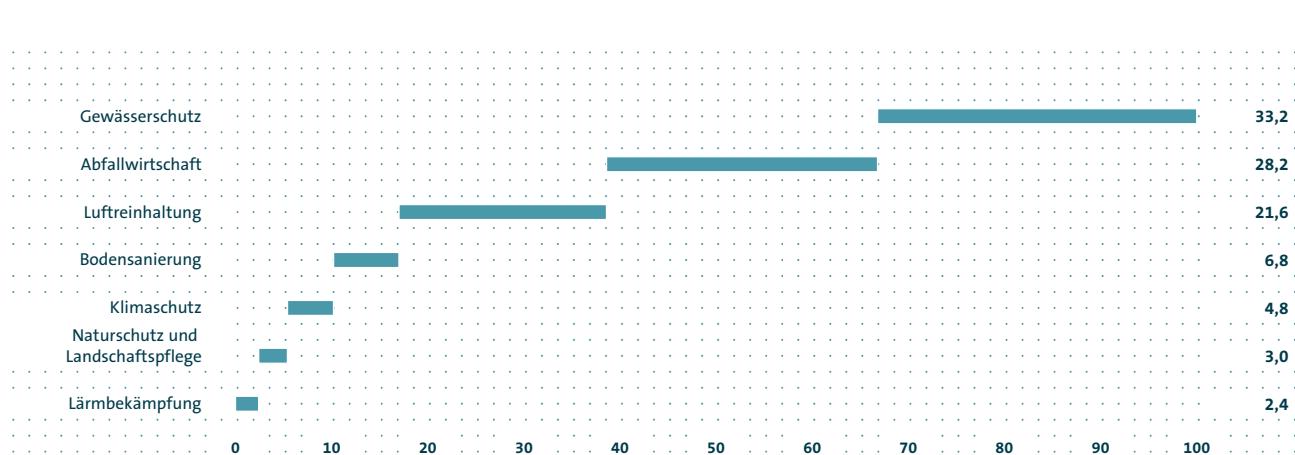
Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen gespart. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2015 in den Bereichen Gewässerschutz, Abfallwirtschaft und Luftreinhaltung.

#### AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

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

**BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2015**

*Anteil der Umweltschutzbereiche in Prozent*



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

Die Geschäftsentwicklung der Volkswagen AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Volkswagen Konzerns. Diese Risiken und Chancen erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 170 bis 187 dieses Geschäftsberichts.

**RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN**

Für die Volkswagen AG bestehen bei der Verwendung von Finanzinstrumenten grundsätzlich die gleichen Risiken wie für den Volkswagen Konzern. Eine Erläuterung dieser Risiken finden Sie auf den Seiten 185 bis 186 dieses Geschäftsberichts.

**ABHÄNGIGKEITSBERICHT**

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

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

# Nachhaltige Wertsteigerung

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

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

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND NACHHALTIGKEIT

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

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

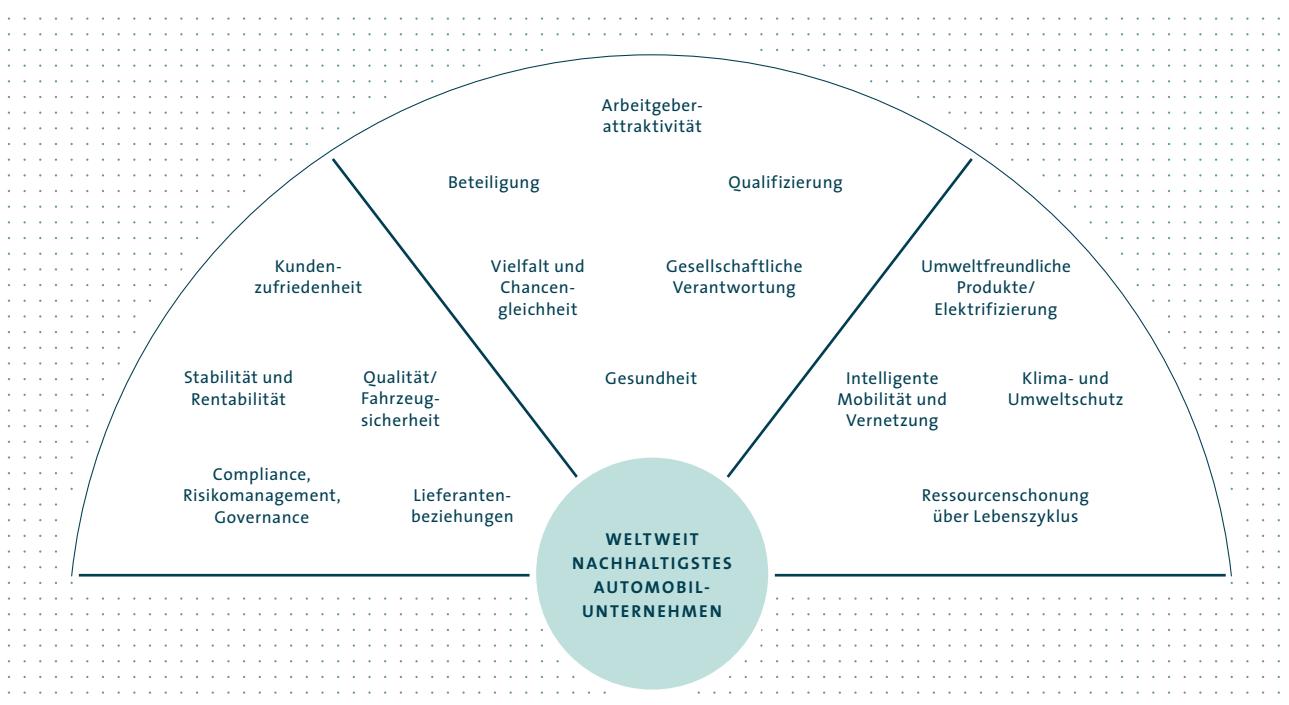
dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig und dauerhaft wieder zu steigern.

## Management und Koordination

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

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

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



#### Verhaltensgrundsätze und Leitlinien

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

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

#### Strategisches Stakeholder-Management

Langfristig können wir nicht erfolgreich sein, ohne mit unseren Stakeholdern zu kommunizieren und ihre Erwartungen zu kennen. Mit zunehmender Komplexität des Volkswagen Konzerns steigen auch die Erwartungen und das Geflecht unserer Beziehungen mit den verschiedenen Interessengruppen. Der Austausch mit den Stakeholdern hat für uns daher viele Facetten: Er reicht vom Erwartungsmanagement über Innovationsimpulse bis hin zur Identifizierung von Chancen und Risiken. Wir sind offen für einen kon-

struktiven und gleichberechtigten Dialog, in dem wir voneinander lernen. Ziel ist die Verständigung über eine gemeinsame Lösung, mindestens aber ein wechselseitiges Verständnis der Ausgangslage und Position des jeweils anderen.

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

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

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

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

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

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

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

#### CSR-Projekte

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

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

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

Mitmenschlichkeit, Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein – auf diesen Werten beruht die Arbeit des DRK, und wir im Volkswagen Konzern teilen diese Werte. Wir setzen uns für eine gute, ausgewogene gesellschaftliche Entwicklung ein – in Deutschland wie auch an unseren internationalen Standorten. Im Rahmen

einer strategischen Partnerschaft hilft der Volkswagen Konzern dem DRK dabei, noch mehr Menschen für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Dieses Ziel steht neben der Stärkung des Rettungsdienstes im Zentrum der Partnerschaft.

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

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

#### „FUTURE TRACKS“

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

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

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

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



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

#### FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

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

#### Antriebs- und Kraftstoffstrategie

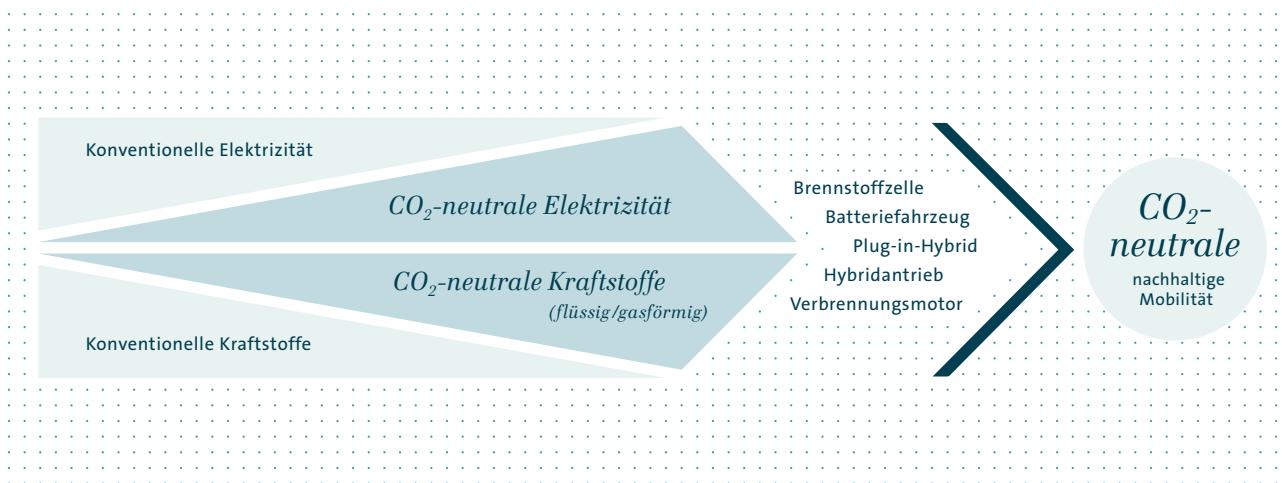
Im Geschäftsjahr 2015 hat der Volkswagen Konzern 11,9 Mrd. € für Forschung und Entwicklung aufgewandt. Der Großteil davon fließt in effizienzsteigernde Technologien. Nach Aufarbeitung der CO<sub>2</sub>-Thematik werden für eine sehr begrenzte Anzahl von Motor-Getriebe-Varianten die Emissionswerte im Rahmen üblicher Prozesse angepasst. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 120,8 g CO<sub>2</sub>/km\* emittiert und damit den für 2015 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO<sub>2</sub>/km eingehalten. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung und haben ihre individuellen Zielwerte ebenfalls eingehalten. Derzeit bieten wir 608 Modellvarianten (Motor-Getriebe-Kombinationen) an, die weniger als 130 g CO<sub>2</sub>/km emittieren. Mit 489 Modellvarianten unterschreiten wir bereits die Schwellen von 120 g CO<sub>2</sub>/km. 145 Modellvarianten bleiben sogar unter

100 g CO<sub>2</sub>/km. 87 Modellvarianten liegen bereits unter dem ab 2021 gültigen europäischen Flottenzielwert von 95 g CO<sub>2</sub>/km (siehe dazu auch die Grafik auf Seite 135).

Die Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Volkswagen Konzerns weist den Weg zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen und nachhaltigen Mobilität. Unser Ziel ist es, mit jeder neuen Modellgeneration die Effizienz der Antriebe zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid- oder reine Elektroantriebe und gegebenenfalls zukünftig Brennstoffzellensysteme handelt. Alle Mobilitätskonzepte orientieren sich an Kundenbedürfnissen. Das Portfolio aus unterschiedlichen Antrieben wird sich dabei vergrößern, sodass es in Zukunft verstärkt eine Koexistenz von klassischen Antrieben und Elektromobilität geben wird. Unsere aktuellen modularen Baukästen sind so aufgebaut, dass alle Antriebssysteme eingesetzt und an den Produktionslinien unserer weltweiten Standorte flexibel verbaut werden können. Zudem wird es künftig den Modularen Elektrifizierungsbaukästen geben, der das Rückgrat kommender Elektrofahrzeuge bilden wird.

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

DER WEG ZUR CO<sub>2</sub>-NEUTRALEN MOBILITÄT



Doppelkupplungsgetriebe, der Leichtbau sowie die Verbesserung der Aerodynamik. Eine wichtige Rolle im Antriebsportfolio spielen Erdgasmotoren. Aufgrund der chemischen Zusammensetzung des Kraftstoffs liegt der CO<sub>2</sub>-Ausstoß etwa 25 % unter dem von Benzin. Unsere Kunden erleben das unter anderem beim Caddy TGI, der 2015 die Nachfolge des Caddy EcoFuel angetreten hat. Bei annähernd gleicher Leistung im Vergleich zum Vorgänger erreicht der kleinere Motor des Caddy TGI aufgrund seines Turboladers deutlich bessere Beschleunigungswerte und spart bis zu 1,7 kg Gas auf 100 km. Auch für schwere Nutzfahrzeuge ist Erdgas eine wirtschaftliche und saubere Antriebsart. Um Erdgasmotoren für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, wird statt CNG (Compressed Natural Gas) jedoch LNG (Liquefied Natural Gas) benötigt, da nur so die erforderliche Energiedichte und somit die gewünschte Reichweite erzielt werden kann. Damit Erdgas zu einem weithin nutzbaren Energieträger wird, sind bessere Rahmenbedingungen erforderlich. Nur in wenigen Ländern sind zum Beispiel die Erdgas-Tankstellennetze ausreichend entwickelt. Mit dem neuen P280 führte Scania die vierte Generation von mit Bioethanol betriebenen Nutzfahrzeugen ein und stärkte damit seine Position als Nutzfahrzeughersteller mit der breitesten Palette an Fahrzeugen mit regenerativen Kraftstoffen. Die Euro-6-Lkw und -Busse von MAN können ebenfalls in mehreren Antriebsvarianten mit Biodiesel und Bioerdgas betrieben werden.

Die klassische Motorenpalette ergänzen wir durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Der Anteil der Autofahrer, die vorwiegend Kurzstrecken zurücklegen, nimmt zu. Zu ihnen zählen Pendler und Bewohner von Großstädten, aber auch der städtische Lieferverkehr. Nach wie vor zieht es immer mehr Menschen in große Städte; dieser Trend ist ungebrochen und gilt bei Weitem nicht nur für die boomenden Megacitys in Asien und Südamerika. Reine Elektrofahrzeuge wie der e-up! und der e-Golf fahren emis-

sionsfrei und sind deshalb vor allem für die Kunden interessant, die im Alltag kurze und mittlere Strecken zurücklegen. Private Lademöglichkeiten – etwa beim Kunden installierte Ladestationen – müssen mittel- bis langfristig um eine gute öffentliche Ladeinfrastruktur ergänzt werden.

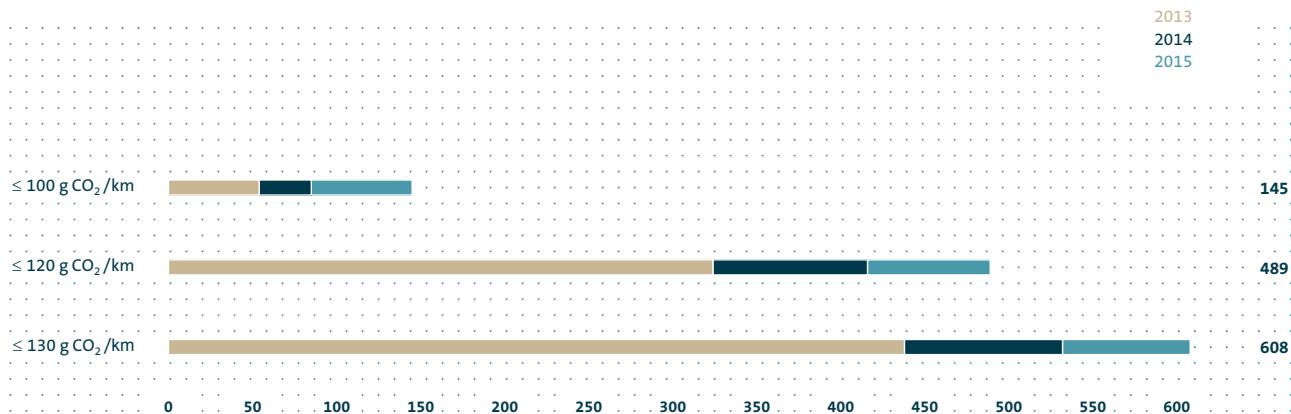
Die meisten Kunden möchten mit ihrem Fahrzeug aber auch längere Strecken zurücklegen. Hybridfahrzeuge, insbesondere der Plug-in-Hybrid, vereinen hocheffiziente Verbrennungsmotoren mit emissionsfreien Elektromotoren. In dieser Verbindung der Antriebskonzepte sieht Volkswagen die Möglichkeit, den Kunden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

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

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

### CO<sub>2</sub>-EMISSION – STATUS QUO

Anzahl Fahrzeuge



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

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

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

#### Life Cycle Engineering

Innovationen und neue Technologien zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Denn lange, bevor sich die Räder

eines Autos zum ersten Mal drehen, müssen dafür Rohstoffe gefördert sowie Materialien und Komponenten hergestellt werden.

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

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

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

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

### Recycling

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

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

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

### Intelligente Mobilität

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

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

Seit 2013 arbeitet Volkswagen gemeinsam mit 14 weiteren Unternehmen verschiedener Branchen in sechs Städten weltweit am Sustainable Mobility Project 2.0, das der WBCSD aufgelegt hat. Im dritten und letzten Projektjahr wurden Lösungsvorschläge für

die jeweiligen Städte entwickelt, die diese im Rahmen ihrer Mobilitätspläne umsetzen wollen.

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

### Digitalisierung und Vernetzung

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

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

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

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

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

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

#### Leichtbau

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

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

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

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

#### Lichttechnologie

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

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

#### Fahrerassistenzsysteme und automatisiertes Fahren

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

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

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

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

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

Eine weitere Variante des automatisierten und vernetzten Fahrens ist das Fahren in der Kolonne, auch Platooning genannt. Das erste Fahrzeug der Kolonne gibt Spur und Geschwindigkeit vor, die folgenden Fahrzeuge fahren jeweils im Windschatten des voraufahrenden Fahrzeugs und reduzieren durch den verminderten Luftwiderstand den Kraftstoffverbrauch und somit die CO<sub>2</sub>-Emissionen. Beim Platooning sind alle Fahrzeuge über ein WLAN miteinander verbunden und tauschen permanent Daten wie GPS-Position, Motordrehzahl, Geschwindigkeit, Lenkradeinschlag und die Stellungen von Brems- und Gaspedal aus. Beschleunigt der Fahrer vorne, ziehen auch die anderen Fahrzeuge nach. Bremst das vordere Fahrzeug, bremsen auch die nachfolgenden Fahrzeuge. Platooning sorgt für einen gleichmäßigen Verkehrsfluss der beteiligten Nutzfahrzeuge. Dadurch könnte auch die Auslastung der Straße deutlich verbessert werden. Scania entwickelt diese Technologien auch zu fahrerlosen Trucks für Bergbauanwendungen weiter. Entsprechende Prototypen sind innerhalb geschlossener Areale bereits im Einsatz.

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

#### Studien und Konzeptfahrzeuge weisen den Weg in die Zukunft

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

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

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

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

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

#### Synergien steigern die Effizienz

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

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

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

#### **Mit Allianzen Kräfte bündeln**

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

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

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

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

#### **Einbindung von externem F&E-Know-how**

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

#### **Zahlreiche Patentanmeldungen eingereicht**

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

#### **F&E-Kennzahlen**

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

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

#### **FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

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

# Die Volkswagen Nutzfahrzeuggruppe

Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Kunde

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

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

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

Die weltweiten Lkw- und Busmärkte sind stark von unterschiedlichen Kundenbedürfnissen geprägt. Aus diesem Grund gibt es kein „Einheitsfahrzeug“ für den weltweiten Einsatz. Lkw und Busse müssen individuell an die jeweiligen Kundenwünsche und regionalen Bedingungen angepasst werden. Zum Beispiel hat ein Spediteur in Indien andere Anforderungen an die Robustheit und Geländegängigkeit des Fahrzeugs als ein Spediteur, der seine Fahrzeugflotte im

europeischen Raum betreibt. Die Herausforderung ist, durch eine intelligente Konstruktion dennoch möglichst viele Komponenten des Fahrzeugs für den weltweiten Einsatz zu konzipieren.

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

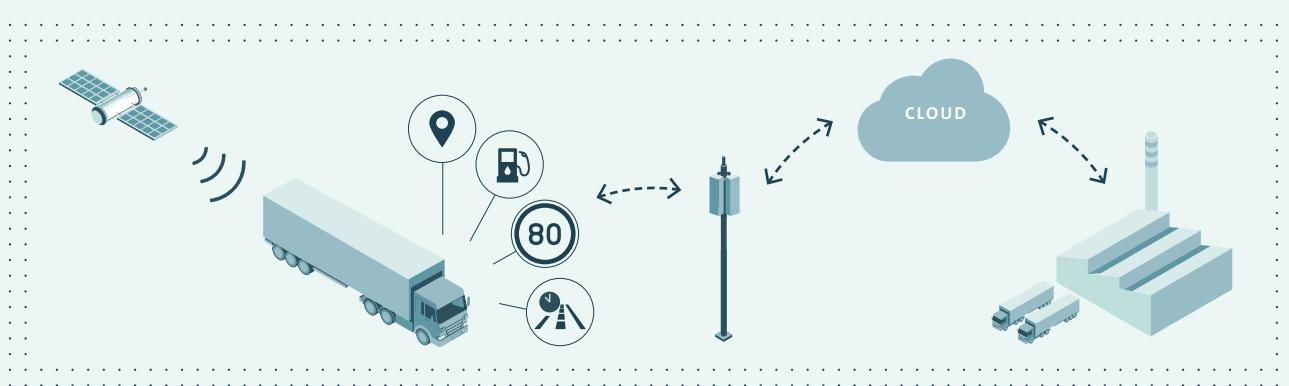
Auch das Geschäft mit Stadt-, Überland-, Reise- und Kleinbussen ist hoch komplex. Moderne Stadtbuskonzepte – zum Beispiel auf Basis Hybrid- oder Elektroantrieb – tragen heute und in Zukunft dazu bei, die weltweit immer weiter wachsenden Ballungszentren vor einem Verkehrskollaps zu bewahren. Fernbusse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

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

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

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

DIGITALISIERUNG IM NUTZFAHRZEUG-GESCHÄFT



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

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

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

Die Nutzfahrzeugmarken des Volkswagen Konzerns arbeiten nicht nur an der Steigerung von Effizienz und Umweltfreundlichkeit, sondern auch intensiv an neuen Fahrerassistenzsystemen zur Verbesserung der Sicherheit. Bestehende Systeme, etwa der

Notbrems- und Spurhalteassistent, werden fortlaufend verbessert. Weitere Möglichkeiten für ein sicheres Fahren ergeben sich aus der digitalen Vernetzung, zum Beispiel im Bereich der Car-to-Car-Kommunikation.

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

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

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

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

## BESCHAFFUNG

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

### Beschaffungsstrategie

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

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

### Volkswagen FAST – Future Automotive Supply Tracks

FAST ist die zentrale Initiative der Konzernbeschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk im Rahmen von „Future Tracks“ zukunftssicher weiterzuentwickeln. Ziel von FAST ist es, durch eine frühere und intensivere Lieferanteneinbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern werden wir bei der FAST-Initiative noch enger und schneller zusammenarbeiten. Zusätzlich werden im Rahmen des Programms einige Prozesse im Bereich Innovation und Globalisierung überarbeitet, die allen Lieferanten zur Verfügung stehen. Nach dem Programmstart Anfang 2015 wurden in einem systematischen und standardisierten Qualifizierungsprozess die Lieferanten ausgewählt, die sich durch hervorragende Leistungen in ihrem Kompetenzfeld auszeichnen. Mit diesen Partnern werden globale Strategien und technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abgestimmt mit dem gemeinsamen Ziel, begeisternde Technologien für

unsere Kunden noch schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte noch effektiver und effizienter zu realisieren.

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

### Prozessoptimierungsprogramm in der Beschaffung

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

### Versorgungssituation bei Kaufteilen und Rohmaterialien

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

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

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

### Digitalisierung der Versorgung

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

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

#### Qualitätssicherung durch Kaufteile- und Lieferantenmanagement innerhalb des Lieferprozesses

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

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

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

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

#### Erschließung neuer Beschaffungsmärkte

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

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

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

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

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

#### Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

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

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

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

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

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

für die Erfüllung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen zu schaffen und die Volumenströme dauerhaft zu sichern.

#### Volumen der Volkswagen Konzern-Beschaffung

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

#### VOLUMEN DER VOLKSWAGEN KONZERN-BESCHAFFUNG NACH MARKEN UND MÄRKTN

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

1 Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

2 Audi inklusive Lamborghini und Ducati.

#### PRODUKTION

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

#### Strategie „Produktion 2018“

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

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

#### Produktionsstandorte

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

Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten; in Deutschland befinden sich allein 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik spielt mit 31 Standorten eine immer wichtigere Rolle.

In Nordamerika (vier) und Südamerika (neun) blieb die Anzahl der Standorte im Berichtsjahr unverändert. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

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

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

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

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

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

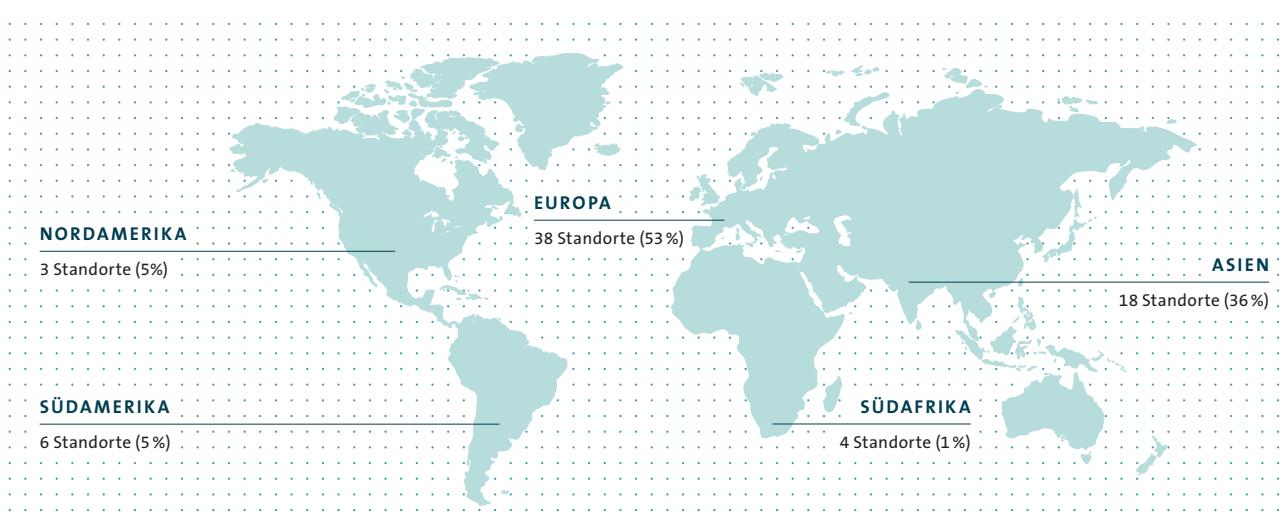
Im Jahr 2015 wurde eine CKD-Fertigung in Brasilien im Werk Curitiba in Betrieb genommen. Dort werden die Modelle Volkswagen Golf und Audi A3 Limousine gefertigt. Die Pressteile und Montagemodule werden größtenteils von den Standorten Puebla und Györ geliefert.

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

Wir untersuchen stetig die Möglichkeit weiterer Produktionsstandorte in neuen Märkten.

**FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

Anteil an der Gesamtproduktion 2015 in Prozent



**Neuanläufe und Produktionsjubiläen**

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

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

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

In den Motoren- und Getriebewerken gab es 2015 eine Vielzahl von Anläufen neuer und effizienterer Aggregate, die auch zum Ausbau der lokalen Fertigung beigetragen haben. Unter anderem

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

Im Jahr 2015 gab es einige bedeutende Produktionsjubiläen: In Südafrika wurde bereits zu Jahresanfang die Produktion des einmillionsten Polo gefeiert. Ende April fertigte der brasilianische Standort Taubaté den 100-tausendsten up!. Im Oktober lief das fünfmillionste Fahrzeug auf der konzernweit verwendeten MQB-Plattform vom Band. Damit verdoppelte sich die Anzahl dieser Fahrzeuge innerhalb von einem Jahr. Zur gleichen Zeit fertigte ŠKODA das weltweit 13-millionste Fahrzeug der Marke seit Konzernzugehörigkeit und der Standort Kassel feierte die Produktion des einmillionsten Doppelkupplungsgetriebes DQ500. Zudem gab es ein Jubiläum im November: In Poznan lief der zweimillionste Caddy vom Band.

Auch in China gab es 2015 ein Produktionsjubiläum: Die Anzahl der in China produzierten Fahrzeuge (SVW und FAW-VW) überstieg im November die 25-Millionen-Marke.

#### Flexibilität in der Produktion

Die modularen Baukästen ermöglichen die flexible Gestaltung unserer Produktionsstätten. Sie generieren Synergieeffekte, aufgrund derer Investitionen reduziert und die vorhandenen Kapazitäten besser ausgelastet werden. Mit ihnen haben wir die Voraussetzung geschaffen, um Produktionsstätten mit mehreren Marken gemeinsam zu nutzen, und setzen dies konsequent im Rahmen der Werkbelegung um: Beispielsweise wird der ŠKODA-Standort Kvasiny in Tschechien ab 2016 auch ein Fahrzeug der Marke SEAT produzieren. Aktuell sind bereits 19 von 40 Pkw-Standorten Mehrmarken-Standorte.

Ein weiteres Konzept für die Volumenflexibilität ist die „Drehscheibe“. Diese kommt unter anderem zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen oder bei Segmentverschiebungen zum Einsatz. Eine solche Drehscheibe bilden die Volkswagen Standorte Emden mit dem Passat, Zwickau mit dem Passat und dem Golf sowie Wolfsburg mit dem Golf.

Um bei steigender Komplexität weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird all das durch eine frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Die Grundlage hierfür sind einheitliche Konstruktions- und Gestaltungsprinzipien, die in Form von Produktstandards definiert sind. Die sogenannte Konzeptgleichheit sorgt dafür, dass gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken angewendet werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist ein fundamentaler Bestandteil der Gestaltung effizienter Logistik- und Fertigungsprozesse.

#### Das Konzern-Produktionssystem

Auf dem Weg zur leistungsstärksten und faszinierendsten Automobilproduktion der Welt optimieren und standardisieren wir die Produktionsprozesse. Hierfür stellt das wertschöpfungsorientierte, synchrone Konzern-Produktionssystem die notwendigen Methoden und Instrumente zur Verfügung. Unser Ziel ist es, das Konzern-Produktionssystem weltweit an allen Standorten der Marken und Regionen zu etablieren, um nachhaltige und kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen.

Einen entscheidenden Teil dieses Weges haben wir bereits zurückgelegt. Zukünftig richten wir unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. In einem ersten Schritt ermitteln wir dazu den Umsetzungsgrad der Methoden und Instrumente an den Standorten. Aus dem Soll-Ist-Abgleich ergeben sich Handlungsfelder, die im zweiten Schritt in einem Projektplan festgelegt und strukturiert abgearbeitet werden. Im Sinne eines synchronen Unternehmens beziehen wir alle Geschäftsbereiche ein, um die Prozesse systematisch zu optimieren.

Wir gestalten und steuern ein globales Produktions- und Logistiknetzwerk im Bereich der Material- und Fahrzeuglogistik, vom

Lieferanten bis an die Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden. Logistische Dienstleistungen werden markenübergreifend aus einer Hand geplant, gesteuert und bei Bedarf über die „Beschaffung logistischer Dienstleistungen“ eingekauft. Es ist uns wichtig, weltweit stabile und einheitliche Prozesse einzuhalten.

Die Automobillogistik des Volkswagen Konzerns wird über alle Marken, Standorte und Modelle gesteuert. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft, begegnen wir den Herausforderungen der Industrie 4.0.

Unsere Marken, Regionen und Werke gestalten gemeinsam die Logistik von morgen in einer digitalen Automobilwelt und unter Einsatz neuer Technologien. Der immense Anstieg der Verfügbarkeit von Informationen macht die Prozesse vom Lieferanten zum produzierenden Werk bis hin zum Kunden immer transparenter. Wir wenden animierte Planungstools für die Ausgestaltung von Fabriken und Lieferströmen an und haben die Verfolgung von beladenen Lkw per GPS bereits umgesetzt. Unsere Produktionswerke arbeiten in der Logistik automatisiert und digitalisiert mit fahrerlosen Transportsystemen.

Bei all dem gilt unverändert die klassische Logistikzielsetzung: Informationen, Material und Fahrzeuge sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Menge – zu den optimalen Kosten.

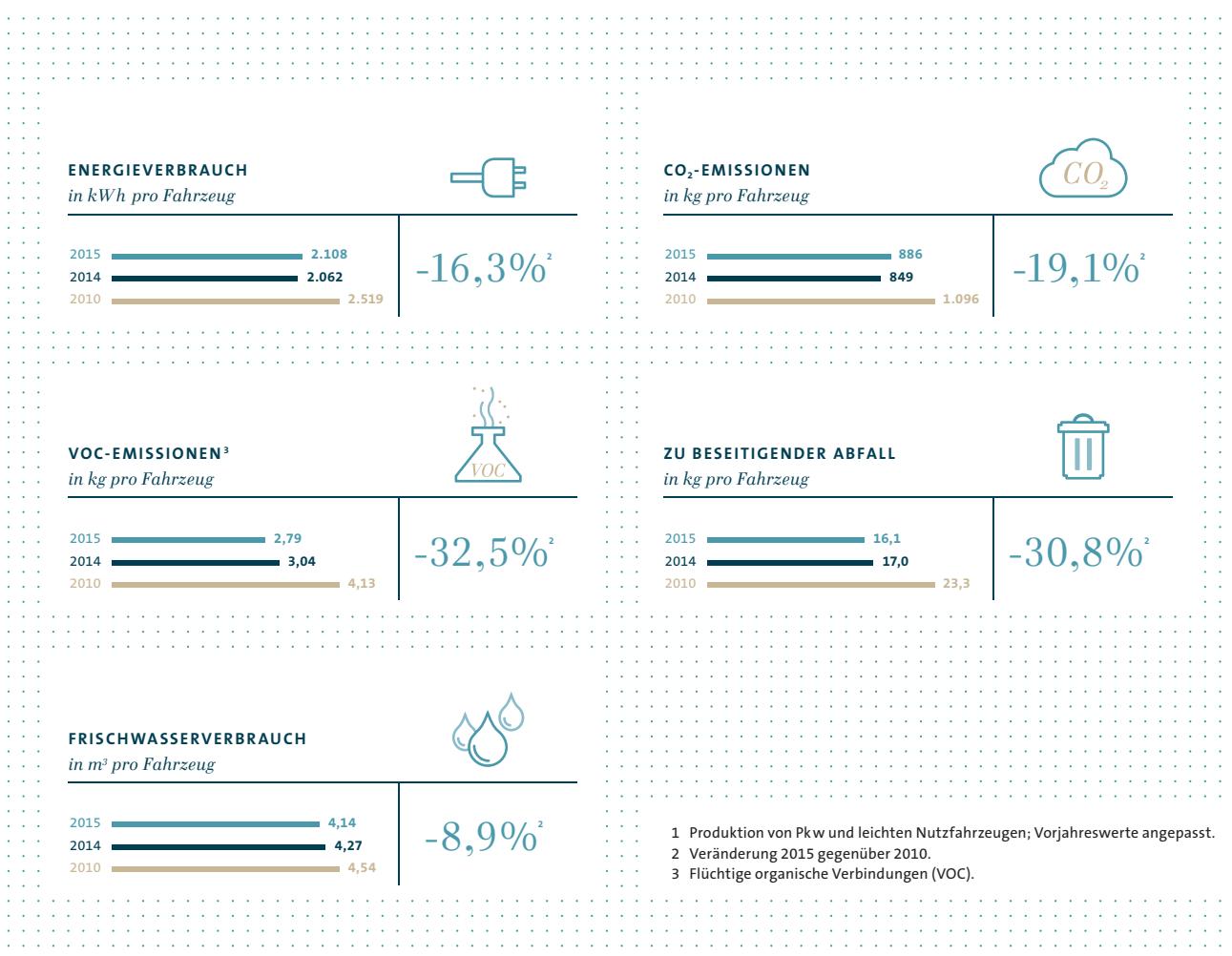
#### Umwelteffiziente Fertigung

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, in der Produktion die Werte der fünf wesentlichen Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO<sub>2</sub>- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand 2010 – bis 2018 um 25% zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Wie die Grafiken auf Seite 148 verdeutlichen, haben wir bei der Reduktion aller Kernindikatoren bereits deutliche Fortschritte erzielt.

Die Marken des Volkswagen Konzerns tragen mit einem eigenen Rahmen gemäß ihrer Unternehmenskultur und ihrem Leitbild dazu bei, die Ziele zu erreichen: Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge haben „Think Blue.Factory.“ etabliert, Audi bezeichnet sein Engagement als „Ultra-Strategie“, ŠKODA nennt sein Programm „Green Factory“, SEAT „ECOMOTIVE Factory“ und Bentley „Environmental Factory“. Porsche hat die „Ressourcenschonende Produktion“ eingeführt. Scania und MAN geben ihrem Umweltengagement die Namen „Blue Rating“ beziehungsweise „Klimastrategie“.

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu schaffen. Unsere Umweltexperten treffen regelmäßig in Arbeitsgruppen zusammen; außerdem schulen sie unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

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



In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System über 1.900 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich nicht nur in ökologischer Hinsicht: Auch Einsparungen von rund 65,9 Mio. € jährlich sind damit verbunden.

Die folgenden Beispiele aus dem Berichtsjahr zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktionsprozesse und zur Erreichung der Zielwerte bei den fünf wesentlichen Umweltkennzahlen beitragen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Am Standort Hannover haben wir durch die Umstellung von zwei Lacktrocknern auf einen lastabhängigen Betrieb den Energiebedarf um rund 8.000 MWh pro Jahr gesenkt; das entspricht einer Einsparung von etwa 1.700 t CO<sub>2</sub> und 200.000 € jährlich.

An einigen Standorten des Konzerns setzen wir Recyclinganlagen ein, die biologisch vorgereinigte Abwässer durch Membranverfahren für die erneute Nutzung aufbereiten, um so den Frischwasserverbrauch zu verringern. Am Standort Salzgitter haben wir 2015 eine Recyclinganlage in Betrieb genommen, mit der die Hälfte der Abwassermenge des Werks zu Recyclingwasser aufbereitet und für die Nachspeisung des zentralen Kühlturns genutzt wird. Durch diese Maßnahme sparen wir dort jährlich etwa 75.000 m<sup>3</sup> Frischwasser ein; das entspricht rund einem Viertel des Standortbedarfs.

Durch die Teilmodernisierung der Schmelzerei am Standort Hannover sparen wir rund 3 Mio. € Energie- und Materialkosten sowie etwa 7.000 t CO<sub>2</sub> jährlich. Zudem senken wir durch verringerte Oxidbildung den Materialeinsatz um 70% und damit auch den Abfall zur Verwertung.

In der Lackiererei am spanischen Standort Martorell wird eine neue Applikationstechnologie eingesetzt, die Materialeinsparungen ermöglicht. Wir können dadurch die Lösemittelemission um 80 g je Fahrzeug verringern und Kosten in Höhe von 951.000 € pro Jahr sparen.

Unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen verringern wir unter anderem auch durch Energierückgewinnung. 2015 hat MAN am dänischen Standort Frederikshavn eine Wärmerückgewinnung am Schiffsmotorenprüfstand eingerichtet. Im Berichtsjahr haben wir über 3.160 MWh Wärmeenergie rückgewonnen und für das kommunale Fernwärmennetz verfügbar gemacht. Wir verringern dadurch den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 835 t.

Zur Reduktion der Treibhausgasemissionen trägt auch das erdgasbetriebene Blockheizkraftwerk bei, das 2014 in Zwickau in Betrieb genommen wurde. 2015 erzeugte es 36% des Energiebedarfs am Standort. Durch diese Eigenerzeugung haben wir etwa 19.100 t CO<sub>2</sub> und rund 8,9 Mio. € gespart.

Im südafrikanischen Pinetown haben wir eine Photovoltaikanlage mit einer Größe von 6.300 m<sup>2</sup> installiert und damit den ersten klimaneutralen Standort der Marke MAN und die erste CO<sub>2</sub>-neutrale Produktionsstätte Südafrikas geschaffen. Bei über 300 Sonnentagen im Jahr können wir 810 MWh erzeugen und damit nicht nur den Standort komplett versorgen, sondern auch überschüssige Energie in das öffentliche Stromnetz einspeisen.

#### Green Logistics

Zur ökologischeren Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem wir unter anderem die gesamte Transportkette im Hinblick auf CO<sub>2</sub>-Emissionen analysieren. Ziel ist es, Transporte zu vermeiden oder auf umweltverträglichere Verkehrsträger zu verlagern und den Treibstoffverbrauch zu verringern. Maßnahmen und Handlungsfelder zur Optimierung der Logistikprozesse arbeiten wir markenübergreifend aus.

Beim sogenannten logistischen Prozesspartnermanagement verbessern wir gemeinsam mit Spediteuren und Lieferanten die Abholprozesse in Bezug auf die Zusammenarbeit, Effizienz und Auslastung im Transportnetzwerk.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Hier ist eine der effizientesten Optionen die Seeschifffahrt. Daher engagiert sich der Volkswagen Konzern im Clean Shipping Network (CSN), einem Zusammenschluss von Ladungseigentümern in der Schifffahrt, und ist dort im Vorstand vertreten. Mit Hilfe des Bewertungstools Clean Shipping Index können die Mitglieder des CSN Messgrößen der ökologischen Effizienz vergleichen, etwa die Emissionen einzelner Schiffe auf bestimmten Seewegen. Dadurch lassen sich die Auswirkungen von Seetransporten auf die Umwelt analysieren und reduzieren.

Der erfolgreiche Einsatz alternativer Antriebstechniken ist in ökologischer wie in ökonomischer Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Elektromobilität, Gas- und Hybridantriebe, Brennstoffzellen oder auch neuartige Kraftstoffe bieten interessante Lösungsansätze, die wir für eine zukünftige Nutzung prüfen. In der Seeschifffahrt wird beispielsweise der Einsatz von Liquefied Natural Gas (LNG) untersucht, weil dabei weder Schwebstaub noch Schwefeloxid (SO<sub>x</sub>) emittiert wird. Zudem werden die Stickoxid- und die CO<sub>2</sub>-Emissionen verringert.

Auch die kontinuierliche Effizienzsteigerung im Behältermanagement trägt zur Verringerung von Emissionen bei. Volkswagen besitzt einen der größten Ladungsträger-Pools in Europa, etwa für Paletten oder Behälter. Das Behältermanagement des Konzerns arbeitet kontinuierlich daran, die Packdichte, das Gewicht und das Faltvolumen neuer Ladungsträger zu verbessern und die Transportstrecken für den Leergutversand zu optimieren. Bei der Konstruktion und Herstellung neuer Ladungsträger streben wir an, recyclingfähige Materialien zu verwenden. Dadurch werden Kunststoff-Kleinladungsträger vollständig zu Recyclaten, die bei neuen Kleinladungsträgern wieder eingesetzt werden können.

Nicht zuletzt werden bei der Analyse von Logistikprozessen auch Lärmemissionen berücksichtigt. Im Jahr 2015 wurden unter anderem Bahnwagen der Firma TOUAX in das Volkswagen Bahnnetz integriert: Mit der dort verbauten modernen Technik – speziell den Komposit-Bremssohlen – lässt sich die Lärmentwicklung beim Bremsen um mehr als 75% verringern.

#### MARKETING UND VERTRIEB

Zwölf erfolgreiche Marken bilden das einzigartige Produktpotential des Volkswagen Konzerns, inklusive innovativer Finanzdienstleistungen.

#### Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns

Bei der Marke Volkswagen Pkw stehen die Wünsche der Kunden stets im Mittelpunkt, wenn es um Entwicklungen und Entscheidungen geht. So stellen wir sicher, dass wir Innovationen und automobile Lösungen anbieten, die den Bedarf des Kunden decken und zugleich bezahlbar sind. Das ist unser Wettbewerbsvorteil; auf dieser Grundlage verfolgt die Marke Volkswagen Pkw das Ziel, mittel- bis langfristig der innovativste Volumenhersteller zu werden und gleichzeitig in jeder Klasse die beste Qualität zu bieten. Vor

dem Hintergrund der Abgasthematik hat unser Anspruch, verantwortungsvoll zu handeln und dabei innovative und werthaltige Automobile anzubieten, eine noch größere Bedeutung bekommen. Wir bei Volkswagen setzen deshalb all unsere Kräfte dafür ein, Vertrauen zurückzugewinnen und unsere Kunden weiterhin von der deutschen Ingenieurskunst und der Zuverlässigkeit der Marke zu überzeugen.

„Vorsprung durch Technik“ ist für Audi nicht nur ein Slogan, sondern gelebtes Markenversprechen, das weltweit gültig ist und das Audi zu einer der begehrtesten Marken im Premiumsegment gemacht hat. Das Ziel ist, die erfolgreichste Marke in diesem Segment zu werden. Dazu setzt Audi konsequent auf ein progressives Leitbild, hochwertige Verarbeitung und Sportlichkeit. Die innovativen technischen Lösungen und die emotionale Designsprache von Audi sind die Basis für zahlreiche Preise und Auszeichnungen.

Intelligente Konzepte und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis haben ŠKODA in Europa und China zu einer sehr erfolgreichen Marke gemacht. „Simply Clever“ verbindet zukunftsweisende Funktionalität mit einem überzeugenden Raumkonzept, das technisch einfach ist, aber raffinierte und praktische Details aufweist.

Design, Leidenschaft, Qualität sowie ein stetiger Wandlungsprozess – diese Eigenschaften prägen die junge und dynamische spanische Marke SEAT, die vor allem in Europa stärker wachsen will. Den Anspruch von SEAT, technologische Präzision und höchste Ingenieurskunst mit emotionalem Design zu verbinden, bringt der Slogan „TECHNOLOGY TO ENJOY“ zum Ausdruck.

Die Markenwerte des Sportwagenherstellers Porsche zeichnen sich durch Gegensätze aus: Exklusivität und Akzeptanz, Tradition und Innovation, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität. „Aus Möglichkeiten das Maximum herausholen“, so lautet das Prinzip von Porsche. Denn seit jeher geht es um die intelligente Art, Leistung in Geschwindigkeit – und Erfolg – umzusetzen, und dies nicht nur mit mehr PS, sondern auch mit mehr Ideen.

Exklusivität, Eleganz und Stärke – diese Eigenschaften zeichnen unsere Marken Bentley, Bugatti und Lamborghini in den oberen Fahrzeugsegmenten aus. Sie runden die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns im Pkw-Segment ab.

Mit den drei Kernwerten Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit steht Volkswagen Nutzfahrzeuge für souveräne Mobilität. Die Marke bietet eine Reihe unterschiedlicher Transportlösungen auf höchstem technischen Niveau. Die Fahrzeuge orientieren sich an den individuellen Transportanforderungen von Handel und Gewerbe, Behörden und Dienstleistern. Private Kunden schätzen die familienfreundlichen Großraumfahrzeuge und die freizeitorientierten Reisemobile der Marke.

Für die schwedische Marke Scania gelten die Leitgedanken „Der Kunde zuerst“, „Respekt vor dem Einzelnen“ und „Qualität“. Seit über 100 Jahren fertigt das erfolgreiche Unternehmen leistungsstarke und technisch hoch innovative Lastkraftwagen und Busse. Die Marke bietet ihren Kunden effiziente Transportlösungen, die durch herausragende Serviceangebote und Finanzdienstleistungen ergänzt werden.

Kundenorientierung, Produktbegeisterung und Effizienz stehen bei MAN im Mittelpunkt. Neben Lkw und Bussen fertigt das Unternehmen Dieselmotoren, Turbomaschinen, schlüsselfertige Kraftwerke sowie Spezialgetriebe und nimmt dabei eine führende Rolle ein.

Ducati ist einer der renommiertesten Motorradhersteller im Premiumsegment und weckt mit seinen Produkten große Emotionen. Ihre Kunden überzeugt die italienische Marke mit höchster Handwerksqualität, Kompromisslosigkeit und herausfordernder Dynamik.

Volkswagen Financial Services bietet den Privat- und Geschäftskunden des Volkswagen Konzerns über alle Fahrzeugsegmente hinweg die passenden Produkte und Dienstleistungen an. Weltweit sind sie für unsere Kunden der Schlüssel zur Mobilität.

#### Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Auch im Vertrieb nutzen wir die Chancen, die sich durch die zunehmende Digitalisierung bieten. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken erlaubt, um größtmögliche Synergien zu schaffen.

Die Digitalisierung wird entscheidend dazu beitragen, ein ganz neues Produkterlebnis für unsere Kunden zu kreieren, das durch eine nahtlose Integration des Kunden über alle Interaktionspunkte hinweg charakterisiert ist. Hierbei erschließen wir uns neue Optionen und Geschäftsmodelle – Mobilitäts- und Servicedienstleistungen – rund um das vernetzte Fahrzeug. Es wird zunehmend zum integralen Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden. Wir achten darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

Darüber hinaus richten wir auch unsere internen Prozesse und Strukturen an der digitalen Innovationsgeschwindigkeit aus. Das Ergebnis sind neue Formen der Kooperation, eine intensivere Beziehung mit der internationalen Start-up-Szene, eine konsolidierte Venture-Capital-Kompetenz als eine Form der „Entwicklungs hilfe“ für innovative Ideen und Geschäftsmodelle sowie neue schlank Systeme und Cloud-basierte IT-Lösungen.

#### Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten stets darauf aus, seine Kunden noch zufriedener zu machen – das hat für uns höchste Priorität. Mit Hilfe der Digitalisierungsoffensive im Konzern rücken wir die Kundenansprüche und den Service noch stärker in den Vordergrund; diese Offensive wird unser Geschäft nachhaltig prägen.

Mit dem Fokus auf Produkte und Dienstleistungen ermitteln die Konzernmarken regelmäßig, wie zufrieden ihre Kunden sind. Aus den Umfrageergebnissen leiten sie Maßnahmen ab, um die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen.

Bezogen auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt nehmen die Marken Porsche und Audi auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein. Auch die übrigen Marken des

Konzerns erreichen Werte über Wettbewerbsniveau. In der Kundenzufriedenheit mit dem Handel erreichen alle Konzernmarken Werte auf oder über Wettbewerbsniveau.

Kunden verhalten sich unseren Marken gegenüber loyal und vertrauen ihnen, wenn ihre Erwartungen an unsere Produkte und Dienstleistungen erfüllt oder bestenfalls übertroffen werden. Die Marke Volkswagen Pkw zum Beispiel konnte die Loyalität ihrer Kunden in den europäischen Kernmärkten mehrere Jahre in Folge auf hohem Niveau halten. Auch die Marken Audi, Porsche und ŠKODA belegen dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze.

Infolge der Abgasthematik zeigten Studien im vierten Quartal 2015 für die Marke Volkswagen Pkw eine leicht negative Entwicklung des Markenimages und der Kundenzufriedenheit mit den Produkten auf.

#### Struktur des Konzern-Vertriebs

Die Mehrmarken-Struktur des Volkswagen Konzerns unterstützt die Eigenständigkeit seiner Marken. Dennoch setzen wir auf übergreifende Vertriebsaktivitäten, um Vertriebsvolumina und Marktanteile zu erhöhen, die Effizienz des Vertriebs zu steigern, dabei die Kosten zu verringern und somit die Ergebnisbeiträge zu verbessern.

Im Berichtsjahr fokussierten wir uns insbesondere auf die Profitabilität des Handels: Dies geschah zum einen durch Programme zur Kostenreduzierung und zum anderen durch eine Ausweitung des Geschäftsvolumens pro Händler. Im Rahmen der Vertriebsnetzstrategie, die auf die Zusammenarbeit mit starken Partnern und die Ausschöpfung der Potenziale aller Geschäftsfelder ausgerichtet ist, aber auch vor dem Hintergrund der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung in manchen Ländern haben wir die Struktur der Vertriebsnetze optimiert. Dabei standen die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel und dessen Rentabilität im Mittelpunkt. Unser Großhandelsgeschäft steuern wir über konzerneigene Gesellschaften in mehr als 20 Märkten. Eine Zentralstelle macht die Vertriebsaktivitäten transparenter und wirtschaftlicher. Sie schafft Synergien zwischen den verschiedenen Marken und trägt wesentlich dazu bei, dass wir die Ziele unserer Strategie 2018 erreichen. Die übrigen Großhandelsgesellschaften können dadurch schnell und effizient aus dem konzernweiten Benchmarking und von den Best-Practice-Ansätzen einzelner Gesellschaften lernen. Ein Schwerpunkt war im Berichtsjahr die Optimierung der Logistikkosten unserer Vertriebsgesellschaften.

#### Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristiger Natur. Bei volatilen Rahmenbedingungen gewährleistet diese Kundengruppe einen stabileren Fahrzeugabsatz als das Segment der Privatkunden. Gerade in Deutschland und im europäischen Ausland hat der Volkswagen Konzern einen festen Stamm gewerblicher Großkunden. Unser umfangreiches Produktangebot ermöglicht es uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

Die Abgasthematik führte 2015 zu einer Verunsicherung bei den Kunden, für die beim Kauf insbesondere die CO<sub>2</sub>-Werte eine

entscheidende Rolle spielen. Auswirkungen auf die Neuzulassungen im Großkundengeschäft waren im Gesamtjahr 2015 jedoch nicht zu verzeichnen.

#### Gebrauchtwagengeschäft

Neben dem Neuwagen-, dem Service- und dem Teilegeschäft ist das Gebrauchtwagengeschäft die vierte wesentliche Ertragssäule unserer Handelsorganisation. Wir stellen die Profitabilität des Gebrauchtwagengeschäfts durch effiziente Prozesse und Systeme, hoch qualifizierte Mitarbeiter sowie klare Richtlinien und Steuerungstools sicher.

Sowohl auf der Großhandels- als auch auf der EinzelhandelsEbene setzen wir auf ein professionelles Gebrauchtwagenmanagement. Um unseren Kunden stets ein passendes Angebot unterbreiten zu können, bauen wir die nachfrageorientierte Einstreuierung junger Gebrauchtwagen konsequent aus. Kundengerechte Finanzdienstleistungen sind dabei die Grundlage für attraktive Produktpakete. Um sicherzugehen, dass die Angebote die Bedürfnisse unserer Kunden befriedigen, haben wir darüber hinaus die eigenständigen Gebrauchtwagenmarken weiter gestärkt und international implementiert. Mit markenübergreifenden Aktivitäten setzen wir interne Best-Practice-Beispiele konzernweit um; so nutzen wir Skaleneffekte und heben Synergien.

Auf allen Vertriebsstufen haben wir Prozesse speziell für Gebrauchtwagen festgelegt und standardisiert, die unterstützende IT-Infrastruktur weiterentwickelt und zunehmend harmonisiert sowie einheitliche Steuerungsgrößen eingeführt.

Um den dauerhaften Erfolg unseres Gebrauchtwagengeschäfts zu gewährleisten, messen wir – insbesondere vor dem Hintergrund der Abgasthematik – der Stabilität der Restwerte eine hohe Bedeutung bei. Dafür haben wir systemgestützte Reporting-Funktionen eingerichtet.

#### After Sales und Service

Die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich wird maßgeblich durch die fristgerechte Versorgung mit Original Teilen und den individuellen Service bestimmt. Der Volkswagen Konzern stellt die weltweite Versorgung mit Original Teilen durch ein After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots sicher. Unsere effiziente Zuliefererorganisation ermöglicht eine Belieferung nahezu aller Servicepartner weltweit innerhalb von 24 Stunden. Die Original Teile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz unserer Servicestationen stehen für ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge.

Der Volkswagen Konzern versteht sich als Komplettanbieter aller kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft und sichert gemeinsam mit seinen Partnern die weltweite Mobilität seiner Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio an Serviceleistungen, zum Beispiel Öl- und Reifenwechsel, Inspektionen, Wartung, Instandhaltung und Reparatur, in allen Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unsere Palette maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

So ermöglichen Angebote zum Express-Service oder das Programm „Clever Repair“ unserer in- und ausländischen Partnerbetriebe eine zeitsparende Reparatur. Mit den Economy Paketen einiger Konzernmarken erhalten unsere Kunden ein dem Fahrzeugalter entsprechendes attraktives Komplettangebot. Die Dialogannahme und die Sicherheits Checks garantieren einen umfangreichen Service für Fahrzeuge und Kunden. Im Falle einer Panne oder eines Unfalls sichern die Mobilitätsgarantien der Konzernmarken die Mobilität unserer Kunden und die Reparatur ihrer Fahrzeuge.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für höchste Qualität der Produkte und für Kundennähe. Kraftstoffeffizienz, Wartungs- und Betriebskosten, der Restwert der Fahrzeuge beim Wiederverkauf und der Kaufpreis – das sind neben der Verfügbarkeit entscheidende Kaufkriterien für unsere Kunden. Wir erweitern unsere After-Sales-Aktivitäten sowie unser umfangreiches Serviceangebot stetig und tragen damit wesentlich dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Scania ergänzt seine Palette von Lkw, Bussen und Motoren um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Dazu zählt auch das Angebot „Scania Rent Truck & Trailer“, das kurzfristigen Kapazitätsengpässen im Fuhrpark entgegenwirkt. Mit Hilfe von Scania Parts und der Originalteilegarantie wird sichergestellt, dass die meisten Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden in nahezu ganz Europa verfügbar sind. Für Wirtschaftlichkeit, Lebensdauer von Reifen und Teilen sowie Verkehrssicherheit ist das Verhalten der Fahrer entscheidend. In der Scania Akademie können Fahrzeugführer lernen, effizienter und sicherer zu fahren. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden neben der gleichbleibend hohen Qualität auch ein hohes Maß an Sicherheit.

MAN hält – unter der Marke MAN Solutions – optimal an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Pakete mit vernetzten Dienstleistungen bereit, um die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge zu senken. Diese Pakete bestehen zum Beispiel aus Wartungs- und Reparaturverträgen kombiniert mit dem proaktiven Wartungsmanagement MAN ServiceCare. Den aktiven Datenaustausch zwischen Fahrzeug, Kunde und MAN Servicestützpunkt übernimmt das integrierte Bordmodul MAN TeleMatics. MAN ServiceCare ermöglicht die optimale Planung von Wartungsarbeiten und erhöht damit die Verfügbarkeit der Fahrzeuge. Die MAN Dienstleistungen sind in einem weltweiten starken After-Sales-Verbund mit 1.470 hochqualifizierten Servicestützpunkten verfügbar. MAN bietet neben seinen Originalteilen auch professionell aufbereitete Tauschteile (ecoline) an und ermöglicht den Kunden dadurch eine zeitwertgerechte Reparatur ihres Fahrzeugs in gewohnter Qualität.

#### Herausforderung Elektromobilität im Vertrieb

Die Elektromobilitätsstrategie des Volkswagen Konzerns umfasst neben dem Angebot von Elektrofahrzeugen auch die Entwicklung kundenorientierter Produkte und Geschäftsmodelle rund um das Fahrzeug. Wir stellen zum Beispiel für Elektrofahrzeugkunden spezifische Lösungen im Bereich der mobilen Online-Dienste zur Verfügung oder bieten über die Volkswagen Financial Services AG

die Charge&Fuel Card an, die die Funktionen von Tank- und Ladekarte kombiniert.

Bei der Auswahl der Produkte und Kooperationspartner achten wir darauf, den größtmöglichen Kundennutzen zu erzielen, maximale Synergien für den Konzern zu schaffen und gleichzeitig die Identität der Marken zu festigen.

Darüber hinaus haben wir unseren Elektrofahrzeugkunden weitere Dienstleistungen in den Bereichen Sales und After Sales zur Verfügung gestellt, beispielsweise die Vermittlung von kunden-spezifischen Ladeinfrastrukturlösungen und -services. Die Qualifikation im Handel bauen wir, orientiert an den Herausforderungen der Elektromobilität, weiter aus. Dies umfasst unter anderem die weitere Dezentralisierung der Batteriereparaturkompetenz in den einzelnen Märkten.

#### QUALITÄTSSICHERUNG

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Produkterlebnis bestimmen Zuverlässigkeit, Anmutung und Service die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in allen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer hervorragenden Qualität zu überzeugen. Diesem Anspruch sind wir auch 2015 treu geblieben. Gleichzeitig haben uns die Ereignisse im Berichtsjahr aber auch gezeigt, dass wir unser bisheriges Qualitätsverständnis erweitern müssen: Mit der Regelkonformität unserer Produkte wird sich die Qualitätssicherung künftig intensiver als bisher befassen.

Infolge der Abgasthematik werden wir dem Qualitätsmanagement-System künftig noch mehr Aufmerksamkeit schenken als bisher. Es gilt, das bereichsübergreifende Prozessdenken konzernweit zu stärken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern baut auf der Norm ISO 9001 auf: Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Betriebserlaubnis und die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr wurde sie überarbeitet; eine der wesentlichen inhaltlichen Änderungen betrifft die Risikobewertung bei Nichteinhaltung der Prozesse. Um diese und weitere Änderungen einheitlich im Konzern umzusetzen, hat die Qualitätssicherung 2015 ein Konzept erarbeitet, das Vorgaben, Empfehlungen und Tipps für die Qualitätsmanagement-Berater bei den einzelnen Marken enthält und sie bei der Umsetzung unterstützt.

Als weiteren Schritt haben wir das Vier-Augen-Prinzip, die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle zwischen den Geschäftsbereichen, gestärkt und wichtige zusätzliche Kompetenzen in der Qualitätssicherung aufgebaut. Unter anderem betrifft dies die Kontrollmechanismen zwischen der Technischen Entwicklung und der Qualitätssicherung und dort die Konformitätsprüfung unserer Produkte. Mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen haben wir bei der Zulassung von Aggregaten das Mehraugenprinzip etabliert.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen wollen wir in der Qualitäts sicherung dafür sorgen, dass alle gesetzlichen Anforderungen an uns als Hersteller und an unsere Produkte erfüllt werden.

#### Beachtung regionaler Anforderungen

Die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sind in den einzelnen Regionen der Welt unterschiedlich. Eine wichtige Aufgabe der Qualitätssicherung besteht darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und ihnen Prioritäten zuzuordnen, damit sie in die Entwicklung neuer und die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können. Eine wichtige Rolle spielen dabei Faktoren wie die verfügbare Kraftstoffqualität, die Straßenverhältnisse, die Verkehrsichte, das landestypische Nutzungsverhalten und nicht zuletzt die lokale Gesetzgebung. Um die regionsspezifischen Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

#### Produkt- und Lieferantenqualität

Zahlreiche Produktanläufe haben im Berichtsjahr die Qualitätssicherung in besonderem Maße gefordert. Es ist uns gelungen, das hohe Qualitätsniveau der Vorjahre zu halten. Unsere Lieferanten, von denen wir neben höchster Produktqualität und Liefertreue auch nachhaltiges Handeln erwarten, trugen ebenfalls wesentlich dazu bei.

Eines unserer zentralen Anliegen ist, innovative Technologien, die in neuen Fahrzeugen zum Einsatz kommen, in den jeweiligen Märkten ohne Beanstandungen einzuführen. Daher konzentrieren wir uns noch stärker als bisher auf die Themen Softwarequalität und Datensicherheit. Die Qualitätssicherung begleitet und analysiert neue Fahrzeugprojekte schon lange, bevor Kunden das neue Produkt erleben können – stets im Bestreben, unsere Produkte noch besser und zuverlässiger zu machen und möglichst alle Kundenwünsche, einschließlich regionaler Besonderheiten, zu berücksichtigen.

Des Weiteren legt die Qualitätssicherung auch die Qualitätsziele und -standards für den Volkswagen Konzern fest und überwacht deren Einhaltung. Außerdem ermittelt sie Fehlerursachen und ist für die Abläufe zur Behebung der Fehler verantwortlich. Diesen Prozess haben wir im Jahr 2015 weiter standardisiert, um noch schneller und besser auf Störungen am Fahrzeug reagieren zu können. Damit erhöhen wir die Kundenzufriedenheit und senken gleichzeitig Gewährleistungs- und Kulanzkosten.

#### Servicequalität

Auch im Service wollen wir die Qualität unseres Angebots weltweit steigern. Dazu haben wir 2015, wie in den Vorjahren, unsere Garantie- und Kulanzinstrumente weiter optimiert. Zusätzliche Ansatzpunkte ergaben sich bei unseren Vertragshändlern, den direkten Ansprechpartnern unserer Kunden: Wir arbeiten daran, potenzielle Störungen im emotionalen Moment der Fahrzeugübergabe schon im Vorfeld zu identifizieren und zu verhindern. Eine Maßnahme sind hier die sogenannten „Werkteams im Handel“,

ein bewährtes Konzept, das wir 2015 bei der Markteinführung des Volkswagen Touran wieder aufleben ließen: Mitarbeiter verschiedener Arbeitsbereiche begutachten beim Händler vor Ort die Qualität der ausgelieferten Fahrzeuge und geben dem produzierenden Werk bei Beanstandungen eine detaillierte Rückmeldung.

#### Konzernweite Qualitätsmaßstäbe

Ob Pkw, Nutzfahrzeug oder Motorrad: Unsere Kunden erwarten von allen Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns perfekte Qualität. Daher sind seit mehr als 40 Jahren überall auf der Welt Auditoren im Einsatz, die die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht beurteilen. Die Qualitätsmaßstäbe, die bei diesem Fahrzeug-Audit anzuwenden sind, haben wir immer wieder den geänderten Anforderungen angepasst. Ausgehend von den Leitprinzipien Präzision und Perfektion hat die Qualitätssicherung 2015 gemeinsam mit den Marken Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN ein Lkw-spezifisches Audit erarbeitet und die Produktauditoren entsprechend geschult und zertifiziert.

Präzision, perfekte Verarbeitung und hochwertige Anmutung zeichnen unsere Produkte aus. Die Qualitätssicherung trägt dazu mit sogenannten Meisterböcken und Cuben bei. Diese bei Volkswagen etablierten Prüfmittel stellen sicher, dass wir die hohen Qualitätsanforderungen an unseren Fahrzeugbau erfüllen. Für das Exterieur und das Interieur beurteilt die Qualitätssicherung die Gesamtanmutung sowie Fugenmaße, Optik, Haptik, Funktionalität und Montagefähigkeit. Bei Bedarf stimmen wir die Bauteile aufeinander ab oder ändern ihre Konstruktion. Weil die Anmutung auch im Lkw-Segment eine immer wichtigere Rolle spielt, hat die Qualitätssicherung im Jahr 2015 in Kooperation mit Scania ein umfassendes Qualifizierungsprogramm durchgeführt. Die Mitarbeiter wurden in der Abstimmung und Qualifizierung von Teilen geschult.

#### MITARBEITER

Exzellente Leistung, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag stehen im Mittelpunkt der Personalstrategie von Volkswagen. Fachwissen und Fähigkeiten jedes Einzelnen sind die Voraussetzungen für ein leistungsstarkes Team, für exzellente Produkte und für unseren wirtschaftlichen Erfolg.

Am 31. Dezember 2015 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 610.076 Mitarbeiter, das sind 3,0% mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2014. Wesentliche Faktoren für den Anstieg der Mitarbeiterzahlen waren der Personalaufbau in unseren neuen Werken in China, Polen und Mexiko sowie die Einstellung von Fachkräften, vor allem in Deutschland und China. Im Jahr 2015 wurden im Volkswagen Konzern in Deutschland insgesamt 3.698 Zeitarbeitnehmer in die Stammbelegschaft übernommen.

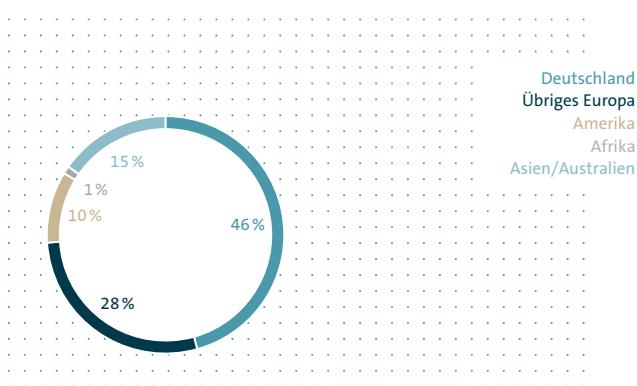
Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr unverändert: Ende 2015 arbeiteten 45,7% der Mitarbeiter in Deutschland.

### Qualifizierung in den Berufsfamilien

Die Qualifizierung bei Volkswagen erfolgt systematisch und ist an den Berufsfamilien ausgerichtet. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und hierfür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in den Kompetenzprofilen festgeschrieben. Auf dieser Basis steht den Mitarbeitern ein breites Qualifizierungsangebot zur Verfügung. So entwickeln sie sich ein Berufsleben lang weiter und vertiefen ihr Wissen kontinuierlich. Sie lernen dabei auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben.

### MITARBEITER NACH KONTINENTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2015



### Berufsausbildung nach dem dualen Prinzip

Die duale Berufsausbildung mit ihrer engen Verzahnung von Theorie und Praxis ist die Grundlage für erstklassige Leistungen, die die hohen Kompetenz- und Qualitätsansprüche im Volkswagen Konzern erfüllen. Die Inhalte der Berufsausbildung sind an den Kompetenzanforderungen der Berufsfamilien ausgerichtet.

Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. 2015 wurde bei Volkswagen do Brasil die für 2016 geplante Einführung der dreijährigen Mechatroniker-Ausbildung nach deutschem Standard vorbereitet. Bei der Planung neu entstehender Werke – wie beispielsweise im mexikanischen Werk San José de Chiapas von Audi – wird die duale Ausbildung von Anfang an berücksichtigt. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Am 31. Dezember 2015 bildete der Volkswagen Konzern weltweit 18.651 junge Menschen in rund 60 Ausbildungsberufen und 50 dualen Studiengängen aus.

Konzernweit zeichnet Volkswagen einmal im Jahr die besten Ausgebildeten mit dem „Best Apprentice Award“ aus. 2015 wurden zwölf junge Frauen und 33 junge Männer von insgesamt 40 Konzernstandorten für ihre herausragende Leistung und Fachkompetenz mit diesem Preis geehrt.

Besonders talentierte junge Fachkräfte werden in Talentreihen gefördert. In diese auf zwei Jahre angelegten Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG und der Volkswagen Sachsen GmbH am Standort Zwickau aufgenommen. Schwerpunkt dieser Programme ist es, die fachliche Exzellenz und die persönliche Entwicklung aller Teilnehmer individuell zu fördern.

Nach ihrer Ausbildung haben Berufsanfänger die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 38 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern teil; erstmals beteiligten sich auch die Porsche AG und die Sitech GmbH. Im Jahr 2015 traten 59 Programtteilnehmer aus Deutschland sowie 18 Teilnehmer aus neun weiteren Ländern ihr Wanderjahr im Volkswagen Konzern an.

Die im Juni 2015 verabschiedete „Charta der Berufsausbildung im Volkswagen Konzern“ zeigt den hohen Stellenwert, den Volkswagen der Ausbildung beimisst. Die Charta beinhaltet grundlegende Vereinbarungen, zum Beispiel über den Auswahlprozess der Auszubildenden, die Dauer und Qualität der Berufsausbildung, die Arbeitsmittel und Infrastruktur zur Vermittlung der Lerninhalte sowie die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis.

Der Volkswagen Konzern ist Vorreiter bei der Modernisierung der Berufsausbildung und stellt sich frühzeitig auf die Digitalisierung der Arbeitswelt ein. Experten von Volkswagen und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) erarbeiten Anpassungsbedarfe in Berufsbildern und formulieren Vorschläge für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Berufsausbildung – zunächst in Deutschland, später auch international. Im Berichtsjahr lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines gemeinsamen Tätigkeitsprofils für Instandhalter, das die veränderten Kompetenzanforderungen konkretisiert.

Bereits heute werden in der Berufsausbildung im Volkswagen Konzern innovative Methoden entwickelt und eingesetzt. Dazu zählen zum Beispiel die Entwicklung innovativer Lernformate in der Berufsausbildung bei Volkswagen und das Mobile Learning mit Tablets, das 2015 bei Audi zunächst in den deutschen und anschließend auch in den internationalen Standorten Györ und Brüssel als Pilotprojekt eingeführt wurde.

### Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bindet seinen akademischen Nachwuchs mit einem differenzierten Konzept, das aus zwei Elementen besteht: der Studentischen Talentbank und dem Akademischen Talentpool.

Mit der Studentischen Talentbank fördert Volkswagen besonders leistungsstarke Studenten im fachlichen und überfachlichen Bereich. Ziel ist es, die ehemaligen Praktikanten an das Unter-

nehmen zu binden und beispielsweise mit Fachvorträgen, Seminaren oder Exkursionen optimal auf einen Berufseinstieg in der Volkswagen Welt vorzubereiten.

In den Akademischen Talentpool werden junge Potenzialträger kurz vor ihrem Studien- oder Promotionsabschluss aufgenommen. Damit können sie im Unternehmen sichtbar gemacht und für einen Berufseinstieg in den Fachbereichen berücksichtigt werden.

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen zwei strukturierte Programme, um in das Unternehmen einzusteigen. Angeboten werden die Traineeprogramme StartUp Direct und StartUp Cross. Beim Programm StartUp Direct erhalten die Trainees für einen Zeitraum von zwei Jahren neben der Arbeit im eigenen Fachbereich einen guten Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können auch das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. In dieser Zeit lernen sie bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen entlang der Wertschöpfungskette Volkswagen kennen und erweitern darüber hinaus ihr Wissen und ihre Erfahrung an verschiedenen inländischen und ausländischen Standorten der Marke Volkswagen Pkw. 346 Trainees wurden 2015 im Rahmen eines der beiden Programme bei Volkswagen eingestellt; davon waren rund 30% Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten werden Traineeprogramme angeboten, wie beispielsweise bei ŠKODA in Tschechien und Scania in Schweden. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa mit dem Traineeprogramm StartUp Europe bereits seit 2012 die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm an Hochschulabsolventen aus Italien, Spanien und Portugal. Auf einen dreimonatigen Einsatz in einer Auslandsgesellschaft folgen 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft. Eine Festanstellung ist nach dem zweijährigen Programm möglich: 2015 wurden 22 junge Ingenieure nach erfolgreicher Teilnahme übernommen.

#### Weiterbildung, Führungs- und Management-Programme

Für Fachkräfte bietet die Volkswagen Group Academy ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen. Neben den allgemeinen Weiterbildungsangeboten und der Qualifizierung in den Berufsfamilien zählen dazu auch die Programme der Personalentwicklung. Das duale Grundprinzip, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen kombiniert, spielt auch dabei eine zentrale Rolle.

Konzernweit konnten die Entwicklungsprogramme und Auswahlverfahren für Führungskräfte, Meister und Manager bereits zu einem großen Teil vereinheitlicht werden. Allein bei der Marke Volkswagen in Deutschland fanden 2015 über 210 Führungskräfte-, Meister- und Management-Qualifizierungen sowie Assessment-Center statt. International führte die Volkswagen Group Academy in Argentinien, Brasilien, China, England, Indien, Irland, Portugal, Russland, Spanien, in der Slowakei, in Südafrika, Tschechien und den USA insgesamt rund 75 Qualifizierungen und Assessment-Center für Führungskräfte, Meister und Manager durch.

#### Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt akademisches Expertenwissen zur Verfügung. Ziel ist es, die fachliche Qualität in den Berufsfamilien von Volkswagen zu steigern und die Vernetzung unter den Experten zu fördern. In neun Instituten werden gemeinsam mit den Akademien der Berufsfamilien und kooperierenden Hochschulen Bildungsangebote für die Experten der Berufsfamilien des Konzerns erarbeitet. Zudem werden vielfältige Weiterbildungsformate entwickelt, um den Wissensschatz aus dem Konzern sowie von Hochschulprofessoren und Spezialisten der Wirtschaft weiterzugeben und neues akademisches Wissen zu generieren. So wurden 2015 unter anderem Weiterbildungsformate zu den Themen Nachhaltigkeit, Elektromobilität und Elektrifizierung der Produktion sowie – in Zusammenarbeit mit der Stanford University – ein Online-Kurs zum Thema Werkstoffe für Experten im Konzern angeboten.

Die AutoUni arbeitet im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte sowie Dissertationen und Abschlussarbeiten mit international renommierten Hochschulen, Instituten und Forschungszentren zusammen. Ende des Jahres 2015 forschten mehr als 530 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Konzerngesellschaften an zukunftsorientierten, für das Unternehmen relevanten Themen.

#### Wissensoffensive Digitalisierung

Nur wer sich frühzeitig auf neue Berufe, Qualifikationen und Arbeitsmethoden einrichtet, bleibt langfristig zukunftsfähig. Volkswagen hat im Jahr 2015 das Konzept der „Guten Arbeit in der Fabrik 4.0“ entwickelt und auf einer internationalen Expertenkonferenz im Rahmen der Hannover Messe vorgestellt. Im Zentrum des Konzepts steht qualifikationsfördernde Arbeit in den hoch automatisierten Fabriken der Zukunft, die sich auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Ziel von Volkswagen ist es, in den kommenden Jahren immer mehr belastende oder routinehafte Arbeitsplätze zu automatisieren, wobei vor allem kooperierende Leichtbau-Roboter zum Einsatz kommen sollen. Gleichzeitig haben wir eine Aufwertung der verbleibenden Arbeitsplätze durch die Anreicherung mit komplexen Steuerungs- und Instandhaltungsaufgaben geplant. Dieses Konzept ist auch eine Antwort auf den demografischen Wandel, der die Verfügbarkeit qualifizierter Facharbeit in den kommenden Jahren einschränken wird. Zur Unterstützung dieser Veränderungen hat Volkswagen im Mai 2015 die „Wissensoffensive Digitalisierung“ gestartet. Diese richtet sich zunächst an Mitarbeiter der Marken Volkswagen Pkw und Nutzfahrzeuge in Deutschland, um ihnen ein Grundverständnis der Digitalisierung zu vermitteln.

In der ersten Phase kommen sie im Intranet mit Hilfe von kurzen Filmen und Lernquizzes mit dem Thema in Kontakt. In der zweiten Phase können sie an Veranstaltungen in verschiedenen Unternehmensbereichen teilnehmen und dort den Einsatz neuer Technologien erleben. Die dritte Phase sieht berufsspezifische Qualifizierungen in den Berufsfamilien von Volkswagen vor. Der markenübergreifende und internationale Rollout der Wissensoffensive Digitalisierung erfolgte Ende 2015.

#### Frauenförderung und familienbewusste Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers. Volkswagen möchte den Anteil von Frauen im Unternehmen nachhaltig steigern.

Im Jahr 2011 hat sich der Konzern erstmals in einer freiwilligen Selbstverpflichtung differenzierte Ziele zum Anteil von Frauen in der Belegschaft vorgegeben. Wir stellen die besten Absolventen eines Jahrgangs in den benötigten Fachrichtungen ein und orientieren uns hierbei an dem Anteil der Absolventinnen in den jeweiligen Studiengängen. Gemittelt über alle für Volkswagen relevanten Studiengänge ergibt sich aus diesen differenzierten Quoten das Ziel, bei der Einstellung von Hochschulabsolventen einen Frauenanteil von 30% zu erreichen.

#### FRAUENANTEIL VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND\*

Stand 31. Dezember 2015

	2015	2014
<b>Auszubildende gesamt</b>	<b>28,3</b>	<b>28,2</b>
Gewerbliche Auszubildende	22,6	21,8
Kaufmännische Auszubildende	57,0	56,2
Studierende im Praxisverbund	33,4	32,1
<b>Management gesamt</b>	<b>10,3</b>	<b>10,2</b>
Management	11,9	11,7
Oberes Management	8,6	8,3
Top-Management	3,8	5,7

\* Ohne Scania, MAN und Porsche.

Auf weibliche Studierende geht Volkswagen frühzeitig zu: Mit dem bundesweit ausgeschriebenen Woman Driving Award und dem Woman Experience Day richten wir uns an Studentinnen und Absolventinnen der Ingenieurwissenschaften und Informatik, um sie für technische Berufe bei uns zu gewinnen.

Dieser erhöhte Anteil neu ins Unternehmen eintretender qualifizierter Frauen wird es uns ermöglichen, den Anteil weiblicher Führungskräfte in den kommenden Jahren kontinuierlich zu steigern. Für die Erhöhung der Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG die folgenden Zielquoten gesetzt: Zum Jahresende 2016 soll der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei 9,8% liegen. In der zweiten Führungsebene soll der Anteil von Frauen 13,3% betragen.

Der Volkswagen Konzern strebt in Deutschland langfristig einen Frauenanteil von 30% auf allen Management-Ebenen an. Im Berichtsjahr stieg der Frauenanteil im gesamten Management auf 10,3% im Vergleich zu 10,2% im Jahr zuvor. Wir fördern diese Entwicklung mit vielfältigen Maßnahmen. So startete im Jahr 2015 die zweite Gruppe des markenübergreifenden „Mentoring-Programm Management“ mit 63 Teilnehmerinnen aus dem Volks-

wagen Konzern in Deutschland, das die Frauen auf ihrem Weg ins Management unterstützt. Volkswagen bietet außerdem das Programm „Kompass“ an, um gezielt Potenzialträgerinnen bei ihrer Entscheidung, eine Führungslaufbahn anzustreben, zu fördern. Im Berichtsjahr haben 60 Frauen der Volkswagen AG sowie den Gesellschaften Volkswagen Sachsen GmbH, Volkswagen Financial Services AG und Autovision GmbH an diesem Programm teilgenommen.

Darüber hinaus verfolgt Volkswagen das Ziel, den Anteil der Facharbeiterinnen und Meisterinnen in Deutschland auf 10% anzuheben; im Geschäftsjahr 2015 lag der Anteil im Volkswagen Konzern in Deutschland (ohne Scania, MAN und Porsche) bei 4,7%.

Um den Anteil von weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich von 22,6% im Jahr 2015 auf 30% zu erhöhen, wirbt Volkswagen gezielt um weibliche Talente, zum Beispiel mit speziellen Berufserlebnis- und Orientierungstagen für junge Frauen. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, ihnen die Ausbildung in gewerblich-technischen Berufen vorzustellen und sie bei ihrer Berufswahl zu unterstützen. Seit Jahren beteiligen sich die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN und Volkswagen Financial Services am bundesweiten Girls' Day. Im Berichtsjahr boten sie mehr als 2.000 Schülerinnen einen praxisnahen Einblick in die Berufe der Automobilbranche. Beim Technik Day gab ŠKODA 300 Schülerinnen die Möglichkeit, sich bei praxisnahen Übungen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen auszuprobieren.

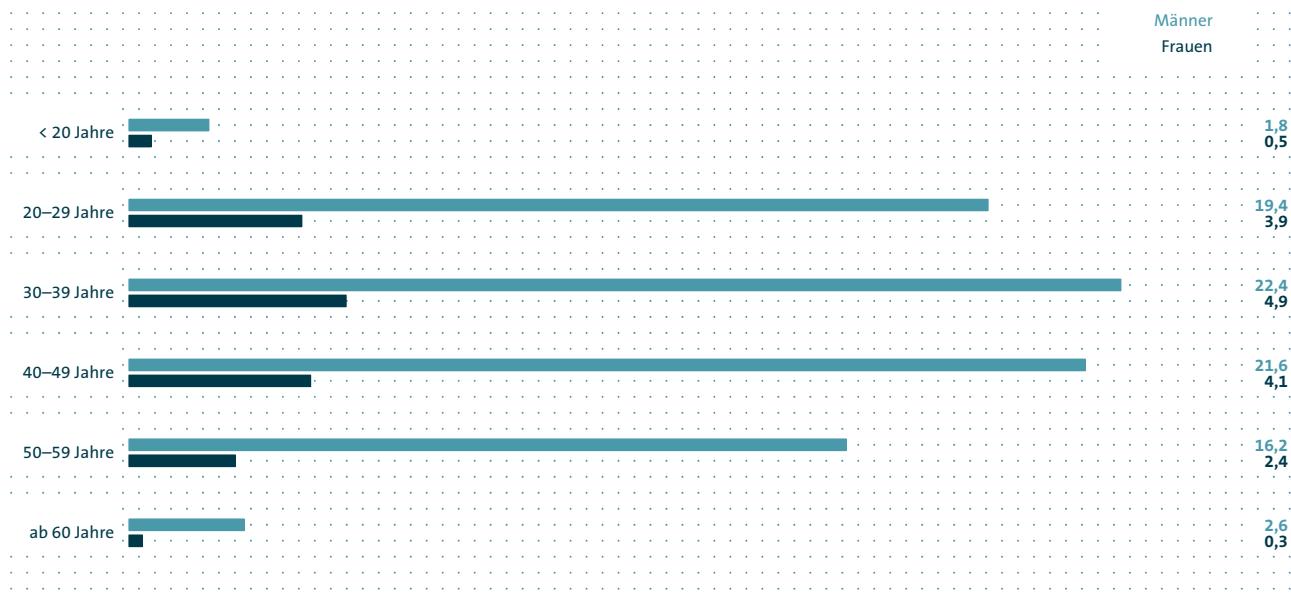
Volkswagen bietet seit 2012 das „Niedersachsen Technikum“ an seinen niedersächsischen Standorten an: Abiturientinnen absolvieren ein Praktikum in einem technischen Fachbereich und besuchen parallel dazu Vorlesungen an der Hochschule. Seit 2012 entschieden sich 91% aller Teilnehmerinnen, insgesamt 76 Frauen, für ein technisches Studium oder eine Ausbildung. Davon absolvieren 16 ein duales Studium bei Volkswagen. MAN beteiligt sich am Standort Salzgitter seit 2015 am Niedersachsen Technikum.

Neben der Gewinnung und Förderung weiblicher Talente arbeitet Volkswagen kontinuierlich daran, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Der Konzern bietet eine Vielzahl betrieblicher Regelungen und Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen individuell zu gestalten. Dazu zählen flexible Teilzeit- und Schichtmodelle oder Regelungen zur Telearbeit bei Volkswagen und Audi beziehungsweise zum Arbeiten im Homeoffice bei Porsche. Des Weiteren bieten alle Marken Programme an, um den Wiedereinstieg nach der Elternzeit reibungslos zu gestalten.

Ein weiterer Schritt in Richtung eines familienfreundlichen Unternehmens ist der kontinuierliche Ausbau differenzierter Kinderbetreuungsangebote. Gute Erfahrungen hat der Volkswagen Konzern im In- und Ausland mit betriebsnaher Kinderbetreuung gemacht. Zusätzlich zu bestehenden Einrichtungen, beispielsweise bei der Volkswagen Financial Services AG oder in der Volkswagen Group of America am Standort Chattanooga, entstand im vergangenen Jahr an den Standorten der Volkswagen AG in Hannover und Emden in Zusammenarbeit mit den Kommunen jeweils eine

**ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

Anteil zum 31. Dezember 2015 in Prozent



betriebsnahe Kindertagesstätte. Auch an weiteren Standorten sollen die Kinderbetreuungsmöglichkeiten ausgebaut werden. An allen deutschen Standorten der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge und MAN steht zudem eine Kinderferienbetreuung zur Verfügung. Auch international nimmt die Zahl der Angebote zu: Kinderferienamps werden beispielsweise auch bei Volkswagen in Shanghai, Navarra, Chattanooga und Kaluga angeboten.

#### Leistungsförderung und Erfolgsbeteiligung

Leistung systematisch zu fördern und zu honorieren sowie die Vergütungssysteme auf eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten am erreichten Unternehmenserfolg auszurichten – das sind wichtige Bestandteile unserer Personalstrategie. Seit 2010 gibt es in der Volkswagen AG durchgängige und einheitliche Kriterien für die Entwicklung von Kompetenz und für die Bewertung von Leistung. Diese Kriterien gelten für die gesamte Belegschaft – vom Auszubildenden bis zum Top-Manager. Sie sind durch konkrete Anreizsysteme in der Entgeltsktruktur unterlegt.

Für die Tarifbeschäftigte der Volkswagen AG gilt ein Entgeltsystem, das aus drei Hauptelementen besteht:

- › der Grundvergütung in Form eines wettbewerbsfähigen monatlichen Entgelts,
- › der leistungsorientierten Vergütungskomponente, die zusätzlich die Leistungen jedes Einzelnen honoriert, und
- › dem tariflich vereinbarten Anspruch auf Erfolgsbeteiligung.

Dieses dreistufige Vergütungssystem hat sich in der Volkswagen AG als Instrument zur Teilhabe der Belegschaft am Erfolg bewährt. Es trägt gleichzeitig dazu bei, individuelle Leistung zu honorieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Konzern wird es daher zunehmend als Standard umgesetzt, unter anderem bei Audi, ŠKODA sowie bei Volkswagen Group Rus am Standort Kaluga und bei Volkswagen de México.

#### Beteiligung der Mitarbeiter

Die Mitsprache und die Beteiligung der Mitarbeiter sind wichtige Pfeiler unserer Personalstrategie. Volkswagen setzt auf hohe Fachkompetenz seiner Beschäftigten und auf starken Teamgeist. Das Unternehmen investiert in seine Beschäftigten, bietet ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und fördert ein gutes Arbeitsklima. Dazu gehört auch, dass Meinungen, Einschätzungen und konstruktive Kritik von Mitarbeitern Gehör finden.

Ein Instrument, das wir hierfür konzernweit anwenden, ist das Stimmungsbarometer. Mit diesem können sich die Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen einbringen. Wir erheben mit dieser konzernweit einheitlichen Mitarbeiterbefragung regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Um das Stimmungsbarometer grundlegend zu überarbeiten, haben wir im Frühjahr 2015 die konzernweite Durchführung des Instruments ausgesetzt; künftig sollen Veränderungsprozesse, die aus dem Stimmungsbarometer resultieren, noch nachhaltiger umgesetzt werden. Entsprechend stand das Jahr 2015 ganz im Zeichen der Umsetzung von Maßnahmen des Stimmungsbarometers 2014.

Der Volkswagen-Weg ist ein Instrument, mit dem sich die Belegschaft der Volkswagen AG an der Effizienzsteigerung des Unternehmens beteiligt; wir setzen es bereits seit 2007 ein. Wir verfolgen damit das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Beschäftigung zu sichern. Dies wird durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gewährleistet, der darauf abzielt, Prozesse und Strukturen in Bezug auf Produktivität und Qualität sowie Ergonomie, Führung und Zusammenarbeit ständig weiterzuentwickeln. Auch im Geschäftsjahr 2015 lag der Schwerpunkt des Volkswagen-Wegs darauf, die Arbeitsabläufe zu optimieren. Dazu wurden geschäftsbereichsübergreifende Projekte initiiert und umgesetzt, beispielsweise die Standardisierung und automatisierte Erstellung des Schriftverkehrs über das Anwendungssystem ESCRIBA für den Personalbereich. Neben dem Volkswagen-Weg kommt in der Produktion ein konzernweit für alle Marken einheitliches Produktionssystem zum Einsatz.

Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative übernehmen die Mitarbeiter im Rahmen des Ideenmanagements Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse und Produkte. In Deutschland haben die Mitarbeiter seit 1949 über das damalige betriebliche Vorschlagswesen und das heutige Ideenmanagement mehr als 2,1 Mio. Ideen eingereicht und für das Unternehmen Einsparungen von circa 3,3 Mrd. € an den deutschen Standorten der Volkswagen AG und der Volkswagen Sachsen GmbH erzielt. Das Ideenmanagement ist ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument für betriebliche Vorgesetzte. Darüber hinaus trägt es dazu bei, die Arbeit bei Volkswagen sicherer und gesundheitsverträglicher zu machen und die Ziele zur Reduzierung von Energie- und Wasserverbrauch, Abfallaufkommen, Lösemittel- sowie CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erreichen.

#### **IDEENMANAGEMENT IM VOLKSWAGEN KONZERN\***

*Stand 31. Dezember 2015*

	2015	2014
Eingereichte Verbesserungsideen	536.081	463.042
Umgesezte Verbesserungsideen	360.454	306.432
Einsparungen in Mio. €	374,9	324,4
Prämien in Mio. €	38,7	35,2

\* 41 (31) teilnehmende Produktionsstandorte.

#### **Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz**

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht weit über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus und umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, der Prävention, der Integration und Rehabilitation, der Führung und der Perspektive für jeden Einzelnen.

Der an deutschen Standorten etablierte Checkup trägt dazu bei, die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Er ist eine kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung für alle Mitarbeiter. Die Beschäftigten schätzen seine hohe diagnostische Qualität und die Folgeprogramme.

Auch an nahezu allen internationalen Standorten wird der Checkup inzwischen erfolgreich durchgeführt. Weitere Vorsorgeuntersuchungsprogramme wurden an konzernweite Standards angepasst beziehungsweise der Checkup durch länderspezifische Zusatzuntersuchungen, zum Beispiel HIV- und Tuberkulose-Tests, erweitert.

Im Volkswagen Konzern ergänzen Konzepte zur gesunden Verpflegung sowie vielfältige Sport- und Freizeitangebote – von der Kampagne zum Abnehmen und zur gesunden Ernährung bei Volkswagen in Südafrika bis hin zu internen Firmenläufen, etwa bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover – das ganzheitliche Gesundheitsmanagement. Zusätzlich zum Checkup wurde bei ŠKODA 2015 eine neue Gesundheitswoche durchgeführt. Die Belegschaft hat das umfangreiche Angebot verschiedener Vorsorgeuntersuchungen und spezieller Gesundheitsprogramme sehr gut angenommen. In Anerkennung ihrer Aktivitäten im Bereich der Prävention und Gesundheitsförderung bekam ŠKODA vom tschechischen Gesundheitsministerium den Titel „Health Promoting Enterprise“ verliehen.

SEAT hat im September 2015 als erstes Unternehmen des Automobilsektors in Spanien die renommierte Zertifizierung „Gesundes Unternehmen“ erhalten. Damit wird die hohe Qualität des Gesundheitsmanagements von der spanischen Gesellschaft für Standardisierung und Zertifizierung (AENOR) gewürdigt.

Parallel dazu gewährleistet Volkswagen mit Verbesserungen entlang des gesamten Produktentstehungsprozesses, dass die Qualität der Arbeitsplätze und die aus der Produktion resultierenden Belastungen für die Mitarbeiter bereits in der Planungs- und Konstruktionsphase der Fahrzeugmodelle berücksichtigt werden. Ziel der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ist, ergonomisch moderne Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen. Durch den Einsatz sogenannter Ergo-Assistenten an den Produktionslinien werden Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz beraten und angeleitet, wie sie ihre Arbeitsabläufe ergonomischer ausführen und damit eine entsprechende Verhaltensänderung vornehmen können.

**PERSONALKENNZAHLEN<sup>1</sup>**

*Stand 31. Dezember 2015*

	2015	2014	2013	2012	2011
Auszubildende im Konzern	18.651	18.459	17.703	16.714	15.021
gewerblich	13.673	13.577	13.174	12.508	11.249
kaufmännisch	4.978	4.882	4.529	4.206	3.772
Passive Altersteilzeit	6.183	7.129	9.501	7.804	4.488
Aktive Konzernbelegschaft	585.242	566.998	545.596	525.245	482.447
<b>Belegschaft</b>	<b>610.076</b>	<b>592.586</b>	<b>572.800</b>	<b>549.763</b>	<b>501.956</b>
Europa	451.257	438.631	424.964	410.427	378.030
Amerika	59.329	59.790	61.796	63.193	58.072
Afrika	6.388	6.330	6.356	6.461	6.602
Asien	91.991	86.752	78.672	68.704	58.540
Australien	1.111	1.083	1.012	978	712
Anteil weiblicher Beschäftigter im Konzern (in %)	16,0	15,7	15,5	15,2	14,7
Anteil Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen <sup>2</sup> (in %)	37,0	30,9	35,3	29,2	30,5

<sup>1</sup> Einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

<sup>2</sup> Volkswagen AG

Auf der Grundlage des Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems haben alle einbezogenen Konzerngesellschaften ihre Arbeitsschutzorganisationen und -prozesse analysiert. Die Ergebnisse stehen in einem zentralen Datenbanksystem konzernweit zur Verfügung. Im Berichtsjahr wurden insgesamt sieben Konzernaudits durchgeführt. Dies schließt den systematischen Austausch über Best-Practice-Beispiele im Volkswagen Konzern ein.

#### Betriebliche Sozialleistungen

Die Volkswagen AG übernimmt Zuschüsse zu Leistungen von Sozialversicherungsträgern, zum Beispiel Krankengeld, und unterstützt im Todesfall eines Mitarbeiters dessen Angehörige. Zudem versichert das Unternehmen jeden Beschäftigten im Rahmen einer Kollektiv-Unfallversicherung gegen Unfälle mit Todes- oder Invaliditätsfolge. In außergewöhnlichen wirtschaftlichen Notlagen gewährt die Volkswagen AG Mitarbeitern kurzfristige Darlehen.

In den Konzerngesellschaften im In- und Ausland profitieren die Mitarbeiter von weiteren betrieblichen Leistungen. Dazu zählen je nach Standort Transport- und Verpflegungszuschüsse, kostengünstiger Wohnraum, monatliche Kinderbetreuungszuschüsse sowie Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten. Zusätzliche Leistungen in der Gesundheitsversorgung oder Rentenzusatzversicherungen runden das Angebot standortspezifisch ab.

Mit einer betrieblichen Altersversorgung leisten die Volkswagen AG sowie ihre Marken- und Tochtergesellschaften einen wichtigen Beitrag dazu, das Einkommen im Alter abzusichern. Neben den arbeitgeberfinanzierten Komponenten haben die Beschäftigten bei der Direktzusage die Möglichkeit, durch Entgeltumwandlung selbst Vorsorge aus dem Bruttoentgelt zu betreiben.

Die Direktversicherung ist eine weitere Möglichkeit der arbeitnehmerfinanzierten Vorsorge durch Entgeltumwandlung.

Das Zeit-Wertpapier der Volkswagen AG ist ein Instrument zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Seit 1998 können Beschäftigte aus ihrem Bruttoentgelt und aus Zeitguthaben Beträge einbringen. Das aufgebaute Zeit-Wertguthaben kann für eine bezahlte Freistellung vor der Altersrente verwendet werden.

#### INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung, die Notwendigkeit der durchgängigen Unterstützung von Geschäftsprozessen und der Aufbau neuer Standorte stellen die IT im Konzern vor ständig neue Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, ist eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur notwendig.

Ebenso unerlässlich ist es, die Anwendungslandschaft an den Unternehmensstandorten, in den Geschäftsabläufen und im Vertriebsnetz effizient weiterzuentwickeln. Bei allen Marken des Volkswagen Konzerns entwickeln die IT-Mitarbeiter die Systeme nicht nur; sie unterstützen auch die Anwender in der Technischen Entwicklung, in der Produktion und im Vertrieb. So entstehen Anwendungen, die genau auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind.

Neue Chancen eröffnet das weitere Zusammenwachsen von Produktion und IT. Big-Data-Verfahren helfen, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Mit der „Digitalen Fabrik“ können Volkswagen Fabrikplaner schon vor dem ersten Spatenstich virtuell durch die Gebäude gehen, ihre Planungen prüfen und somit einen Produktanlauf absichern.

Das konzernweite Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem FIS ermöglicht es uns, Fahrzeuge in aktuell 43 Werken weltweit – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung – effizient zu produzieren. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine flexible und markenübergreifende Produktion im globalen Produktionsnetzwerk zu ermöglichen. Den konzernweiten IT-Standardisierungsgrad für die Steuerung unserer Werke haben wir in den vergangenen drei Jahren auf 84 % erhöht.

Den Trend zur Digitalisierung greift Volkswagen in konzern-eigenen IT-Labs auf. IT-Labs sind Innovationszentren, in denen in enger Zusammenarbeit von Fachbereichen, Forschungseinrich-tungen und Technologiepartnern neue IT-Lösungen erarbeitet werden. Die Innovationszentren fungieren als Testlabore für den Konzern, als Berater für Zukunftsfragen der Informationstechno-logie sowie als Verbindungsbüros zu Start-up-Unternehmen.

Das Data:Lab in München ist das Kompetenzzentrum für The-men wie Big Data, Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und Machine Learning (maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz). Das Team aus Datenwissenschaftlern, Projektmanagern und Technologieexper-ten wird von Spezialisten führender Big-Data-Unternehmen, For-schungseinrichtungen und Vertretern von Start-ups unterstützt. Beispiele für erfolgreiche Projekte des Data:Lab sind die Prognose von Kundenwünschen und -loyalität sowie eine Lang- und Allzeit-prognose zur Ersatzteilplanung für das Zentraldepot Kassel. Auch außerhalb des Konzerns wird diese Innovationskraft anerkannt. So darf sich das Data:Lab seit November 2015 als „Ausgezeichneter Ort im Land der Ideen“ bezeichnen. Beim bundesweiten Wett-bewerb wurde das Data:Lab aus über 1.000 Forschungseinrichtun-gen, Unternehmen, Start-ups und Vereinen in der Kategorie Wirt-schaft als Preisträger geehrt. Die Jury begründete ihre Wahl damit, dass das Data:Lab eine überzeugende Antwort auf die Frage gibt, wie sich die Mobilität der Zukunft gestalten lässt.

In Berlin entsteht das Digital:Lab. Dort wird unter anderem eine digitale Mobilitätsplattform für den Konzern aufgebaut, um dem Endkunden Mobilitätsdienstleistungen wie Spritpreis-Agenten oder Park- und Wetterdienste zur Verfügung stellen zu können.

Am Standort Wolfsburg haben wir das Smart.Production:Lab etabliert. Es agiert im Umfeld von Industrie 4.0 und leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Produktionsstätten des Volkswagen Konzerns schrittweise zu intelligenten Fabriken weiterzuent-wickeln. Unter bewusstem Einsatz agiler Methoden und Arbeits-weisen sowie einer Start-up-Kultur besteht das Ziel des Labs darin, Software- und Hardwarepiloten sowie Prototypen für die Produktion und Logistik schnell und anwendungsfällorientiert im eigenen Haus zu entwickeln. Ein erstes Beispiel für einen realisierten Piloten ist das Projekt Smart Logistics Watch. Basierend auf einer aus einem internen Hackathon (Programmierwettbewerb) hervorge-gangenen Idee wurde im Lab in Zusammenarbeit mit dem Fach-bereich in kürzester Zeit eine Smartwatch-Applikation entwickelt. Mit dieser Lösung können Logistikmitarbeiter sinnvoll unterstüt-zt und der Logistikprozess der Teilekommissionierung weiter opti-miert werden.

Eine starke Vernetzung wird auch innerhalb der IT des Konzerns vorangetrieben. Konzernweite Hackathons oder Initiativen wie die IT-Pitching-Days (Ideenwettbewerb) schaffen Plattformen, auf denen Mitarbeiter gemeinsam neue Ideen und Software-Prototypen entwickeln. Mit internen Communitys (Gemeinschaf-ten) wie der Agile Community und dem unternehmensinternen Netzwerk Group Connect können wir Experten konzernweit zügig miteinander vernetzen. Diese neuen Arbeitsmethoden, -mittel und -wege etablieren wir, damit die IT im Konzern schnell, flexibel und effizient auf sich stetig ändernde Anforderungen reagieren kann.

Für eine enge Verzahnung zwischen Studenten, Schülern und der IT des Konzerns stehen CodeFEST8 und KIDScraft 1.0. Der Programmierwettbewerb CodeFEST8 wurde 2015 von mehreren Marken des Konzerns gemeinsam veranstaltet und richtete sich an Studierende technischer Fächer, insbesondere der Informatik und Wirtschaftsinformatik. Im Rahmen des Wettbewerbs entwickelten die Teilnehmer in nur 28 Stunden Software unter dem Motto „Mobilität der Zukunft“. An der Vorrunde, die zeitgleich an acht Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz statt-fand, nahmen mehrere Hundert junge Menschen teil. Damit war CodeFEST8 der bislang größte Programmierwettbewerb in der Automobilindustrie. Die beiden besten Teams jedes Universitäts-standorts qualifizierten sich für das Finale auf der CeBIT. Bei KIDScraft 1.0, dem Sommercamp der IT des Konzerns, forschten 150 Kinder aus der Region Wolfsburg wie künftige IT-Ingenieure. KIDScraft 1.0 dient der langfristigen Nachwuchsförderung, ins-besondere um junge Mädchen für IT zu begeistern, und der IT-Standortsicherung in Wolfsburg und Umgebung.

#### UMWELT- UND KLIMASCHUTZ

Die Erwartungen der Stakeholder an unser Unternehmen steigen stetig, insbesondere im Hinblick auf weltweite Megatrends wie Klimaveränderung, Ressourcenbedarf, demografischer Wandel und fortschreitende Urbanisierung. Wir setzen uns mit diesen Herausforderungen auseinander und übernehmen Verantwortung.

Volkswagen hat sich das Ziel gesetzt, auch ökologisch an der Spitze der Automobilindustrie zu stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir unsere Umweltschutzaktivitäten in der Konzern-Umweltstrategie gebündelt.

Vier wesentliche Teilziele stehen im Zentrum unseres Engagements:

- Top in Ressourcenschonung über den Lebenszyklus  
Die Auswirkungen unserer Produkte auf die Umwelt betrachten wir ganzheitlich über den gesamten Lebenszyklus. Dabei sind der Schutz der Umwelt und insbesondere die Schonung end-licher Ressourcen unsere zentralen Anliegen. Unsere Maßnah-men zielen auf eine effiziente Produkt- und Prozessgestaltung, den Einsatz innovativer Umwelttechnologien und eine nachhal-tige Energieversorgung ab.
- Führend bei umweltfreundlichen Produkten  
In unseren Produkten verbinden wir Spitzentechnologie, Kom-fort und Sicherheit mit geringerem Verbrauch und sinkenden CO<sub>2</sub>-Emissionen. Langfristiges Ziel ist eine CO<sub>2</sub>-freie Mobilität.

› Durchgängige Verankerung im Unternehmen

Die Belegschaft des Volkswagen Konzerns als Träger der Umweltstrategie ist informiert, qualifiziert und handelt ökologisch verantwortungsvoll. Unsere Stärke ist, das Wissen der Mitarbeiter unserer Marken und Regionen im Rahmen eines Best-Practice-Austauschs zu bündeln und konzernweit zu nutzen.

› Top in Intelligenter Mobilität

Unter Intelligenter Mobilität verstehen wir den Anspruch, Mobilität und Komfort zu bieten und gleichzeitig die Umwelt zu schützen und Verschwendungen im Verkehr zu vermeiden. Voraussetzung dafür ist ein effizientes Zusammenspiel von Menschen, Infrastruktur, Technologien und Verkehrsmitteln.

Der Konzern-Umweltstrategie liegt ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde, der sich an der Wertschöpfungskette orientiert und damit alle Geschäftsbereiche einbindet. Wir haben in den Bereichen ambitionierte und messbare Ziele festgelegt, denen wir systematisch nachgehen. Dazu zählt die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emission unserer europäischen Neuwagenflotte ebenso wie die effizientere Gestaltung jeder neuen Modellgeneration gegenüber dem jeweiligen Vorgängermodell. In der Produktion wollen wir je produziertes Fahrzeug die fünf wesentlichen Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO<sub>2</sub>- und VOC-Emissionen bis 2018 im Vergleich zu 2010 um 25% verringern.

Unsere ehrgeizigen Ziele können wir nur dann erreichen, wenn wir umweltrelevante Aspekte in unseren Organisations- und Entscheidungsprozessen fest verankern. Die Grundlage liefert unser Umweltmanagementsystem, das seit vielen Jahren im Konzern etabliert ist. Ein zentraler Bestandteil ist die Konzern-Umweltpolitik, die sich auf die unternehmensweit geltenden Umweltgrundsätze für unsere Produkte und die Produktion stützt. Ebenfalls im Umweltmanagementsystem verankert sind die Umweltziele der Technischen Entwicklung. Diese Prozesse lassen wir regelmäßig, so auch im Berichtsjahr, durch Zertifizierungen und externe Kontrollen bestätigen. Unser Energiemanagementsystem, das seit 2010 sukzessive an allen Standorten eingeführt wurde, ist seit 2012 nach ISO-Norm 50001 zertifiziert. Seitdem haben wir an immer mehr Umweltzertifizierungen teilgenommen, sodass unsere Standorte weltweit wie auch die Technische Entwicklung gemäß ISO 14001 zertifiziert sind, und seit 2009 auch nach ISO/TR 14062.

Die konzernweite Verankerung des Umweltschutzes soll sich auch im ökologischen Denken und Handeln der Mitarbeiter widerspiegeln. Das setzt wiederum voraus, dass sie entsprechend informiert und geschult werden. Deshalb haben wir weltweit Umweltmanagementbeauftragte benannt, die daran arbeiten, den Umweltschutz im Konzern auf eine breite Basis zu stellen. Um die Kompetenz und das Know-how aller Mitarbeiter unserer Marken und Regionen zu bündeln und zu nutzen, finden regelmäßig marken- und bereichsübergreifende Steuer- und Arbeitskreise statt, sowohl auf Management- als auch auf Expertenebene.

Volkswagen begrüßt das Ergebnis der Klimakonferenz COP 21 der UN, die im Berichtsjahr stattfand. Die Verhandlungsparteien einigten sich auf ein ambitioniertes Ziel einer Klimaerwärmung

von unter 2 Grad Celsius. Scania und Audi hatten sich im Vorfeld der Konferenz bei der Low Carbon Technology Partnership Initiative des WBCSD zu den Themen Low Carbon Freight und Low Carbon Fuel eingebracht. Die Initiativen erarbeiten Maßnahmen und Projekte, um das avisierte Klimaziel Realität werden zu lassen.

**Biodiversität**

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgewogenes Klima. Der Schutz der biologischen Vielfalt gehört zu den größten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Die Vereinten Nationen haben das laufende Jahrzehnt deshalb zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem eigenen Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Zur Erreichung der in der Convention on Biological Diversity der UN verankerten Ziele tragen wir vor allem dadurch bei, dass wir Treibhausgasemissionen verringern und Materialien wie Ressourcen möglichst effizient einsetzen. Infolge der Dieselthematik lassen wir die Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. bis auf Weiteres ruhen.

Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Wir haben unter anderem einen Biodiversitätsbeauftragten berufen und von 32 Standorten der Marken Volkswagen Pkw, Porsche und MAN externe Gutachten zu den Risiken für Gewässer, Böden und Biodiversität erstellen lassen.

Zu den Projekten, die wir mit dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) realisiert haben, zählt der Moorschutz in Deutschland. Im Jahr 2015 konnte der NABU dank einer Spende der Volkswagen Financial Services AG zusätzlich einen Internationalen Moorschutzfonds einrichten. Auch in der gemeinsamen Initiative „Willkommen Wolf!“ haben Volkswagen und NABU im Jahr 2015 partnerschaftlich zusammengearbeitet. Unser langjähriger Kooperationsvertrag mit dem NABU lief zum 31. Dezember 2015 aus. Nachdem die Verhandlungen zur Verlängerung des Vertrags infolge der Dieselthematik ausgesetzt wurden, arbeiten wir intensiv an den Voraussetzungen für die Fortführung der strategischen Partnerschaft.

An unseren internationalen Standorten setzen wir uns mit unterschiedlichen Partnern für den Schutz der Natur und der Artenvielfalt ein. Am Standort Urumqi in der chinesischen Provinz Xinjiang unterstützen wir die Biodiversitätsforschung. Seit 2011 fördern wir überdies den Dyer Island Conservation Trust in Südafrika. Gemeinsam mit dem Trust engagieren wir uns für den Schutz von Pinguinen, Delfinen, Walen, Seevögeln und Haien und führen Forschungs-, Bildungs- und Ausbildungsprogramme durch, um das Umwelbewusstsein zu stärken. Im Berichtsjahr hat der Trust dort eine Pflegestation für Meeresvögel eröffnet.

#### Externe Umweltauszeichnungen

Die Modelle des Volkswagen Konzerns und seiner Marken haben 2015 zahlreiche Auszeichnungen insbesondere für alternative Antriebe erhalten. Hier einige Beispiele:

AUTO TEST, der monatliche Kaufberater von AUTO BILD und das unabhängige Institut für Umweltforschung, ÖKOTREND, haben 2015 die umweltfreundlichsten Autos aller Klassen prämiert. Mit dem eco-up! in der Kategorie Kleinstwagen und dem Golf GTE in der Kompaktklasse gewannen gleich zwei Modelle der Marke Volkswagen Pkw. Bei den SUV wurde der Porsche Cayenne S E-Hybrid auf den ersten Platz gewählt. Bewertungskriterien waren unter anderem das Umweltengagement und die soziale Verantwortung der Hersteller sowie die Umweltwirkung der Fahrzeuge über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg.

Der Verkehrs Club Schweiz hat 2015 bereits zum dritten Mal in Folge drei Modelle des Volkswagen Konzerns mit Erdgasantrieb auf den ersten Rang seiner Auto-Umweltliste 2015 gesetzt. Der eco up! der Marke Volkswagen Pkw und seine baugleichen Geschwister von SEAT und ŠKODA konnten sich aufgrund ihrer moderaten Lärmemission und hervorragenden Werte beim Klimaschutz gegen die Wettbewerber durchsetzen.

Beim ADAC EcoTest erhielten die Erdgasfahrzeuge Golf TGI BlueMotion und eco up! sowie das Elektrofahrzeug e-up! der Marke Volkswagen Pkw die beste Bewertung. Das Gesamtergebnis des ADAC EcoTest setzt sich aus verschiedenen Bewertungen zusammen, etwa die Untersuchung von Emissionen wie Kohlenmonoxid, Kohlenwasserstoff, Stickoxiden und Partikeln in wirklichkeitsnahen Fahrzyklen, teilweise mit eingeschalteter Klimaanlage.

Im Wettbewerb „Ten best 2016“ der Fachzeitschrift Car & Driver wurden 231 Modelle, die auf dem brasilianischen Markt erhältlich sind, bewertet. Die Marke Volkswagen Pkw erhielt dabei die meisten Auszeichnungen. Aufgrund des neuen Motors TSI Total Flex mit 1,0l Hubraum wählte die Fachjury den move up! TSI als „Nachhaltigstes Modell“ und den speed up! TSI als den „Best Hatch“ aus. Der Motor TSI Total Flex ist der modernste Motor von Volkswagen do Brasil.

Der Lamando der Marke Volkswagen Pkw und der ŠKODA Octavia wurden beim China Eco-Car Assessment Programme mit Goldmedaillen ausgezeichnet. Bei dem Test werden Umwelteigenschaften eines Fahrzeugs – dazu zählen Aspekte wie Innenraumluftqualität, Lärm, gefährliche Stoffe und Materialien – systematisch und umfassend bewertet.

In der Auto-Umweltliste des Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD) gewann der e-up! in der Kategorie Stromverbrauch. Der VCD bewertet mehr als 400 aktuelle Pkw-Modelle und möchte Autokäufern eine wissenschaftlich fundierte Entscheidungshilfe bieten.

Der Green Car of the Year Award der US-amerikanischen Fachzeitschrift Green Car Journal, den wir für die Modelle Volkswagen Jetta TDI und Audi A3 TDI in 2009 beziehungsweise 2010 erhalten hatten, wurde uns infolge der Dieselthematik aberkannt.

#### NACHTRAGSBERICHT

Der Volkswagen Konzern war über seinen 50%-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V. (GMH), Amsterdam, Niederlande, mittelbar zu 50% an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande, (LeasePlan) beteiligt. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing- und Fuhrparkmanagement ist.

Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an ein internationales Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan-Anteile an das Konsortium wurde am 21. März 2016 vollzogen.

Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund 3,7 Mrd. € zuzüglich Zinsen in Höhe von 31,5 Mio. €. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus in 2016 ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit und die Netto-Liquidität von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils an der GMH ein Ertrag in Höhe eines niedrigen dreistelligen Mio. € Betrags, der im Finanzergebnis ausgewiesen wird. Mit Vollzug der Transaktion wurde die bisherige durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

# Prognosebericht

Das Wachstum der Weltwirtschaft wird 2016 voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen.

Wir erwarten, dass sich die weltweite Nachfrage nach Automobilen 2016 uneinheitlich entwickelt und langsamer steigt als im Berichtsjahr. Dafür ist der Volkswagen Konzern mit seiner Markenvielfalt, seiner weltweiten Präsenz und seinen wegweisenden Technologien gut aufgestellt.

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche Entwicklung des Volkswagen Konzerns und der Rahmenbedingungen seiner Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die eine Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen bewirken könnten, stellen wir im Risiko- und Chancenbericht dar.

Unsere Annahmen basieren auf aktuellen Einschätzungen externer Institutionen; dazu zählen Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, multinationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

## WELTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Wir gehen in unseren Planungen davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzt.

## Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa sollte die wirtschaftliche Erholung auch im Jahr 2016 anhalten. Die Lösung struktureller Probleme stellt in diesem Zusammenhang weiterhin eine große Herausforderung dar.

Für Zentraleuropa erwarten wir ähnlich hohe Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa dürfte sich die wirtschaftliche Lage stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die Wirtschaft Russlands wird vermutlich weiter schrumpfen, jedoch nicht mehr so stark wie im Berichtsjahr.

Politische Unsicherheiten und soziale Spannungen, die vor allem aus der hohen Arbeitslosigkeit resultieren, dürften auch im Jahr 2016 die Konjunktur in Südafrika beeinträchtigen und das Wachstum auf niedrigem Niveau halten.

## Deutschland

Die deutsche Wirtschaft wird im Jahr 2016 voraussichtlich weiter wachsen und etwas höhere Steigerungsraten als im Berichtsjahr verzeichnen. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt dürfte bestehen bleiben.

## Nordamerika

Für Nordamerika rechnen wir damit, dass die robuste wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2016 anhält. Dabei sollten die Wachstumsraten in den USA und in Kanada gegenüber dem Vorjahr stabil bleiben; die mexikanische Wirtschaft wird vermutlich etwas langsamer expandieren.

## Südamerika

Brasilien wird vor allem aufgrund der geringen Binnennachfrage vermutlich auch im Jahr 2016 eine negative Expansionsrate aufweisen. Unter der Last der anhaltend hohen Inflation und des getrübten Geschäftsklimas dürfte die argentinische Wirtschaft nur geringfügig wachsen.

## Asien-Pazifik

Das Wirtschaftswachstum in China wird im Jahr 2016 voraussichtlich auf hohem Niveau bleiben, im Vergleich zu den Vorjahren aber weiter an Dynamik verlieren. Für Indien gehen wir von einem stabilen Wachstum mit vergleichsweise hohen Steigerungsraten aus. In Japan dürfte sich die wirtschaftliche Lage nur leicht verbessern. Für die Region ASEAN erwarten wir, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung in etwa auf dem Niveau des Berichtsjahrs fortsetzen wird.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Auch für die Jahre 2017 bis 2020 gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der weltweiten Pkw-Nachfrage fortsetzt.

#### Europa/Übrige Märkte

Für das Jahr 2016 erwarten wir in Westeuropa ein Nachfragevolumen auf dem Niveau des Berichtsjahrs. Das Vorkrisenniveau dürfte auch mittelfristig nicht erreicht werden. Die andauernde Schuldenkrise wird die Konsumenten in vielen Ländern der Region voraussichtlich weiterhin verunsichern und ihre finanziellen Möglichkeiten für einen Neuwagenkauf einschränken. In Spanien und Italien wird sich der Erholungskurs 2016 voraussichtlich moderat fortsetzen; für Großbritannien rechnen wir mit einem Marktvolumen, das unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegt. In Frankreich erwarten wir ein nur leicht positives Wachstum.

In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage 2016 unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Nach den erheblichen Rückgängen der vergangenen Jahre wird das Nachfragevolumen in Russland voraussichtlich auch 2016 sinken. Für viele zentraleuropäische Märkte erwarten wir ein weiteres Nachfragewachstum beziehungsweise ein Marktvolumen auf Höhe des Vorjahres.

Auf dem südafrikanischen Automobilmarkt rechnen wir für 2016 mit einem Volumen deutlich unter dem Vorjahreswert.

#### Deutschland

Nach der positiven Entwicklung der vergangenen Jahre prognostizieren wir für den deutschen Pkw-Markt 2016 ein Volumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt.

#### Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass der Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in den USA im Jahr 2016 weiter von den günstigen Rahmenbedingungen profitieren und den positiven Trend des abgelaufenen Jahres abgeschwächt fortsetzen wird. Dabei dürfte das Wachstum hauptsächlich durch das SUV- und das Pickup-Segment getrieben werden. Auf dem kanadischen Markt sollte die Nachfrage leicht unter dem hohen Niveau des Vorjahres liegen.

In Mexiko rechnen wir dagegen mit einem Marktvolumen merklich über dem des Jahres 2015.

#### Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Darüber hinaus belasten protektionistische Tendenzen die Fahrzeugmärkte der Region, insbesondere in Brasilien und Argentinien, wo Restriktionen für den Import von Fahrzeugen bestehen. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden 2016 vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. In Brasilien, dem größten Markt Südamerikas, erwarten wir ein Nachfragevolumen, das deutlich unter dem bereits schwachen Vorjahresniveau liegt. In Argentinien rechnen wir nach den signifikanten Rückgängen der vergangenen beiden Jahre mit einer Nachfrage merklich unter dem Wert des Vorjahrs; Gründe sind die anhaltend hohe Inflation und die schwierige gesamtwirtschaftliche Situation.

#### Asien-Pazifik

Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum im Jahr 2016 voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen. In China wird der anhaltend steigende Bedarf an individueller Mobilität die Nachfrage weiter erhöhen; das Wachstumstempo sollte in der Größenordnung des Vorjahres liegen. Zum Wachstum sollte auch die Steuererleichterung für Fahrzeuge mit bis zu 1,6 l Hubraum beitragen. Günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment dürfen weiterhin sehr gefragt sein. In Indien rechnen wir mit einem Pkw-Nachfragevolumen, das leicht über dem des Vorjahres liegt. Auf dem japanischen Pkw-Markt erwarten wir 2016 einen leichten Rückgang der Nachfrage. Für die Märkte im ASEAN-Raum erwarten wir im Jahr 2016 positive Wachstumsraten.

#### ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Auch im Jahr 2016 werden sich die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln. Insgesamt rechnen wir mit einer leicht steigenden Nachfrage; dieser Trend sollte sich in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzen.

Vor dem Hintergrund der für 2016 erwarteten anhaltenden Erholung der Wirtschaft gehen wir in Westeuropa bei den leichten Nutzfahrzeugen von einer Nachfrage auf Vorjahresniveau aus. Für Deutschland erwarten wir, dass die Zulassungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen werden.

Auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen 2016 voraussichtlich auf der Höhe des Vorjahreswertes liegen. Auch für Russland erwarten wir ein gegenüber 2015 stabiles Marktvolumen.

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

In der Region Asien-Pazifik wird das Marktvolumen 2016 voraussichtlich moderat über dem des Vorjahres liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage über dem Vorjahresniveau. Für Indien erwarten wir für das Jahr 2016 ein Volumen deutlich über dem Berichtsjahr. Auf dem japanischen Markt gehen wir 2016 von einer moderaten Fortsetzung des Abwärtstrends aus. Im ASEAN-Raum gehen wir davon aus, dass der Markt im Jahr 2016 wachsen wird.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht unter dem Vorjahresniveau liegen. Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir jedoch eine positive Entwicklung.

Für Westeuropa und Deutschland gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2016 leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen wird.

Einen leichten Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. In Russland rechnen wir nach dem drastischen Markteinbruch im Jahr 2015 mit einer moderaten Erholung der Nachfrage. Der russische Markt wird aber trotz dieses Nachholeffekts auf einem insgesamt niedrigen Niveau bleiben.

Bedingt durch die Sättigung des Nachholbedarfs im US-amerikanischen Lkw-Markt werden die Zulassungen in Nordamerika 2016 voraussichtlich merklich unter dem Vorjahreswert liegen.

Die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wird 2016 spürbar unter dem bereits schwachen Vorjahresniveau liegen. Grund dafür ist das wirtschaftliche Umfeld, das weiterhin durch ein getrübtes Geschäftsklima und negative Wachstumsraten belastet ist.

Für China, den weltweit größten Lkw-Markt, resultiert aus dem erheblichen Marktrückgang 2015 eine Nachfrageerholung, sodass die Zulassungen im Jahr 2016 den Wert des Vorjahres voraussichtlich spürbar übertreffen werden. Dennoch wird das hohe Niveau der vorhergehenden Jahre nicht erreicht. In Indien rechnen wir mit einem merklichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds sowie der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2016 von einem spürbaren Nachfragerückgang aus. In Westeuropa erwarten wir nach dem merklichen Anstieg in 2015 einen leichten Rückgang der Nachfrage für 2016. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer Nachfrage deutlich unter dem Volumen des Vorjahres. Auch in Südamerika werden sich die Neuzulassungen voraussichtlich merklich unter dem Vorjahresniveau bewegen.

Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten insgesamt ein moderates Wachstum.

#### **ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING**

Auch für 2016 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleiben wird.

Das Auftragsvolumen für Zwei-Takt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2016 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Trotz langfristig positiver Wachstumsfaktoren liegt im Offshore-Bereich die Erwartung für Neubestellungen aufgrund des weiterhin geringen Ölpreises für das Jahr 2016 auf einem niedrigen Niveau. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Bedarf an Energie korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Vor allem die zunehmend bessere Infrastruktur für Flüssiggas unterstützt diese Entwicklung. Für 2016 rechnen wir mit einer leicht höheren Nachfrage gegenüber dem Vorjahr, die jedoch insgesamt auf einem niedrigen Niveau bleiben wird.

Im Geschäftsjahr 2016 wird sowohl in der Prozessindustrie als auch in der Öl- und Gasindustrie mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin niedrigen Ölpreises sowie eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen auch 2016 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Eine substanziale Verbesserung auf dem Markt für Offshore-Windkraftanlagen in Deutschland ist auch für 2016 noch nicht zu erwarten.

Für die Jahre 2017 bis 2020 wird auf den Märkten für Power Engineering mit einer wachsenden Nachfrage gerechnet.

#### **ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN**

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird. Auf den Schwellenmärkten mit gegenwärtig niedriger Marktdurchdringung wie China rechnen wir mit einer stärker steigenden Nachfrage nach Finanzdienstleistungen. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzmärkten wird sich das Angebot weiter in Richtung Mobilität zu überschaubaren Gesamtkosten verlagern. Dabei gewinnen integrierte Gesamtlösungen, die

Dienstleistungsmodule wie Versicherungen und innovative Servicepakete umfassen, sowie neue Mobilitätsangebote wie das Carsharing zunehmend an Bedeutung. Auch in den Jahren 2017 bis 2020 wird sich dieser Trend unserer Einschätzung nach fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge erwarten wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere dort unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Einen erhöhten Bedarf an Serviceleistungen, die die Gesamtbetriebskosten senken, sehen wir 2016 auf den entwickelten Märkten. Diese Entwicklung wird sich auch in den Jahren 2017 bis 2020 fortsetzen.

#### WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2015 hat die Weltwirtschaft leicht an Dynamik verloren. Fallende Energie- und Rohstoffpreise, Unsicherheiten in Bezug auf die Veränderung des chinesischen Wachstumsmodells sowie das nachlassende Vertrauen in die wirtschaftliche Stabilität der Schwellenländer hat zu einer weiteren Abschwächung der Währungen in diesen Ländern geführt. Der Euro konnte sich im Jahresverlauf gegenüber dem US-Dollar auf schwachem Niveau stabilisieren. Gleichermaßen galt für die Kursentwicklung gegenüber dem chinesischen Renminbi und dem britischen Pfund. Trotz einer zwischenzeitlichen Aufwertung blieb der russische Rubel weiterhin schwach und verlor in der zweiten Jahreshälfte wieder deutlich an Wert. Für das Jahr 2016 rechnen wir mit einem etwas stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, chinesischen Renminbi und britischen Pfund sowie zu weiteren wesentlichen Währungen. Der russische Rubel wird voraussichtlich schwach bleiben. Für die Jahre 2017 bis 2020 gehen wir derzeit von einer Fortsetzung dieser Entwicklungen aus. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko aus nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen – bleibt grundsätzlich bestehen.

#### ZINSENTWICKLUNG

Die weiterhin vorherrschende expansive Geldpolitik und die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten dazu, dass das sehr niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2015 bestehen blieb. In den großen westlichen Industrieländern verharren die Leitzinsen auf einem historisch niedrigen Niveau. Während sich in den USA und in Großbritannien allmählich ein Ende der extrem lockeren Geldpolitik abzeichnete, setzte die Europäische Zentralbank diesen Kurs fort. Für 2016 halten wir daher vor dem Hintergrund weiterer expansiver geldpolitischer Maßnahmen im Euroraum einen signifikanten Anstieg der Zinsen für unwahrscheinlich. In den USA und Großbritannien ist hingegen

von einer moderaten Zunahme des Zinsniveaus auszugehen. Für die Jahre 2017 bis 2020 erwarten wir sukzessiv steigende Zinsen.

#### ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Jahr 2015 sanken viele Rohstoffnotierungen weiter. Gründe dafür waren vor allem steigende Angebotsüberhänge an den globalen Märkten, aber auch eine sich abschwächende Konjunktur in China und die Stärke des US-Dollar. Bei einem unterstellten etwas stärkeren Wachstum der Weltwirtschaft gehen wir für die meisten börsennotierten Rohstoffe im Jahr 2016 von schwankenden Preisen auf dem derzeitigen Niveau aus. In Abhängigkeit einer weiteren Belebung erwarten wir in den Jahren 2017 bis 2020 steigende Rohstoffpreise.

#### MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2016

Der Volkswagen Konzern wird im Jahr 2016 seine Modelloffensive konsequent fortsetzen, seine Angebotspalette modernisieren und um attraktive neue Modelle erweitern. Die Wünsche unserer Kunden stehen dabei stets im Vordergrund. Außerdem ergänzen wir unser Produktpotential sukzessive um Fahrzeuge mit alternativen Antriebssystemen, das heißt Gas- und Elektrovarianten.

Die Marke Volkswagen Pkw wird 2016 den Nachfolger des erfolgreichen SUV-Modells Tiguan auf den Markt bringen. Darüber hinaus erhält die Beetle-Familie eine Produktaufwertung und wird durch den Beetle Dune erweitert. Weitere Produktaufwertungen sind für up! und Golf Cabrio sowie in Brasilien für Gol, Voyage und Saveiro vorgesehen. In China wird das Produktprogramm um die sportliche GTS-Variante des Lamando sowie um die neue Oberklasse-Limousine Phideon erweitert. Die Nachfolger der beliebten Stufenheck-Limousine Magotan, des vielseitigen Touran und des neuen Golf Sportsvan werden aus lokaler Produktion auf den Markt gebracht. Darüber hinaus wird es Produktaufwertungen bei den lokal gefertigten Modellen Passat und Sagitar GLI geben.

Die Marke Audi baut ihre SUV-Palette konsequent aus: Das neue sportlich-kompakte Einstiegsmodell Q2 erweitert die Q-Familie. Im neuen Werk in Mexiko wird die Produktion des neuen Q5 anlaufen. Darüber hinaus geht 2016 der Nachfolger des A5 Coupé an den Start. Die A4-Familie wird um die sportlichen S-Modelle S4 Limousine und S4 Avant sowie den vielseitigen A4 allroad quattro ergänzt. Zum Jahresende soll der A4 g-tron eingeführt werden, der neben Erdgas auch das klimaschonende Audi e-gas nutzen kann. In China geht Anfang 2016 zudem die Langversion des beliebten Oberklassefahrzeugs A6 L an den Start, gefolgt vom A6 L e-tron im weiteren Jahresverlauf.

Mit dem Superb SportLine bringt ŠKODA im Jahr 2016 sportliche Emotionen in die Superb-Modellreihe.

Die Marke SEAT erweitert 2016 ihr Produktpotfolio um einen neuen vielseitigen SUV im A-Segment: den Ateca. Die beliebte Modellreihe Leon erhält eine Produktaufwertung.

Porsche ergänzt 2016 die neue Generation des 911 unter anderem um die Allrad- und Targa-Modelle sowie den 911 Turbo. Zudem wird die neue Generation von Boxster und Cayman vorgestellt.

Bentley führt eine neue Modellreihe ein und bringt mit dem Bentayga den luxuriösesten und leistungsstärksten SUV der Welt auf den Markt. Der Mulsanne erfährt eine Produktaufwertung und wird um eine neue Variante mit verlängertem Radstand erweitert.

Die Supersportwagenschmiede Lamborghini bietet 2016 den Huracán LP 610-4 Spyder an, der die Technologie und Leistung des Huracán mit der Emotion eines Spyders kombiniert.

Volkswagen Nutzfahrzeuge stellt den Nachfolger des Crafter vor. Das Fahrzeug wird in der dafür errichteten Fabrik im polnischen Wrzesnia produziert und ist wesentlicher Bestandteil der Wachstumsstrategie von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Der international erfolgreiche Pickup Amarok erhält eine umfassende Produktaufwertung.

Bei Ducati wird 2016 die Baureihe Scrambler unter anderem um ein Premium-Lifestyle-Modell und die Flat Track Pro erweitert. Die neue XDiavel ergänzt Ducatis Produktpalette der Cruiser. Die Multistrada-Baureihe wird um eine Enduro und um die sportliche 1200 Pike's Peak erweitert.

#### STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen starken Marken unter größtmöglicher Nutzung von Synergien ist charakteristisch für den Volkswagen Konzern. Die Strukturen im Konzern sind für die Führung einer Mehrmarkenorganisation ausgelegt.

Um weiteren Konzernmarken den Eintritt in neue Märkte zu erleichtern, werden wir die Mehrmarkenstrukturen insbesondere in Wachstumsregionen weiter ausbauen. Außerdem werden wir die Kundenorientierung auf allen Ebenen im Vertrieb und im Service stärken. Dazu qualifizieren wir unsere Mitarbeiter laufend weiter und optimieren darüber hinaus unsere Prozesse und Systeme im Hinblick auf sich wandelnde Kundenanforderungen und auf Markt- und Technologieveränderungen, insbesondere die Digitalisierung. Das Hauptaugenmerk unserer Vertriebsstrategie liegt weiterhin darauf, Neu- und Gebrauchtfahrzeuge, Finanz- und sonstige Dienstleistungen sowie Originalteile und -zubehör integriert zu vermarkten.

#### FACHKOMPETENZ, MOTIVATION UND GESUNDHEIT

Die Förderung von Kompetenz, Motivation und Gesundheit unserer Mitarbeiter ist das zentrale Anliegen der Personalarbeit im Volkswagen Konzern. Dies ist die Voraussetzung für herausragende Fach- und Ingenieursarbeit.

Die duale Berufsausbildung und das Studium sind der Grundstein für eine fachliche Entwicklung in den Berufsfamilien bei Volkswagen. Im Anschluss qualifizieren sich die Mitarbeiter ihr Berufsleben lang weiter. Das breite Qualifizierungsangebot wird kontinuierlich weiterentwickelt, um stets die aktuellen Bedarfe zu decken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereitet, die mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien der Industrie 4.0 einhergehen. Ein wesentliches Prinzip ist dabei der Wissenstransfer – die Weitergabe von Wissen und Erfahrung – durch die eigenen Experten. Die Qualifizierung erfolgt nach dem dualen Prinzip und beinhaltet die enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Lernformen.

#### INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2016 beläuft sich die Investitionstätigkeit im Konzernbereich Automobile auf 15 Mrd. €.

Die geplanten Sachinvestitionen betragen rund 12 Mrd. € und liegen damit unter dem Niveau der vorangegangenen Planung. Die Sachinvestitionsquote (Sachinvestitionen in Prozent vom Umsatz) wird sich im Jahr 2016 auf einem Niveau von 6 bis 7 % bewegen. Der Großteil der Sachinvestitionen entfällt auf neue Produkte, das fortgesetzte Ausrollen und die Weiterentwicklung der modularen Baukästen sowie die Fertigstellung laufender Kapazitätserweiterungen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Produktanläufe wie den Golf der nächsten Generation oder den Audi Q5, das neue Crafter-Werk in Polen sowie Vorleistungen für den Modularen Elektrifizierungsbaukasten. Rund 50% der Sachinvestitionen fließen in die 28 deutschen Standorte des Konzerns.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten in Höhe von 5 Mrd. €. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Erfüllung von Umweltvorgaben und die Ausweitung beziehungsweise Erneuerung der Modellpalette wider. Vor allem die zügige Weiterentwicklung elektrischer Antriebe bei den Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche steht im Vordergrund.

Die Investitionen in neue Werke und Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen schaffen die Voraussetzungen für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. Darin enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Im März 2016 wurde der Verkauf der Leasing- und Fuhrparkmanagementgesellschaft LeasePlan Corporation N.V. an ein Konsortium von Investoren abgeschlossen. Hieraus ergab sich ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit des Konzernbereichs Automobile von 2,2 Mrd. €.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und rechnen damit, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Der Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile wird infolge der Belastungen aus der Abgasthematik deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Mittelabflüsse im Zuge der juristischen Bewältigung der Abgasthematik sind hierin nicht berücksichtigt.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Nicht berücksichtigt ist die mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der MAN SE einhergehende mögliche Abfindung anderer Aktionäre. Unsere Joint Ventures in China sind nicht im Konsolidierungskreis und damit auch nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Die Gemeinschaftsunternehmen planen für 2016 Sachinvestitionen von 4 Mrd. €, die aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2016 Investitionen, die über Vorjahr liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass der Anstieg des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zu etwa 45% aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch Asset-Backed-Securities-Transaktionen, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft, unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

#### ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9%. Im Wesentlichen aufgrund der

Ergebnisbelastungen durch die Sondereinflüsse wurde der Mindestverzinsungsanspruch im Berichtszeitraum mit einer Kapitalrendite (RoI) von -0,2% deutlich unterschritten (siehe dazu auch Seite 123). Resultierend aus den Investitionen in neue Modelle sowie in die Entwicklung alternativer Antriebe und modularer Baukästen wird das investierte Vermögen im Jahr 2016 steigen. Die Kapitalrendite wird deutlich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9 % liegen.

#### ZUKÜNTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

In seiner Sitzung am 25. September 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG Beschlüsse für eine Neuordnung des Unternehmens gefasst: Der Konzern erhält ein neues Steuerungsmodell, das seit Anfang 2016 umgesetzt wird. Die wesentlichen Veränderungen sind im Einzelnen:

Auf Konzernebene richtet sich die Führungsstruktur noch konsequenter nach dem technischen Baukastensystem aus. Die Gliederung sieht neben den volumenstarken Marken Volkswagen Pkw, SEAT und ŠKODA die Markengruppe Audi mit Lamborghini und Ducati sowie die Markengruppe Porsche mit Bentley und Bugatti vor. Die Nutzfahrzeuggruppe mit Scania und MAN sowie der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge bleibt ebenso bestehen wie die Bereiche Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

Darüber hinaus wird der Fokus der Konzernfunktionen stärker auf Effizienzen und Zukunftsthemen ausgerichtet. Dazu werden organisatorische Einheiten gegründet, unter anderem für die Digitalisierung, für die Baukasten- und Produktstrategie, für neue Geschäftsfelder sowie für Kooperationen und Beteiligungen.

Bestehende Gremien, Strukturen und Abläufe werden auf Konzernebene insbesondere durch die Stärkung der einzelnen Marken und Regionen gestrafft. Die Funktionen Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb werden auf Konzernebene im Bereich des Vorstandsvorsitzenden strategisch wahrgenommen. Die bisherigen Ressorts für diese Funktionen im Konzernvorstand werden in die neue Organisationsstruktur überführt.

Aus der Neuordnung resultiert auch eine leicht veränderte Struktur der finanziellen Berichterstattung: Im Konzernbereich Automobile wird der Bereich Nutzfahrzeuge/Power Engineering zukünftig einzeln entsprechend der Segmentberichterstattung als Bereich Nutzfahrzeuge und als Bereich Power Engineering dargestellt. Der Konzernbereich Automobile gliedert sich somit in die drei Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen bleibt unverändert und entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

#### GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Auf den internationalen Automobilmärkten wird die Wettbewerbsintensität voraussichtlich weiter steigen.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Nachfragevolumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt. In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Für Nordamerika gehen wir davon aus, dass sich der positive Trend des abgelaufenen Jahres etwas abgeschwächt fortsetzen wird. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen.

Die weltweite Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen wird 2016 voraussichtlich leicht steigen. Wir erwarten dabei, dass sich die einzelnen Regionen heterogen entwickeln.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen.

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot erstreckt sich von Motorrädern über Kompakt-, Sport- und Luxuswagen bis hin zu schweren Lkw und Bussen und bedient nahezu alle Segmente. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2016 die Produktoffensive fortsetzen, ihre Angebotspalette modernisieren und um neue

Modelle erweitern. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen bei einem wachsenden Volumen in China insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen liegen neben der Abgasthematik in dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld sowie in volatilen Wechselkurs- und Zinsverläufen und schwankenden Rohstoffpreisen. Positive Effekte erwarten wir aus den Effizienzprogrammen aller Marken und aus den modularen Baukästen.

In Abhängigkeit von den konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere in Südamerika und Russland, der Wechselkursentwicklung und angesichts der Abgasthematik gehen wir davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um bis zu 5 % unter dem Vorjahreswert liegen können. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2016 mit einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0 %.

Im Bereich Pkw erwarten wir einen merklichen Umsatzzugang, die operative Rendite liegt voraussichtlich in einer Spanne von 5,5 bis 6,5 %. Im Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei in etwa gleichbleibenden Umsatzerlösen von einer operativen Rendite zwischen 2,0 und 4,0 % aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar und das Operative Ergebnis deutlich unter dem Vorjahreswert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus.

Auf Konzernebene streben wir unverändert eine Umsatzrendite vor Steuern an, die nachhaltig mindestens 8 % betragen soll.

Im Konzernbereich Automobile wird sich 2016 die Sachinvestitionsquote auf einem Niveau zwischen 6 und 7 % bewegen. Die Kapitalrendite (RoI) wird deutlich über dem Vorjahr und oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs von 9 % liegen. Der Netto-Cash-flow wird infolge der Belastungen aus der Abgasthematik voraussichtlich deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Die neue Konzernstruktur mit mehr dezentraler Verantwortung stärkt unsere Marken und Regionen und erhöht die Kundennähe. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Das Engagement und die hohe Fachkompetenz unserer Belegschaft bilden wichtige Voraussetzungen dafür, die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und erfolgreich zu sein. Die Förderung der Kompetenz und Motivation unserer Mitarbeiter ist deshalb das zentrale Anliegen der Personalarbeit im Volkswagen Konzern. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin und die stetige Optimierung unserer Prozesse sind wesentliche Bestandteile der Strategie des Volkswagen Konzerns.

# Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 5 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer operativen Tätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und sie vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsysteum unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des Internen Kontrollsysteums (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 Schäden 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

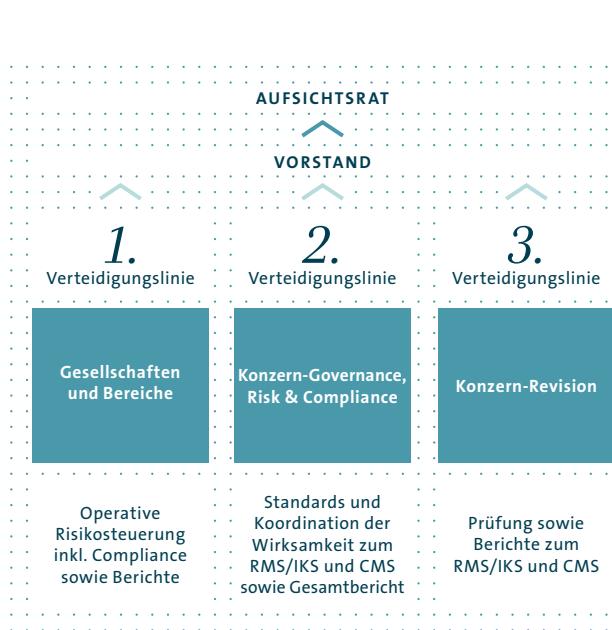
Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). In diesem Zusammenhang hat Volkswagen auch im Berichtsjahr einen ganzheitlichen, integrativen Ansatz verfolgt, der die Themen Risikomanagementsystem, Internes Kontrollsysteum und Compliance-Managementsystem (CMS) in einem Management-Ansatz (Governance, 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 Abgas-Thematik haben wir im Berichtsjahr begonnen, mögliche sinnvolle Weiterentwicklungen zu analysieren. Hierzu zählt unter anderem die Intensivierung des Internen Kontrollsysteums 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 Beteiligungsgeellschaften 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 Berichtswägen auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die Mindestanforderungen an das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsysteem 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.

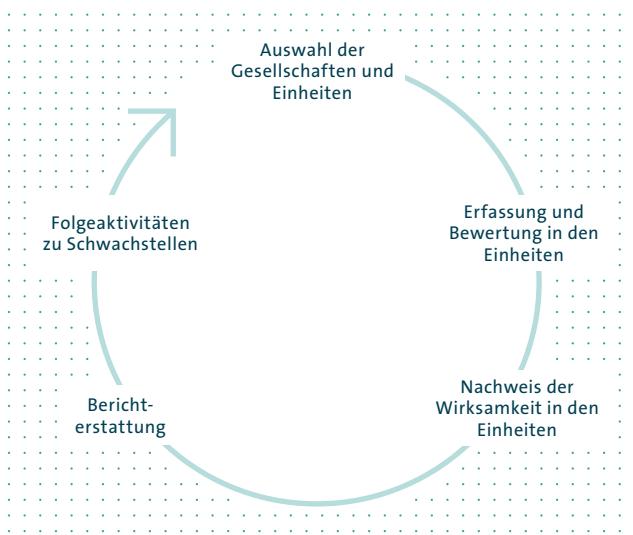
Im Geschäftsjahr 2015 durchliefen alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess. Ausgenommen war nur die Marke Scania.

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 Risikofrühwarnsystem 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 Finanzdienstleistungsauf- sicht (BaFin) im Sinne des § 44 Kreditwesengesetz (KWG) und Kontrollen durch den Prüfungsverband deutscher Banken.

#### Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsyste ms

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 KONTROLL-SYSTEM 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 Kontrollsyste ms 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 Kontrollsysteem 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 Zuwachsralten 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 Marktdeckung. 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 Originalteilgeschäft 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 setzen 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 Ölennahmen 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 Strukturangepassungen entgegen. Letztere können gegebenenfalls substanzelle 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 Zuliefererindustrie. 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 instand gehalten, sodass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

#### Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrolling über sämtliche Projektphasen, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte zusätzlich reduzieren.

#### Risiken aus Nachfrageveränderungen

Infolge der Abgasthematik kann es für den Volkswagen Konzern – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte – zu Nachfragerückgängen kommen. Bei der Aufarbeitung hat es für uns höchste Priorität, den Kunden Lösungen bereitzustellen, sowohl aus technischer Sicht als auch in finanziellen Fragen. Darüber hinaus treiben wir die konsequente Aufklärung des Fehlverhaltens im Unternehmen voran.

Neben realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete und eventuell durch Pressemeldungen intensivierte Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Im Berichtsjahr hat sich gezeigt, dass die Folgen der Schuldenkrise in der Eurozone noch nicht überwunden sind. Einige Automobilmärkte, insbesondere in Südeuropa, konnten sich jedoch von ihren historischen Tiefständen weiter erholen und positive Wachstumsraten verzeichnen. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir dieser Kaufzurückhaltung entgegen.

Die krisenbedingte Kaufzurückhaltung sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in einigen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO<sub>2</sub>-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 Produktionschwankungen 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 Schiffbau und angesichts hoher Investitionen bei einigen Lizenznehmern bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken aus rückläufigen Lizenzennahmen bis hin zu Forderungsausfällen führen. Infolge des Zusammenschlusses staats-eigener 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 Lizenzennahmen 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 Abgas-Thematik reagierten viele Großkunden besorgt. Auswirkungen auf die Neuzulassungen im Großkundengeschäft waren im Geschäftsjahr 2015 jedoch nicht zu verzeichnen. Mit Aufklärung der CO<sub>2</sub>-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 Sonder-schichten, 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<sub>2</sub>-Emissionen von Pkw und in der seit Juni 2011 geltenden EU-Verordnung Nr. 510/2011 für leichte Nutzfahrzeuge bis 3,5 t festgelegt. 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<sub>2</sub>-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte eines Herstellers den Wert von 130 g CO<sub>2</sub>/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<sub>2</sub>/km betragen darf.

Die CO<sub>2</sub>-Regulierung der EU für leichte Nutzfahrzeuge schreibt die Einhaltung von Grenzwerten ab 2014 mit einer schrittweisen Umsetzung bis 2017 vor: Die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen der Neuzulassungen in Europa dürfen den Wert von 175 g CO<sub>2</sub>/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<sub>2</sub>/km. Die CO<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-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 Klimagassen 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<sub>2</sub>-beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitätstechnologien einzusetzen. Zugleich werden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung finden. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktpflegeplanung 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<sub>2</sub>-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-Rahmenrichtlinie (2007/46/EG),
- › EU-Richtlinie (2009/33/EG) zur Förderung sauberer und energieeffizienter Straßenfahrzeuge (Green Procurement Directive),
- › EU-Richtlinie (2006/40/EG) zu Emissionen aus Klimaanlagen in Kraftfahrzeugen,
- › Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“,
- › Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- › Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien,
- › Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die CO<sub>2</sub>-Regulierungen in Europa werden von der Umsetzung der vorgenannten Richtlinien durch die EU-Mitgliedstaaten flankiert. Adressat ist neben den Fahrzeugherstellern beispielsweise die Mineralölindustrie. Eine ähnliche Lenkungswirkung hat die Kfz-Besteuerung auf Basis des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes: Viele EU-Mitgliedstaaten haben bereits CO<sub>2</sub>-Kriterien in ihre Regelwerke zur Kfz-Besteuerung aufgenommen.

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<sub>2</sub>-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereitet die EU eine weiterführende CO<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-Emissionen schwerer Nutzfahrzeuge über 7,5 t entsprechend ihren typischen Einsatzgebieten (Kurz-, Regional-, Verteiler- und Langstrecken-transporte, 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<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-effizientere Nutzfahrzeuge erhöhen und in der Folge CO<sub>2</sub>-Emissionen senken.

Im Rahmen der Bemühungen um die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes schwerer Nutzfahrzeuge hat die EU-Kommission auch die Vorschriften zu den höchstzulässigen Abmessungen und Gewichten von Lkw (Richtlinie 1996/53/EG „Maße und Gewichte“) angepasst und durch die EU-Richtlinie 2015/719 überarbeitet. Demzufolge wird zukünftig durch abgerundete Fahrerhausformen und das Anbringen von Luftleiteinrichtungen am Heck des Fahrzeugs eine verbesserte Aerodynamik möglich sein. 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 einer

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<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren und die Verkehrssicherheit zu erhöhen. Allerdings spielen nicht nur neue Fahrzeuge eine Rolle bei der Entwicklung der CO<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-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 Schiffs-motoren festgelegt, mit der stufenweise die zulässigen Emissionen abgesenkt werden. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissions-grenzwerte nach EU-Richtlinie 1997/68/EG sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen EPA (Environmental Protection Agency). Beziiglich 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 Weiterentwick-lung 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 ( $\text{NO}_x$ )-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  $\text{NO}_x$ -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 Reinhal tung der Luft, den Clean Air Act, verstößen 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 Dieselmotivthematik. 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<sub>x</sub>-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 zusammen geschlossen 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 21 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<sub>2</sub>-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 Feststellungszügen 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<sub>2</sub>-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 Total-

ausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität des Volkswagen Konzerns. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ ab Seite 113 näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss sichernder Finanzinstrumente, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang ab Seite 278 weiterführend erläutert.

#### Liquiditätsrisiken

Wir gewährleisten durch Vorhalteliquidität, bestätigte Kreditlinien sowie durch unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit. Den Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkongruente Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft.

Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem Darlehen, die uns von Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Kreditlinien von Banken ergänzen unsere breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Infolge der Abgasthematik kann es für den Volkswagen Konzern zu einer eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit zukünftiger beziehungsweise zu einem Wegfall bestehender Refinanzierungsinstrumente kommen. Durch eine Herabstufung des Unternehmensratings könnten die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt werden.

Informationen zum Rating der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH erhalten Sie auf Seite 108 dieses Berichts.

#### **Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft**

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Restwerte werden in einer realistischen Höhe festgesetzt, damit wir sich bietende Marktchancen nutzen können. Die zugrunde liegenden Leasingverträge bewerten wir in regelmäßigen Abständen und treffen bei der Identifikation von Risikopotenzialen die nötige Vorsorge.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Mit Hilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertrisikopotenzial – auch mit Blick auf die Abgasthematik. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovorsorgebildung unberücksichtigt.

Weitere Informationen zu Restwertrisiken und anderen Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft wie Adressenausfall-, Marktpreis- oder Liquiditätsrisiko finden Sie im Geschäftsbericht 2015 der Volkswagen Financial Services AG.

#### **Reputationsrisiken**

Die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung in Bezug auf Themen wie Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber

bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ auf die Reputation des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Darüber hinaus kann sich aus den zuvor beschriebenen Einzelrisiken, die im Rahmen unserer operativen Tätigkeit auftreten können, eine Gefahr für die Reputation des Volkswagen Konzerns entwickeln.

#### **Sonstige Einflüsse**

Über die zuvor beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Epidemien und Terroranschläge.

#### **GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION**

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfangreiches Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken für den Konzern können sich aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus Qualitätsproblemen ergeben. Im Vergleich zum Vorjahr bestehen für den Volkswagen Konzern zusätzliche Risiken aus der Abgasthematik, die in ihrer Aggregation zu den bedeutendsten Risiken gehören. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten

Währungskursverhältnissen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

# Aussichten für das Jahr 2016

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns geht davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2016 auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Risiken gehen dabei von Turbulenzen auf den Finanzmärkten und strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern aus. Darüber hinaus belasten geopolitische Spannungen und Konflikte weiterhin die Wachstumsaussichten. In den meisten Industrieländern rechnen wir mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits im Vorjahr mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Die höchsten Zuwächse erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

Wir rechnen damit, dass sich die Pkw-Märkte im Jahr 2016 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen voraussichtlich langsamer steigen als im Berichtsjahr. Für Westeuropa und den deutschen Pkw-Markt erwarten wir ein Nachfragevolumen, das auf dem Vorjahresniveau liegt. In den zentral- und osteuropäischen Märkten dürfte sich die Pkw-Nachfrage unter dem schwachen Vorjahreswert bewegen. Für Nordamerika gehen wir davon aus, dass sich der positive Trend des abgelaufenen Jahres etwas abgeschwächt fortsetzen wird. Die Volumina der südamerikanischen Märkte werden vermutlich spürbar unter den Vorjahreswerten bleiben. Die Pkw-Märkte der Region Asien-Pazifik werden ihr Wachstum voraussichtlich mit ähnlicher Dynamik fortsetzen.

Die weltweite Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen wird 2016 voraussichtlich leicht steigen. Wir erwarten dabei, dass sich die einzelnen Regionen heterogen entwickeln.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten für mittelschwere und schwere Lkw werden die Neuzulassungen 2016 voraussichtlich leicht, auf den relevanten Märkten für Busse spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen.

Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung automobilbezogener Finanzdienstleistungen auch im Jahr 2016 weltweit zunehmen wird.

Für die heterogene Entwicklung der weltweiten Automobilmärkte ist der Volkswagen Konzern gut aufgestellt. Unsere breite, gezielt ergänzte Produktpalette mit Motoren der neuesten Generation sowie verschiedenen alternativen Antrieben verschafft uns weltweit eine gute Position gegenüber dem Wettbewerb. Zu den

weiteren Stärken des Konzerns zählen insbesondere das einzigartige Markenportfolio, die stetig steigende Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt sowie das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen. Unser Modellangebot erstreckt sich von Motorrädern über Kompakt-, Sport- und Luxuswagen bis hin zu schweren Lkw und Bussen und bedient nahezu alle Segmente. Die Marken des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2016 die Produkt offensive fortsetzen, ihre Angebotspalette modernisieren und um neue Modelle erweitern. Wir haben den Anspruch, jedem Kunden Mobilität und Innovationen gemäß seinen Bedürfnissen anzubieten und so unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 unter anhaltend herausfordernden Marktbedingungen bei einem wachsenden Volumen in China insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen liegen neben der Abgasthematik in dem wettbewerbsintensiven Marktumfeld sowie in volatilen Wechselkurs- und Zinsverläufen und schwankenden Rohstoffpreisen. Positive Effekte erwarten wir aus den Effizienzprogrammen aller Marken und aus den modularen Baukästen.

In Abhängigkeit von den konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere in Südamerika und Russland, der Wechselkursentwicklung und angesichts der Abgasthematik gehen wir davon aus, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns im Jahr 2016 um bis zu 5% unter dem Vorjahreswert liegen können. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Jahr 2016 mit einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0%.

Im Bereich Pkw erwarten wir einen merklichen Umsatzrückgang, die operative Rendite liegt voraussichtlich in einer Spanne von 5,5 bis 6,5%. Im Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei in etwa gleichbleibenden Umsatzerlösen von einer operativen Rendite zwischen 2,0 und 4,0% aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar und das Operative Ergebnis deutlich unter dem Vorjahreswert. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen gehen wir von Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres aus. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin und die stetige Optimierung unserer Prozesse sind wesentliche Bestandteile der Strategie des Volkswagen Konzerns.

# 4

## Konzernabschluss

OPERATIVES ERGEBNIS DES VOLKSWAGEN KONZERN (in Mrd. €)



KONZERNABSCHLUSS

<b>193</b>	Gewinn- und Verlustrechnung	<b>250</b>	17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte
<b>194</b>	Gesamtergebnisrechnung	<b>251</b>	18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen
<b>196</b>	Bilanz	<b>251</b>	19. Ertragsteueransprüche
<b>198</b>	Eigenkapitalentwicklung	<b>251</b>	20. Vorräte
<b>200</b>	Kapitalflussrechnung	<b>252</b>	21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
<b>201</b>	<b>Anhang</b>	<b>252</b>	22. Wertpapiere
<b>201</b>	Allgemeine Angaben	<b>252</b>	23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen
<b>201</b>	Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS	<b>253</b>	24. Eigenkapital
<b>202</b>	Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS	<b>255</b>	25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden
<b>203</b>	Wesentliche Ereignisse	<b>255</b>	26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
<b>205</b>	Konzernkreis	<b>256</b>	27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten
<b>214</b>	Konsolidierungsgrundsätze	<b>257</b>	28. Ertragsteuerverpflichtungen
<b>215</b>	Währungsumrechnung	<b>257</b>	29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen
<b>216</b>	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	<b>264</b>	30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen
<b>226</b>	Segmentberichterstattung	<b>265</b>	31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte
<b>229</b>	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	<b>265</b>	32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
<b>229</b>	1. Umsatzerlöse	<b>266</b>	Erläuterungen nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)
<b>229</b>	2. Kosten der Umsatzerlöse	<b>277</b>	Sonstige Erläuterungen
<b>230</b>	3. Vertriebskosten	<b>277</b>	33. Kapitalflussrechnung
<b>230</b>	4. Verwaltungskosten	<b>278</b>	34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente
<b>230</b>	5. Sonstige betriebliche Erträge	<b>286</b>	35. Kapitalmanagement
<b>231</b>	6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	<b>287</b>	36. Eventualverbindlichkeiten
<b>231</b>	7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	<b>288</b>	37. Rechtsstreitigkeiten
<b>232</b>	8. Finanzierungsaufwendungen	<b>293</b>	38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen
<b>232</b>	9. Übriges Finanzergebnis	<b>294</b>	39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers
<b>233</b>	10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	<b>294</b>	40. Gesamtperiodenaufwand
<b>236</b>	11. Ergebnis je Aktie	<b>294</b>	41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter
<b>238</b>	Erläuterungen nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)	<b>295</b>	42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
<b>238</b>	Erläuterungen nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)	<b>295</b>	43. Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24
<b>240</b>	Erläuterungen zur Bilanz	<b>299</b>	44. Deutscher Corporate Governance Kodek
<b>240</b>	12. Immaterielle Vermögenswerte	<b>300</b>	45. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats
<b>243</b>	13. Sachanlagen	<b>301</b>	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>245</b>	14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	<b>302</b>	Bestätigungsvermerk
<b>247</b>	15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen		
<b>249</b>	16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienst- leistungen		



# Gewinn- und Verlustrechnung

DES VOLKSWAGEN KONZERNS VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	Anhang	2015	2014*
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>
Kosten der Umsatzerlöse	2	-179.382	-165.934
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>33.911</b>	<b>36.524</b>
Vertriebskosten	3	-23.515	-20.292
Verwaltungskosten	4	-7.197	-6.841
Sonstige betriebliche Erträge	5	12.905	10.298
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	-20.171	-6.992
<b>Operatives Ergebnis</b>		<b>-4.069</b>	<b>12.697</b>
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	7	4.387	3.988
Finanzierungsaufwendungen	8	-2.393	-2.658
Übriges Finanzergebnis	9	773	767
<b>Finanzergebnis</b>		<b>2.767</b>	<b>2.097</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>-1.301</b>	<b>14.794</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	-59	-3.726
tatsächlich		-2.859	-3.632
latent		2.800	-94
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-1.361</b>	<b>11.068</b>
davon entfallen auf			
Minderheiten		10	84
Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		212	138
Aktionäre der Volkswagen AG		-1.582	10.847
<b>Unverwässertes Ergebnis je Stammaktie in €</b>	<b>11</b>	<b>-3,20</b>	<b>21,82</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Stammaktie in €</b>	<b>11</b>	<b>-3,20</b>	<b>21,82</b>
<b>Unverwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €</b>	<b>11</b>	<b>-3,09</b>	<b>21,88</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €</b>	<b>11</b>	<b>-3,09</b>	<b>21,88</b>

\* Das Ergebnis je Aktie wurde aufgrund IAS 33.26 angepasst.

# Gesamtergebnisrechnung

ENTWICKLUNG DES GESAMTERGEBNISSES  
VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2014

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapitalgeber der VW AG	Minderheiten
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>11.068</b>	<b>10.847</b>	<b>138</b>	<b>84</b>
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	–7.929	–7.917	–	–12
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	2.336	2.333	–	3
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	–5.593	–5.584	–	–9
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	–5	–5	–	–
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	974	1.027	–	–53
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	41	41	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	1.014	1.067	–	–53
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	1	1	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	1.015	1.068	–	–53
Cash-flow-Hedges				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	–5.355	–5.354	–	–1
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	324	324	–	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	–5.031	–5.031	–	–1
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	1.468	1.468	–	0
Cash-flow-Hedges nach Steuern	–3.563	–3.562	–	–1
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	823	823	–	–
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–263	–263	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	560	560	–	–
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–21	–21	–	–
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	539	539	–	–
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	380	380	–	0
<b>Reklassifizierbare Gewinne/Verluste</b>	<b>–1.628</b>	<b>–1.575</b>	<b>–</b>	<b>–53</b>
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	–11.010	–10.945	–	–66
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	3.784	3.781	–	3
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>–7.226</b>	<b>–7.164</b>	<b>–</b>	<b>–62</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>3.842</b>	<b>3.683</b>	<b>138</b>	<b>21</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Gesamtergebnisrechnung*

**ENTWICKLUNG DES GESAMTERGEBNISSES**  
**VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015**

Mio. €	Gesamt	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile der Hybridkapitalgeber der VW AG	Minderheiten
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-1.361</b>	<b>-1.582</b>	<b>212</b>	<b>10</b>
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	2.568	2.567	-	1
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen vor Steuern	-838	-837	-	0
Latente Steuern auf im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen	1.730	1.729	-	1
Im Eigenkapital erfasste Neubewertungen aus Pensionsplänen nach Steuern	-7	-7	-	-
Nicht reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	1.723	1.722	-	1
<b>Nicht reklassifizierbare Gewinne/Verluste</b>				
Währungsumrechnungsdifferenzen	791	789	-	1
Im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	0	0	-	-
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	791	790	-	1
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	0	0	-	-
Latente Steuern auf Währungsumrechnungsdifferenzen	792	790	-	1
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	-7.082	-7.082	-	0
Cash-flow-Hedges	3.957	3.957	-	0
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	-3.125	-3.125	-	0
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	928	928	-	0
Cash-flow-Hedges vor Steuern	-2.197	-2.197	-	0
Latente Steuern auf Cash-flow-Hedges	468	468	-	-
Cash-flow-Hedges nach Steuern	-1.796	-1.796	-	-
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-1.328	-1.328	-	-
Im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	49	49	-	-
In die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	-1.278	-1.278	-	-
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	399	399	-	-
Latente Steuern auf zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-2.285	-2.286	-	1
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	-702	-704	-	3
Reklassifizierbare im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen nach Steuern	140	140	-	0
<b>Reklassifizierbare Gewinne/Verluste</b>	<b>-562</b>	<b>-564</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
Sonstiges Ergebnis vor Steuern	-562	-564	-	2
Latente Steuern auf das Sonstige Ergebnis	-1.922	-2.146	212	12
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>				
<b>Gesamtergebnis</b>				

# Bilanz

DES VOLKSWAGEN KONZERNS ZUM 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	Anhang	31.12.2015	31.12.2014
<b>Aktiva</b>			
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	12	61.147	59.935
Sachanlagen	13	50.171	46.169
Vermietete Vermögenswerte	14	33.173	27.585
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14	504	485
At Equity bewertete Anteile	15	10.904	9.874
Sonstige Beteiligungen	15	974	3.683
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	63.185	57.877
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	6.730	6.498
Sonstige Forderungen	18	1.340	1.654
Ertragsteuerforderungen	19	395	468
Latente Ertragsteueransprüche	19	8.026	5.878
		<b>236.548</b>	<b>220.106</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	20	35.048	31.466
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	11.132	11.472
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	46.888	44.398
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	10.043	7.693
Sonstige Forderungen	18	5.367	5.080
Ertragsteuerforderungen	19	1.029	1.010
Wertpapiere	22	15.007	10.861
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	23	20.871	19.123
		<b>145.387</b>	<b>131.102</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>381.935</b>	<b>351.209</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Bilanz*

Mio. €	Anhang	31.12.2015	31.12.2014
<b>Passiva</b>			
<b>Eigenkapital</b>	<b>24</b>		
Gezeichnetes Kapital		1.283	1.218
Kapitalrücklagen		14.551	14.616
Gewinnrücklagen		69.039	71.197
Übrige Rücklagen		−4.374	−2.081
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG		7.560	5.041
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG		88.060	89.991
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital		210	198
		<b>88.270</b>	<b>90.189</b>
<b>Langfristige Schulden</b>			
Finanzschulden	25	73.292	68.416
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	5.901	3.954
Sonstige Verbindlichkeiten	27	4.905	4.238
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	28	4.433	4.774
Rückstellungen für Pensionen	29	27.535	29.806
Ertragsteuerrückstellungen	28	3.940	3.215
Sonstige Rückstellungen	30	25.170	15.910
		<b>145.175</b>	<b>130.314</b>
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs- /Ausgleichsrechte	31	3.933	3.703
Finanzschulden	25	72.313	65.564
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32	20.460	19.530
Ertragsteuerverbindlichkeiten	28	330	256
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	26	10.350	7.643
Sonstige Verbindlichkeiten	27	14.014	14.143
Ertragsteuerrückstellungen	28	1.301	2.791
Sonstige Rückstellungen	30	25.788	17.075
		<b>148.489</b>	<b>130.706</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>381.935</b>	<b>351.209</b>

# Eigenkapitalentwicklung

DES VOLKSWAGEN KONZERNS VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2015

## ÜBRIGE RÜCKLAGEN

Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklagen	Gewinnrücklagen	Währungs-umrechnung
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>1.191</b>	<b>12.658</b>	<b>72.341</b>	<b>-2.799</b>
Ergebnis nach Steuern	—	—	10.847	—
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	—	—	-5.584	1.068
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>5.263</b>	<b>1.068</b>
Kapitalerhöhung <sup>1</sup>	27	1.959	—	—
Dividendenausschüttung	—	—	-1.871	—
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote <sup>2</sup>	—	—	-4.484	-45
Übrige Veränderungen	—	—	-52	0
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>1.218</b>	<b>14.616</b>	<b>71.197</b>	<b>-1.777</b>
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>1.218</b>	<b>14.616</b>	<b>71.197</b>	<b>-1.777</b>
Ergebnis nach Steuern	—	—	-1.582	—
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	—	—	1.729	790
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>148</b>	<b>790</b>
Kapitalerhöhung <sup>1</sup>	65	-65	—	—
Dividendenausschüttung	—	—	-2.294	—
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	—	—	-2	0
Übrige Veränderungen	—	0	-8	0
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>1.283</b>	<b>14.551</b>	<b>69.039</b>	<b>-987</b>

1 Die Volkswagen AG verzeichnete aus dem im März 2014 begebenen Hybridkapital einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 3.000 Mio. € reduziert um ein Disagio in Höhe von 29 Mio. € und abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 19 Mio. €. Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 13 Mio. €. Das Hybridkapital ist als gewährtes Eigenkapital zu klassifizieren. Aus der im Juni 2014 vollzogenen Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien verzeichnet die Volkswagen AG einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 2.000 Mio. € abzüglich Kapitalbeschaffungskosten (20 Mio. €). Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 6 Mio. €. Die Volkswagen AG verzeichnete aus dem im März 2015 begebenen Hybridkapital einen Zugang von liquiden Mitteln in Höhe von 2.500 Mio. € reduziert um ein Disagio in Höhe von 29 Mio. € und abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 14 Mio. €. Hinzu kamen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung von Steuern in Höhe von 11 Mio. €. Das Hybridkapital ist als gewährtes Eigenkapital zu klassifizieren. Im Zusammenhang mit der Endfälligkeit und der folgenden Wandlung der Pflichtwandelanleihen im Geschäftsjahr 2015 war der Nominalwert der neugeschaffenen Aktien, in Höhe von 65 Mio. € aus den Kapitalrücklagen in das gezeichnete Kapital umzugliedern.

2 Die Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote in 2014 resultierten aus der Ausbuchung der Anteile der Minderheiten am Eigenkapital der Scania AB.

Das Eigenkapital wird in Anhangangabe 24 erläutert.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Eigenkapitalentwicklung*

---

Cash-flow-Hedges	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	At Equity bewertete Anteile	Anteile der Hybridkapital- geber der VW AG	Anteile der Anteilseigner der VW AG	Anteile von Minderheiten	Summe Eigenkapital
<b>1.845</b>	<b>724</b>	<b>-229</b>	<b>2.004</b>	<b>87.733</b>	<b>2.304</b>	<b>90.037</b>
-	-	-	138	10.985	84	11.068
-3.562	539	376	-	-7.164	-62	-7.226
<b>-3.562</b>	<b>539</b>	<b>376</b>	<b>138</b>	<b>3.821</b>	<b>21</b>	<b>3.842</b>
-	-	-	2.965	4.951	-	4.951
-	-	-	-87	-1.958	-4	-1.962
2	-	0	-	-4.527	-2.123	-6.650
-	-	1	22	-29	0	-29
<b>-1.715</b>	<b>1.263</b>	<b>148</b>	<b>5.041</b>	<b>89.991</b>	<b>198</b>	<b>90.189</b>
<b>-1.715</b>	<b>1.263</b>	<b>148</b>	<b>5.041</b>	<b>89.991</b>	<b>198</b>	<b>90.189</b>
-	-	-	212	-1.370	10	-1.361
-2.197	-1.278	392	-	-564	2	-562
<b>-2.197</b>	<b>-1.278</b>	<b>392</b>	<b>212</b>	<b>-1.934</b>	<b>12</b>	<b>-1.922</b>
-	-	-	2.469	2.469	-	2.469
-	-	-	-215	-2.509	-6	-2.516
-	-	-	-	-2	-1	-3
-	-	2	54	46	7	54
<b>-3.912</b>	<b>-16</b>	<b>542</b>	<b>7.560</b>	<b>88.060</b>	<b>210</b>	<b>88.270</b>

# Kapitalflussrechnung

DES VOLKSWAGEN KONZERNS VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2015

Mio. €	2015	2014
<b>Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>18.634</b>	<b>22.009</b>
Ergebnis vor Steuern	-1.301	14.794
Ertragsteuerzahlungen	-3.238	-4.040
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien*	9.743	8.761
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten*	3.262	3.006
Abschreibungen auf Beteiligungen*	37	172
Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte*	6.651	5.024
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	-1.581	-153
Ergebnis aus der At Equity Bewertung	297	-990
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	2.102	-174
Veränderung der Vorräte	-3.149	-2.214
Veränderung der Forderungen (ohne Finanzdienstleistungsbereich)	-1.807	-1.433
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzschulden)	2.807	4.764
Veränderung der Rückstellungen	18.329	562
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte	-10.808	-8.487
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-7.663	-8.807
<b>Cash-flow laufendes Geschäft</b>	<b>13.679</b>	<b>10.784</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten), Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	-13.213	-12.012
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-5.021	-4.601
Erwerb von Tochtergesellschaften	-179	-83
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	-817	-195
Veräußerung von Tochtergesellschaften	0	6
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	3.173	31
Erlöse aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	533	403
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren	-3.916	-2.154
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	-1.711	-492
<b>Investitionstätigkeit</b>	<b>-21.151</b>	<b>-19.099</b>
Kapitaleinzahlungen	2.457	4.932
Dividendenzahlung	-2.516	-1.962
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	0	-6.535
Sonstige Veränderungen	13	15
Aufnahme von Anleihen	22.533	25.608
Tilgung von Anleihen	-23.755	-21.748
Veränderung der übrigen Finanzschulden	10.360	4.352
Leasingzahlungen	-23	-17
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	<b>9.068</b>	<b>4.645</b>
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	232	294
<b>Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>1.828</b>	<b>-3.375</b>
<b>Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>20.462</b>	<b>18.634</b>
Endbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	20.462	18.634
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	24.613	18.893
<b>Brutto-Liquidität</b>	<b>45.075</b>	<b>37.527</b>
Kreditstand	-145.604	-133.980
<b>Netto-Liquidität</b>	<b>-100.530</b>	<b>-96.453</b>

\* Saldiert mit Zuschreibungen.

Die Kapitalflussrechnung wird in Anhangangabe 33 erläutert.

# Anhang

## DES VOLKSWAGEN KONZERNABSCHLUSSES ZUM 31. DEZEMBER 2015

### Allgemeine Angaben

Die Volkswagen AG hat ihren Sitz in Wolfsburg, Deutschland, und ist beim Amtsgericht Braunschweig unter der Registernummer HRB 100484 eingetragen. Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

Die Volkswagen AG hat gemäß der Verordnung 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates ihren Konzernabschluss für das Jahr 2015 nach den durch die Europäische Union übernommenen internationalen Rechnungslegungsstandards, den International Financial Reporting Standards (IFRS), erstellt. Hierbei haben wir alle von der EU übernommenen und verpflichtend anzuwendenden IFRS berücksichtigt.

Die im Vorjahr angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind, mit Ausnahme der durch neue beziehungsweise geänderte Standards erforderlichen Änderungen, beibehalten worden.

Darüber hinaus haben wir bei der Erstellung des Konzernabschlusses alle Vorschriften nach deutschem Handelsrecht, zu deren Anwendung wir zusätzlich verpflichtet sind, sowie den deutschen Corporate Governance Kodex beachtet. Zu den Mitteilungen und Veröffentlichungen von Veränderungen des Stimmrechtsanteils an der Volkswagen AG nach Wertpapierhandelsgesetz wird auf den handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG verwiesen.

Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) angegeben.

Alle Beträge sind jeweils für sich kaufmännisch gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem international gebräuchlichen Umsatzkostenverfahren erstellt.

Die Erstellung des Konzernabschlusses unter Beachtung der oben genannten Normen erfordert bei einigen Posten, dass Annahmen getroffen werden, die sich auf den Ansatz in der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns sowie auf die Angabe von Eventualvermögen und -verbindlichkeiten auswirken. Der Konzernabschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows.

Der Vorstand hat den Konzernabschluss am 22. April 2016 aufgestellt. Mit diesem Zeitpunkt endet der Wertaufstellungszeitraum.

### Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS

Die Volkswagen AG hat alle ab dem Geschäftsjahr 2015 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Seit dem 1. Januar 2015 sind im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2013 (Annual Improvement Project 2013) diverse Regelungen in Kraft getreten. Diese beinhalten Änderungen an IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13, IAS 40 und haben auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Volkswagen Konzerns keine wesentlichen Auswirkungen.

Ferner ist seit dem 1. Januar 2015 IFRIC 21 anzuwenden. IFRIC 21 regelt die Bilanzierung öffentlicher Abgaben, die nicht unter IAS 12 „Ertragssteuern“ fallen. Insbesondere wird klargestellt, unter welchen Umständen eine Schuld zur Zahlung einer Abgabe im Abschluss zu erfassen ist. Aus dieser Interpretation ergeben sich ebenfalls keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Volkswagen Konzerns.

## Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

Die Volkswagen AG hat in ihrem Konzernabschluss 2015 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/Interpretation	Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungs-pflicht <sup>1</sup>	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 9 Finanzinstrumente	24.07.2014	01.01.2018	Nein	Veränderte Erfassung von Fair-Value-Änderungen bisher als zur Veräußerung verfügbar eingestufter Finanzinstrumente, tendenziell Erhöhung der Risikovorsorge durch Expected Loss Modell im Vergleich zum bisher angewandten Incurred Loss Modell, Erweiterung der Designationsmöglichkeiten bezüglich des Hedge Accounting, vereinfachte Effektivitätsüberprüfungen, Ausweitung der Anhangangaben
IFRS 10 und IAS 28 Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Veräußerung von Vermögenswerten eines Investors an bzw. Einbringung in sein assoziiertes Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	11.09.2014	verschoben <sup>2</sup>	–	Keine
IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28 Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Ausnahmen von der Konsolidierung für Investmentgesellschaften Gemeinsame Vereinbarungen: Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	18.12.2014	01.01.2016	Nein	Keine
IFRS 11 Regulatorische Abgrenzungsposten	06.05.2014	01.01.2016	Ja	Keine
IFRS 14 Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	30.01.2014	Keine <sup>3</sup>	Nein <sup>3</sup>	Keine wesentlichen Auswirkungen bei der Umsatzrealisierung, Ausweitung der Anhangangaben
IFRS 15 Leasing	28.05.2014	01.01.2018 <sup>4</sup>	Nein	Beim Leasingnehmer keine Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse, sondern grundsätzliche Erfassung aller Leasingverhältnisse in Form eines Nutzungsrechts und einer Leasingverbindlichkeit in seiner Bilanz. Keine wesentlichen Änderungen in der Leasinggeberbilanzierung im Vergleich zu IAS 17. Ausweitung der Anhangangaben
IAS 1 Darstellung des Abschlusses	13.01.2016	01.01.2019	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 7 Kapitalflussrechnungen: Anhangangaben	18.12.2014	01.01.2016	Ja	Erstellung einer Überleitungsrechnung für Verbindlichkeiten aus Finanzierungsaktivitäten
IAS 12 Ertragsteuern: Aktivierung latenter Steuern für unrealisierte Verluste	29.01.2016	01.01.2017	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen

IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	12.05.2014	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Produzierende Pflanzen	30.06.2014	01.01.2016	Ja	Keine
	Leistungen an Arbeitnehmer: Leistungsorientierte Pläne – Beitragszahlungen von Arbeitnehmern	21.11.2013	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 19	Einzelabschlüsse: Equity-Methode	12.08.2014	01.01.2016	Ja	Keine
IAS 27	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2012 <sup>5</sup>	12.12.2013	01.01.2016	Ja	Im Wesentlichen Ausweitung der Anhangangaben im Bereich der Segmentberichterstattung
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2014 <sup>6</sup>	25.09.2014	01.01.2016	Ja	Erweiterte Angaben gemäß IFRS 7

1 Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der Volkswagen AG.

2 Das IASB hat am 15.12.2015 beschlossen, den Erstanwendungszeitpunkt auf unbestimmte Zeit zu verschieben.

3 Die EU-Kommission hat am 30.10.2015 beschlossen, IFRS 14 nicht in das EU-Recht zu übernehmen. Daraus folgt, dass für den Volkswagen Konzern keine Anwendungspflicht besteht.

4 Verschoben auf den 01.01.2018 (IASB-Beschluss vom 11.09.2015).

5 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16/38, IAS 24).

6 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 5, IFRS 7, IAS 19, IAS 34).

## Wesentliche Ereignisse

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 ( $\text{NO}_x$ )-Emissionen festgestellt wurden. Volkswagen wird vorgeworfen, bei bestimmten Vierzylinder-Dieselmotoren der Baujahre 2009 bis 2015 im Prüfstandsbetrieb mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware die US-amerikanischen Vorgaben zu  $\text{NO}_x$ -Emissionen umgangen zu haben, um die Zulassungsbedingungen zu erfüllen. Die Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) kündigte im gleichen Zusammenhang eigene Untersuchungen an. Im Zuge der Veröffentlichungen von EPA und CARB nahmen Behörden weltweit in weiteren Rechtsordnungen ihre eigenen Untersuchungen auf.

In seiner Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 informierte der Volkswagen Konzern darüber, dass Fahrzeuge mit Vierzylinder-Dieselmotoren vom Typ EA 189 mit einem Gesamtvolumen von weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen Auffälligkeiten bezüglich ihrer  $\text{NO}_x$ -Emissionen aufweisen. Ursache ist eine innermotorische Steuerungssoftware. Diese Fahrzeuge waren und sind technisch sicher und fahrbereit.

Für die drei europäischen Varianten des betroffenen Motortyps EA 189 stehen technische Lösungen bereit, die vom deutschen Kraftfahrtbundesamt gegenüber der Volkswagen AG und der AUDI AG grundsätzlich genehmigt wurden. Die Konzernmarken SEAT und ŠKODA haben von den jeweils zuständigen Typgenehmigungsbehörden – dem Spanischen Industrieministerium und der Vehicle Certification Agency in Großbritannien – ebenfalls grundsätzliche Genehmigungen erhalten.

In Nordamerika sind drei Varianten bestimmter Vierzylinder-Dieselmotoren betroffen. Aufgrund deutlich strengerer  $\text{NO}_x$ -Grenzwerte ist es in den USA eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten, dass alle gültigen Emissionsgrenzen eingehalten werden. Volkswagen befindet sich in intensivem Austausch mit den Behörden EPA und CARB zu angemessenen Abhilfemaßnahmen.

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.

Nach Gesprächen mit den Behörden EPA und CARB informierte Audi am 23. November 2015 die Öffentlichkeit darüber, dass Parameter der Software überarbeitet werden, um sie in den USA erneut zur Genehmigung vorzulegen. Die technischen Lösungen werden umgesetzt, sobald sie von den Behörden freigegeben sind. Betroffen sind rund 113 Tsd. Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2016 der Marken Audi, Volkswagen Pkw und Porsche in den USA und Kanada.

Die weltweiten Lösungen umfassen je nach Baureihe, Modelljahr und Land zurzeit Software- und teilweise Hardware-Maßnahmen sowie Rückkäufe. In der Folge hat der Volkswagen Konzern direkt mit der Dieselthematik zusammenhän-

gende Aufwendungen in Höhe von insgesamt 16,2 Mrd. € im Operativen Ergebnis erfasst. Dies erfolgte überwiegend durch die Einstellung von Rückstellungen zur Durchführung von Feldmaßnahmen (Servicemaßnahmen und Rückrufe) beziehungsweise Rückkäufen in Höhe von 7,8 Mrd. € sowie mit 7,0 Mrd. € für Rechtsrisiken. Des Weiteren waren für Wertminderungen von Vermögenswerten 0,8 Mrd. € und für die in direktem Zusammenhang mit der Dieselthematik stehenden Vertriebsprogramme Aufwendungen in Höhe von 0,6 Mrd. € zu erfassen. Die Bewertung der Rückstellungen berücksichtigt den aktuellen Diskussionsstand mit den zuständigen Behörden und basiert soweit möglich auf Erfahrungen aus der Vergangenheit und auf Einschätzungen in Abhängigkeit der technischen Komplexität der betreffenden Abstellmaßnahme. Von den Aufwendungen wurden 0,9 Mrd. € innerhalb der Vertriebskosten und 7,0 Mrd. € innerhalb der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst. Die übrigen Aufwendungen sind den Kosten der Umsatzerlöse zugeordnet. Erläuterungen zu den mit der Dieselthematik verbundenen rechtlichen Risiken befinden sich unter dem Abschnitt „Rechtsstreitigkeiten“. Aufgrund der laufenden Untersuchungen unterliegt die Beurteilung der Sachverhalte Einschätzungsrisiken. Insbesondere die Konkretisierung der technischen Maßnahmen in den USA und Kanada und der Rechtsrisiken kann zu erheblichen Änderungen in den Einschätzungen führen.

Des Weiteren waren in diesem Zusammenhang aufgrund interner Risikovorgaben Sicherungsbeziehungen aufzulösen. Die bisher angefallenen kumulierten Gewinne und Verluste aus den betroffenen Sicherungsinstrumenten werden gemäß IAS 39.101(b) bis zum Eintritt der vorhergesehenen Transaktion weiterhin im Eigenkapital ausgewiesen.

Das Geschäftsjahr 2014 ist nach dem derzeitigen Kenntnisstand von den Auswirkungen der Dieselthematik nicht betroffen. Auch nach Veröffentlichung der International Council on Clean Transportation (ICCT)-Studie im Mai 2014 wurden die Auffälligkeiten nach derzeitigem Erkenntnisstand von den damals zuständigen Vorstandsmitgliedern zunächst als technisches Problem betrachtet, welches sich nicht grundlegend von anderen, in einem Automobilkonzern zum Alltag gehörenden, technischen Problemen unterschied. Bei den in den Folgemonaten durchgeführten, internen Abgasmessungen wurden die der ICCT-Studie zugrunde liegenden Prüfanordnungen wiederholt und die ungewöhnlich hohen NO<sub>x</sub>-Emissionen bestätigt. Dieses Ergebnis wurde der CARB mitgeteilt und gleichzeitig angeboten, im Rahmen einer ohnehin geplanten Servicemaßnahme in den USA eine Neukalibrierung der Dieselmotoren vom Typ EA 189 vorzunehmen. Diese Maßnahme wurde durch den Ausschuss für Produktsicherheit (APS), dem unter anderem Mitarbeiter der Bereiche Technische Entwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Produktion, Logistik, Beschaffung und Rechtswesen angehören, im Rahmen der im Konzern bestehenden Prozesse bewertet und beschlossen. Dem APS kommt im internen Kontrollsysteem der Volkswagen AG somit eine zentrale Rolle zu. Es gibt derzeit keine belastbaren Erkenntnisse, dass aus dem APS den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen eine unzulässige Software-Veränderung als Ursache der Auffälligkeiten berichtet wurde. Vielmehr war weiterhin die Erwartung dieses Personenkreises zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses, dass die Auffälligkeiten im Rahmen einer Feldmaßnahme mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben seien. Nach derzeitigem Kenntnisstand wurden die konkreten Hintergründe der Auffälligkeiten für die mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder erst sukzessive deutlich. Erst im Sommer 2015 wurde belastbar erkannt, dass Ursache für die Auffälligkeiten eine Software-Veränderung war, welche als sogenanntes „Defeat Device“ im Sinne des US-amerikanischen Umweltrechts zu qualifizieren ist. Dies mündete in der Offenlegung des „Defeat Device“ gegenüber der EPA/CARB am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der mit der Sache befassten Vorstandsmitglieder nicht in einem grundlegend anderen Umfang wie in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte auf der Einschätzung einer in den USA für Zulassungsfragen einbezogenen Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Erst mit der aus Sicht von Volkswagen überraschenden Veröffentlichung einer „Notice of Violation“ durch die EPA am 18. September 2015 über den Sachverhalt und die möglichen finanziellen Auswirkungen stellte sich die Situation dann deutlich anders dar.

## Konzernkreis

Neben der Volkswagen AG werden in den Konzernabschluss alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einschließlich strukturierter Unternehmen einbezogen, die die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar beherrscht. Dies ist der Fall, wenn die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über das potenzielle Tochterunternehmen besitzt, an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus dem potenziellen Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse beeinflussen kann. Bei den im Volkswagen Konzern konsolidierten strukturierten Unternehmen bestimmt Volkswagen auch bei nicht vorliegender Kapitalbeteiligung die nach Aufsetzen der Struktur verbleibenden wesentlichen relevanten Aktivitäten und beeinflusst dadurch die eigenen variablen Rückflüsse. Die strukturierten Unternehmen dienen im Wesentlichen der Durchführung von Asset-Backed-Securities-Transaktionen zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts sowie der Anlage finanzieller Mittel in Wertpapierspezialfonds. Die Einbeziehung von Tochterunternehmen beginnt zu dem Zeitpunkt, zu dem die Beherrschung besteht; sie endet, wenn die Beherrschung nicht mehr gegeben ist.

Tochtergesellschaften mit ruhender oder nur geringer Geschäftstätigkeit, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cash-flows des Volkswagen Konzerns sowohl einzeln und als auch gesamt von untergeordneter Bedeutung sind, werden nicht konsolidiert. Sie werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen im Konzernabschluss bilanziert.

Wesentliche Gesellschaften, bei denen die Volkswagen AG mittelbar oder unmittelbar die Möglichkeit hat, die finanziell und geschäftspolitischen Entscheidungen maßgeblich zu beeinflussen (assoziierte Unternehmen) oder sich mittelbar oder unmittelbar die Beherrschung teilt (Gemeinschaftsunternehmen), werden nach der Equity-Methode bewertet. Zu den Gemeinschaftsunternehmen rechnen wir auch Gesellschaften, bei denen der Volkswagen Konzern zwar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt, bei denen aufgrund der Gesellschaftsverträge wesentliche Entscheidungen jedoch nur einstimmig getroffen werden können. Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen von untergeordneter Bedeutung werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen und Wertaufholungen angesetzt.

Die Zusammensetzung des Volkswagen Konzerns ergibt sich aus der folgenden Tabelle:

	2015	2014
<b>Volkswagen AG und vollkonsolidierte Tochtergesellschaften</b>		
Inland	155	158
Ausland	885	872
<b>Zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften</b>		
Inland	63	64
Ausland	287	216
<b>Assoziierte Gesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und Beteiligungen</b>		
Inland	45	41
Ausland	69	65
	<b>1.504</b>	<b>1.416</b>

Die Aufstellung des gesamten Anteilsbesitzes, die Teil des Jahresabschlusses der Volkswagen AG darstellt, ist beim elektronischen Unternehmensregister [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) sowie auf [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) unter dem Punkt „Meldepflichtige Finanzpublikationen“ in der Rubrik Jahresabschluss der Volkswagen AG abrufbar.

Folgende vollkonsolidierte verbundene deutsche Unternehmen in der Rechtsform einer Kapital- beziehungsweise Personengesellschaft haben durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss die Bedingungen des § 264 Abs. 3 beziehungsweise § 264b HGB erfüllt und nehmen die Befreiungsvorschrift so weit als möglich in Anspruch:

- › Audi Berlin GmbH, Berlin
- › Audi Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- › Audi Hamburg GmbH, Hamburg
- › Audi Hannover GmbH, Hannover

- > Audi Leipzig GmbH, Leipzig
- > Audi Stuttgart GmbH, Stuttgart
- > Audi Zentrum München GmbH, München
- > Autostadt GmbH, Wolfsburg
- > AutoVision GmbH, Wolfsburg
- > Bugatti Engineering GmbH, Wolfsburg
- > Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- > Haberl Beteiligungs-GmbH, München
- > Karosseriewerk Porsche GmbH & Co. KG, Stuttgart
- > MAHAG GmbH, München
- > Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen
- > Porsche Deutschland GmbH, Bietigheim-Bissingen
- > Porsche Dienstleistungs GmbH, Stuttgart
- > Porsche Engineering Group GmbH, Weissach
- > Porsche Engineering Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- > Porsche Financial Services GmbH & Co. KG, Bietigheim-Bissingen
- > Porsche Financial Services GmbH, Bietigheim-Bissingen
- > Porsche Holding Stuttgart GmbH, Stuttgart
- > Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
- > Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, Ludwigsburg
- > Porsche Logistik GmbH, Stuttgart
- > Porsche Niederlassung Berlin GmbH, Berlin
- > Porsche Niederlassung Berlin-Potsdam GmbH, Kleinmachnow
- > Porsche Niederlassung Hamburg GmbH, Hamburg
- > Porsche Niederlassung Leipzig GmbH, Leipzig
- > Porsche Niederlassung Stuttgart GmbH, Stuttgart
- > Porsche Nordamerika Holding GmbH, Ludwigsburg
- > Porsche Siebte Vermögensverwaltung GmbH, Wolfsburg
- > Porsche Connect GmbH, Stuttgart
- > Porsche Zentrum Hoppegarten GmbH, Stuttgart
- > Raffay Versicherungsdienst GmbH, Hamburg
- > SKODA AUTO Deutschland GmbH, Weiterstadt
- > Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig
- > VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- > VGRD GmbH, Wolfsburg
- > Volkswagen Automobile Berlin GmbH, Berlin
- > Volkswagen Automobile Chemnitz GmbH, Chemnitz
- > Volkswagen Automobile Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- > Volkswagen Automobile Hamburg GmbH, Hamburg
- > Volkswagen Automobile Hannover GmbH, Hannover
- > VOLKSWAGEN Automobile Leipzig GmbH, Leipzig
- > Volkswagen Automobile Region Hannover GmbH, Hannover
- > Volkswagen Automobile Rhein-Neckar GmbH, Mannheim
- > Volkswagen Automobile Stuttgart GmbH, Stuttgart
- > Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH, Langenhagen
- > Volkswagen Group Real Estate GmbH & Co. KG, Wolfsburg
- > Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg
- > Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG, Wolfsburg
- > Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal
- > Volkswagen Osnabrück GmbH, Osnabrück
- > Volkswagen R GmbH, Wolfsburg
- > Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau
- > Volkswagen Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Chemnitz
- > Volkswagen Zubehör GmbH, Dreieich

**VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERGESELLSCHAFTEN**

Die Volkswagen AG hat am 14. März 2014 ein Angebot an die Aktionäre der Scania Aktiebolag, Södertälje, („Scania“) zum Erwerb sämtlicher Scania A- und Scania B-Aktien veröffentlicht. Jede Scania A-Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme, jede Scania B-Aktie ein Zehntel einer Stimme. Im Übrigen bestehen keine rechtlichen Unterschiede zwischen Scania A- und B-Aktien. Für jede Scania Aktie hat die Volkswagen AG 200 SEK geboten, unabhängig von der Aktiengattung. Das Angebot stand unter anderem unter der Bedingung, dass der Volkswagen Konzern durch das Angebot Inhaber von mehr als 90% der Gesamtzahl der Aktien an Scania wird. Mit Veröffentlichung des Angebots war der Barwert des gewährten Andienungsrechts von rund 6,7 Mrd. € erfolgsneutral als kurzfristige Verbindlichkeit zu erfassen. Entsprechend reduzierten sich die Gewinnrücklagen des Konzerns.

Ab dem 7. Mai 2014 hat Volkswagen außerhalb des Angebots insgesamt 2,4 Mio. Scania Aktien erworben (10.941 A-Aktien und 2.400.679 B-Aktien). Dies entspricht einem Anteil von 0,30% der Scania Aktien beziehungsweise einem Stimmrechtsanteil von 0,06%.

Am 13. Mai 2014 wurde die Bedingung, dass der Volkswagen Konzern Inhaber von mehr als 90% der Gesamtzahl der Aktien an Scania wird, erfüllt und Volkswagen hat einen Squeeze-out in Bezug auf die im Rahmen des Angebots nicht angedienten Scania Aktien eingeleitet.

Zum Ende der zweiten verlängerten Annahmefrist am 5. Juni 2014 belief sich die Zahl der im Rahmen des Angebots angedienten Aktien zusammen mit den bereits unmittelbar und mittelbar von Volkswagen gehaltenen Anteilen auf insgesamt 796,6 Mio. Scania Aktien, davon 398,7 Mio. A-Aktien und 397,8 Mio. B-Aktien. Dies entspricht einem Anteil von 99,57 % der Scania Aktien beziehungsweise einem Stimmrechtsanteil von 99,66 %.

Mit Vollzug des Angebots war der bisher auf die außenstehenden Aktionäre entfallende Eigenkapitalanteil an Scania in Höhe von 2.123 Mio. € aus den Anteilen von Minderheiten in die Rücklagen der Aktionäre der Volkswagen AG umzugliedern. Der Unterschiedsbetrag in Höhe von 4.527 Mio. € verringerte die Gewinnrücklagen der Aktionäre der Volkswagen AG entsprechend.

Die zwischenzeitlich im Wesentlichen aufgrund von Währungsschwankungen erfassten Wertänderungen der mit Veröffentlichung des Angebots eingebuchten Verbindlichkeit in Höhe von 96 Mio. € wurden erfolgswirksam im Finanzergebnis erfasst.

Aus den bereits angedienten Aktien ergab sich im Vorjahr unter Berücksichtigung von Wechselkursänderungen ein Zahlungsmittelabfluss von 6.535 Mio. €. Dieser wird in der Kapitalflussrechnung als Abfluss aus Kapitaltransaktionen mit Minderheiten innerhalb der Finanzierungstätigkeit des Geschäftsjahres 2014 ausgewiesen. Für die verbliebenen Aktien, die Gegenstand des Squeeze-out-Verfahrens sind, wurde zum Bilanzstichtag des Vorjahrs unter den Andienungs- und Ausgleichsrechten von Minderheiten eine Verbindlichkeit in Höhe von 78 Mio. € eingestellt. Das zuständige Schiedsgericht hat zwischenzeitlich entschieden, dass Volkswagen die verbleibenden Anteile übertragen werden. Das Auslaufen der Rechtsmittelfrist gegen diese Entscheidung wurde uns am 14. Januar 2015 bestätigt. Volkswagen verfügt ab diesem Zeitpunkt über 100% der Anteile an Scania. Am 21. April 2015 hat die Volkswagen AG die außenstehenden Aktionäre ausgezahlt. Eine gerichtliche Entscheidung zur Festsetzung der angemessenen Abfindung steht noch aus.

Die sonstigen Änderungen im Konsolidierungskreis sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Anzahl	Inland	Ausland
<b>Erstkonsolidierungen</b>		
davon bisher zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften	1	15
davon neu erworbene Tochtergesellschaften	–	5
davon neu gegründete Tochtergesellschaften	2	16
	3	36
<b>Entkonsolidierungen</b>		
davon Fusionen	4	4
davon Liquidationen	2	11
davon Verkäufe/Sonstige	–	8
	6	23

Die erstmalige Einbeziehung dieser Tochtergesellschaften hatte auf die Darstellung der Finanz-, Vermögens- und Ertragslage einzeln und insgesamt keinen wesentlichen Einfluss. Die nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen sind aus Konzernsicht unwesentlich. Insbesondere bestehen daraus keine wesentlichen Risiken für den Konzern.

#### BETEILIGUNGEN AN ASSOZIERTEN UNTERNEHMEN

Aus Konzernsicht sind die assoziierten Unternehmen Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong (Sinotruk), Bertrandt AG, Ehningen (Bertrandt) und There Holding B.V., Rijswijk (There Holding) zum Bilanzstichtag wesentlich.

##### Sinotruk

Sinotruk ist einer der größten Lkw-Hersteller auf dem chinesischen Markt. Zwischen Konzernunternehmen und Sinotruk besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft, wodurch der Konzern am lokalen Markt partizipiert. Neben der Zusammenarbeit mit Sinotruk im Volumen-Segment wird durch den Export von MAN-Fahrzeugen nach China zudem der Zugang zum kleinen, aber stark wachsenden Premium-Lkw-Markt erweitert. Die Hauptniederlassung von Sinotruk ist in Hongkong, China.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Börsenwert der Anteile an Sinotruk 251 Mio. € (Vorjahr: 317 Mio. €).

##### Bertrandt

Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart, hat am 2. Juli 2014 ihren Anteil an Bertrandt um knapp 4 % erhöht. Nach dem Erwerb hält Volkswagen mittelbar knapp 29 % der stimmberechtigten Anteile von Bertrandt. Eine Einflussnahme auf den Aufsichtsrat oder den Vorstand von Bertrandt wird unverändert nicht angestrebt. Im Volkswagen Konzern wird Bertrandt ab dem Erwerbszeitpunkt der weiteren Anteile als assoziiertes Unternehmen nach der Equity Methode in den Konzernabschluss einbezogen. In diesem Zusammenhang waren im Vorjahr die bisher erfolgsneutral in den Übrigen Rücklagen erfassten Beträge aus der Fair Value Bewertung der Anteile in Höhe von 148 Mio. € ertragswirksam innerhalb des Übrigen Finanzergebnisses zu vereinnahmen.

Bertandt ist ein Engineering-Partner von Unternehmen der Automobil- und Luftfahrtindustrie. Das Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung einzelner Komponenten über komplexe Module bis zu kompletten Lösungen. Die Hauptniederlassung von Bertrandt ist in Ehningen.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Börsenwert der Anteile an Bertrandt 327 Mio. € (Vorjahr: 338 Mio. €).

##### There Holding

Audi, die BMW Group und die Daimler AG haben sich zu je 33,3 % an der im Jahr 2015 gegründeten There Holding beteiligt. Mit Wirkung zum 4. Dezember 2015 hat die There Holding über ein 100 %-iges Tochterunternehmen, die There Acquisition B.V., Rijswijk (Niederlande), alle Anteile an der HERE Gruppe zu einem Kaufpreis von 2.602 Mio. € erworben. HERE entwickelt und vertreibt hochauflösende Karten mit ortsbezogenen Echtzeit-Informationen. Der Kaufpreis wurde zu einem großen Teil über Kapitaleinlagen bei der There Holding finanziert. Auf Audi entfällt dabei ein Anteil von 668 Mio. €. Der verbleibende Teil des Kaufpreises wurde durch Bankkredite bei der There Acquisition B.V. finanziert. Am 29. Januar 2016 wurde die There Acquisition B.V. in HERE International B.V. umbenannt.

Bei der There Holding handelt es sich um ein assoziiertes Unternehmen, das nach der Equity-Methode einbezogen wird. Aufgrund der zeitlichen Nähe zum Bilanzstichtag konnten nicht alle stillen Reserven und Lasten abschließend identifiziert werden. Hiermit wird im ersten Quartal 2016 gerechnet. Vor diesem Hintergrund und auch aus Wesentlichkeitsgründen wurde die There Holding zum Bilanzstichtag nicht unter Berücksichtigung des anteiligen Ergebnisses einbezogen.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN ASSOIIERTEN UNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS:**

Mio. €	Sinotruk <sup>1</sup>	Bertrandt <sup>2</sup>	There Holding <sup>3</sup>
<b>2015</b>			
Höhe des Anteils (in %)	25	29	33
Langfristige Vermögenswerte	2.299	604	3.115
Kurzfristige Vermögenswerte	4.472	341	365
Langfristige Schulden	484	155	1.093
Kurzfristige Schulden	3.204	205	384
Nettobuchwert	3.083	585	2.003
Umsatzerlöse	4.079	935	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	64	15	–
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–2	0	–
Gesamtergebnis	62	15	–
Erhaltene Dividenden	5	7	–
<b>2014</b>			
Höhe des Anteils (in %)	25	29	–
Langfristige Vermögenswerte	1.922	616	–
Kurzfristige Vermögenswerte	4.112	305	–
Langfristige Schulden	168	168	–
Kurzfristige Schulden	3.377	161	–
Nettobuchwert	2.490	592	–
Umsatzerlöse	3.886	243	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	70	–3	–
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–1	–	–
Gesamtergebnis	69	–3	–
Erhaltene Dividenden	3	–	–

1 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. Juni und die GuV-Angaben betreffen den Zeitraum vom 1. Juli bis zum 30. Juni.

2 Die Bilanzangaben betreffen den Bilanzstichtag zum 30. September. Die GuV-Angaben betreffen im Geschäftsjahr 2015 den Zeitraum vom 1. Oktober 2014 bis zum 30. September 2015 und im Geschäftsjahr 2014 den Zeitraum vom 2. Juli bis zum 30. September 2014.

3 Die Angaben zur Bilanz basieren auf den zur Verfügung stehenden Abschlussinformationen zum Erwerbszeitpunkt der HERE Gruppe im Dezember 2015.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ÜBERLEITUNGSCHECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:**

Mio. €	Sinotruk	Bertrandt <sup>1</sup>	There Holding <sup>2</sup>
<b>2015</b>			
Nettobuchwert 01.01.	2.490	592	2.003
Gewinn/Verlust	64	15	–
Sonstiges Ergebnis	–2	0	–
Veränderung Rücklagen	5	2	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	555	–	–
Dividende	–28	–24	–
Nettobuchwert 31.12.	3.083	585	2.003
Anteiliges Eigenkapital	771	169	668
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–452	163	–
Buchwert des Equity-Anteils	318	332	668
<b>2014</b>			
Nettobuchwert 01.01.	2.574	595	–
Gewinn/Verlust	70	–3	–
Sonstiges Ergebnis	–1	–	–
Veränderung Rücklagen	–	–	–
Währungsumrechnungsdifferenzen	–136	–	–
Dividende	–18	–	–
Nettobuchwert 31.12.	2.490	592	–
Anteiliges Eigenkapital	622	171	–
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	–313	163	–
Buchwert des Equity-Anteils	309	334	–

1 Dargestellte Überleitungsrechnung in 2014 für Bertrandt ab Zeitpunkt der Equity-Bilanzierung zum 2. Juli 2014.

2 Bei der There Holding wird der Nettobuchwert zum Erwerbszeitpunkt der HERE Gruppe im Dezember 2015 angegeben.

**ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER INDIVIDUELL FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN:**

Mio. €	2015	2014
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	–1	4
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–
Sonstiges Ergebnis	1	–2
Gesamtergebnis	0	2
Buchwert der Equity-Anteile	40	72

Es bestehen nicht erfasste Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an assoziierten Unternehmen in Höhe von 3 Mio. € (Vorjahr: –Mio. €). Gegenüber assoziierten Unternehmen bestehen Eventualschulden in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €).

**BETEILIGUNGEN AN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN**

Aus Konzernsicht sind die Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., Changchun, SAIC-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai (ehemals: Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai), SAIC-Volkswagen Sales Company Ltd., Shanghai (SAIC-Volkswagen Sales Company) und Global Mobility Holding B.V., Amsterdam (Global Mobility Holding) aufgrund ihrer Unternehmensgröße zum Bilanzstichtag wesentlich.

**FAW-Volkswagen Automotive Company**

Die FAW-Volkswagen Automotive Company entwickelt, produziert und vertreibt Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner China FAW Corporation Limited besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Changchun, China.

**SAIC-Volkswagen Automotive Company**

Die SAIC-Volkswagen Automotive Company entwickelt und produziert Pkw. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

**SAIC-Volkswagen Sales Company**

Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Zwischen Konzernunternehmen und dem Joint Venture Partner Shanghai Automotive Industry Corporation besteht eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft. Die Hauptniederlassung ist in Shanghai, China.

**Global Mobility Holding**

Der Volkswagen Konzern ist über seinen 50%-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande, (GMH) mittelbar zu 50% an dessen Tochterunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande, (LeasePlan) beteiligt. Die Geschäftstätigkeit der GMH besteht in dem Halten der Beteiligung an LeasePlan. LeasePlan ist ein niederländischer Finanzdienstleistungskonzern, dessen Kerngeschäft das Leasing- und Fuhrparkmanagement ist. Die Hauptniederlassung der GMH ist in Amsterdam, Niederlande.

Volkswagen hat sich in 2010 mit der Fleet Investments B.V., Amsterdam, Niederlande, einer Beteiligungsgesellschaft der Familie von Metzler, auf den Einstieg als neuer Co-Investor bei der Global Mobility Holding verständigt. Die bisherigen Co-Investoren haben ihre Anteile am 1. Februar 2010 auf Geheiß der Volkswagen AG auf die Fleet Investments B.V. zum Kaufpreis von 1,4 Mrd. € übertragen. Die Volkswagen AG gewährte dem neuen Co-Investor ein Andienungsrecht über seine Anteile, bei dessen Ausübung Volkswagen den ursprünglichen Kaufpreis unter Berücksichtigung von Kaufpreisminderungen zuzüglich anteiliger thesaurierter Vorzugsdividenden zu leisten hat. Ferner besteht ein Vorkaufsrecht zu Gunsten der Volkswagen AG zum gegebenenfalls höheren Zeitwert. Das Andienungsrecht wird mit seinem beizulegenden Zeitwert angesetzt.

Daneben verpfändet Volkswagen Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten in Höhe von 1,3 Mrd. € für einen der Fleet Investments B.V. durch das Bankhaus Metzler gewährten Kredit. Durch diese Verpfändung wird das Risiko des Volkswagen Konzerns aus der vorgenannten Stillhalterposition nicht erhöht. Im Geschäftsjahr 2015 wurden das Andienungsrecht und die Einlagenzertifikate in Abhängigkeit von mehreren Bedingungen längstens bis zum 30. September 2018 verlängert.

Am 23. Juli 2015 hat die GMH ihre 100 %-ige Beteiligung an LeasePlan an ein Konsortium aus internationalen Investoren verkauft. Die rechtliche Übertragung der Anteile steht unter der aufschiebenden Bedingung, dass die erforderlichen behördlichen Genehmigungen im weiteren Verkaufsprozess erteilt werden. Aufgrund noch ausstehender behördlicher Genehmigungen konnte die Transaktion nicht im abgelaufenen Geschäftsjahr vollzogen werden. Hinsichtlich der im Januar 2016 eingegangenen letzten behördlichen Genehmigungen verweisen wir auf unsere Ausführungen zu den „Ereignissen nach dem Bilanzstichtag“.

Im Zusammenhang mit dem angestrebten Verkauf der mittelbaren Beteiligung an LeasePlan hat die Volkswagen AG weder dem Investorenkonsortium noch LeasePlan zusätzliche Kreditlinien gewährt. Mit Vollzug der Transaktion wird die bisherige durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ZUSAMMENGEFASSTE FINANZINFORMATIONEN ZU DEN WESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN AUF 100 %-BASIS:**

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company*	Global Mobility Holding	SAIC-Volkswagen Sales Company
<b>2015</b>				
Höhe des Anteils (in %)	40,0	50,0	50,0	30,0
Langfristige Vermögenswerte	7.997	6.345	12.404	486
Kurzfristige Vermögenswerte	12.674	8.187	9.913	3.341
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.954	4.761	1.722	231
Langfristige Schulden	1.424	1.471	9.855	10
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–	8.757	–
Kurzfristige Schulden	11.422	7.444	8.535	3.311
davon finanzielle Verbindlichkeiten	100	27	6.546	–
Nettobuchwert	7.825	5.618	3.927	506
Umsatzerlöse	40.462	26.018	8.298	30.035
Planmäßige Abschreibungen	1.033	907	56	4
Zinserträge	64	79	780	14
Zinsaufwendungen	–	–	330	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	6.169	4.408	608	600
Ertragssteueraufwand oder -ertrag	1.464	850	165	151
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	4.705	3.558	442	449
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–5	5	16	–
Gesamtergebnis	4.700	3.563	458	449
Erhaltene Dividenden	2.170	2.048	114	143
<b>2014</b>				
Höhe des Anteils (in %)	40,0	50,0	50,0	30,0
Langfristige Vermögenswerte	6.913	6.402	11.251	450
Kurzfristige Vermögenswerte	14.066	7.013	9.305	4.099
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7.681	5.309	1.039	248
Langfristige Schulden	1.551	1.254	8.299	2
davon finanzielle Verbindlichkeiten	–	–	7.257	–
Kurzfristige Schulden	11.472	6.558	8.560	4.050
davon finanzielle Verbindlichkeiten	3	–	6.753	–
Nettobuchwert	7.956	5.603	3.697	497
Umsatzerlöse	42.812	23.142	7.619	26.959
Planmäßige Abschreibungen	861	764	83	3
Zinserträge	84	99	794	–
Zinsaufwendungen	–	–	378	–
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen vor Steuern	6.389	4.524	468	539
Ertragssteueraufwand oder -ertrag	1.675	1.149	120	135
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	4.714	3.376	348	404
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	–	–	–	–
Sonstiges Ergebnis	–	–28	30	–
Gesamtergebnis	4.714	3.348	378	404
Erhaltene Dividenden	1.400	1.328	70	103

\* Die SAIC-Volkswagen Sales Company vertreibt Pkw für die SAIC-Volkswagen Automotive Company. Der bei der SAIC-Volkswagen Automotive Company ausgewiesene Umsatz ist daher im Wesentlichen mit der SAIC-Volkswagen Sales Comapny erwirtschaftet worden.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ÜBERLEITUNGSRECHNUNG VON DEN FINANZINFORMATIONEN ZUM EQUITY-BUCHWERT:**

Mio. €	FAW-Volkswagen Automotive Company	SAIC-Volkswagen Automotive Company	Global Mobility Holding	SAIC-Volkswagen Sales Company
<b>2015</b>				
Nettobuchwert 01.01.	7.956	5.603	3.697	497
Gewinn/Verlust	4.705	3.558	442	449
Sonstiges Ergebnis	-5	5	16	-
Veränderung Stammkapital	377	-	-	-
Veränderung Rücklagen	-377	-	-	-
Währungsumrechnungsdifferenzen	594	548	-	38
Dividende	-5.425	-4.096	-228	-478
Nettobuchwert 31.12.	7.825	5.618	3.927	506
Anteiliges Eigenkapital	3.130	2.809	1.964	152
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	-212	-55	-13	-
Buchwert des Equity-Anteils	2.918	2.754	1.950	152
<b>2014</b>				
Nettobuchwert 01.01.	5.986	4.515	3.459	403
Gewinn/Verlust	4.714	3.376	348	404
Sonstiges Ergebnis	-	-28	30	-
Veränderung Stammkapital	236	-	-	-
Veränderung Rücklagen	-236	-	-	-
Währungsumrechnungsdifferenzen	757	396	-	33
Dividende	-3.502	-2.656	-140	-343
Nettobuchwert 31.12.	7.956	5.603	3.697	497
Anteiliges Eigenkapital	3.182	2.802	1.848	149
Konsolidierungen/Goodwill/Sonstiges	-187	-141	-13	-
Buchwert des Equity-Anteils	2.995	2.661	1.835	149

**ZUSAMMENGEFASSTE ANTEILIGE FINANZINFORMATIONEN DER INDIVIDUELLEN FÜR SICH GENOMMEN UNWESENTLICHEN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN:**

Mio. €	2015	2014
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Steuern	292	281
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern	-	-
Sonstiges Ergebnis	10	-9
Gesamtergebnis	301	273
Buchwert der Equity-Anteile	1.772	1.519

Es bestehen keine nicht erfassten Verluste im Zusammenhang mit den Anteilen an Gemeinschaftsunternehmen. Gegenüber Gemeinschaftsunternehmen bestehen Eventualschulden in Höhe von 121 Mio. € (Vorjahr: 86 Mio. €). Im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen werden Zahlungsmittel von Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 72 Mio. € (Vorjahr: 24 Mio. €) als Sicherheit hinterlegt und stehen damit dem Volkswagen Konzern nicht zur Verfügung.

#### SONSTIGE BETEILIGUNGEN

Am 29. August 2015 wurde der Schiedsspruch im Verfahren zwischen der Suzuki Motor Corporation und der Volkswagen AG den Parteien zugestellt. Darin wurde Volkswagen vertragstreues Verhalten bescheinigt. Das Schiedsgericht bestätigte zudem eine Vertragsverletzung durch Suzuki und räumt Volkswagen dem Grunde nach Schadensersatzansprüche ein. Zudem stellte das Schiedsgericht fest, dass den Vertragsparteien ein ordentliches Kündigungsrecht des Kooperationsvertrages zustehe. Dieses Kündigungsrecht habe Suzuki ausgeübt, so dass die Kooperation beendet sei. Die Verträge seien so auszulegen, dass Volkswagen bei Beendigung der Kooperation die Beteiligung an Suzuki abgeben müsse. Volkswagen hat in diesem Zusammenhang am 17. September 2015 seine Suzuki Beteiligung von 19,9 Prozent zum Börsenwert von 3,1 Mrd. € an Suzuki verkauft. Aus der Veräußerung der Anteile ergab sich ein Ertrag in Höhe von 1,5 Mrd. €, der im übrigen Finanzergebnis ausgewiesen wird.

Im Februar 2016 haben sich Volkswagen und Suzuki hinsichtlich der von Volkswagen geltend gemachten Schadensersatzansprüche im Rahmen eines Vergleichs geeinigt.

#### Konsolidierungsgrundsätze

Die Vermögenswerte und Schulden der in den Konzernabschluss einbezogenen inländischen und ausländischen Unternehmen werden nach den für den Volkswagen Konzern einheitlich geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angesetzt. Bei den At Equity bewerteten Unternehmen legen wir dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die Ermittlung des anteiligen Eigenkapitals zugrunde. Dabei wird auf den letzten geprüften Jahresabschluss der jeweiligen Gesellschaft abgestellt.

Bei erstmalig konsolidierten Tochterunternehmen sind die Vermögenswerte und Schulden mit ihrem Fair Value zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Die Wertansätze werden in den Folgejahren fortgeführt. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Zeitwert der identifizierten Vermögenswerte abzüglich Schulden übersteigt, entsteht ein Goodwill. Dieser wird einem einmal jährlich durchzuführenden Impairment-Test unterzogen, bei dem die Werthaltigkeit des Goodwill überprüft wird. Ist die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben, wird eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen. Andernfalls wird der Wertansatz des Goodwill unverändert gegenüber dem Vorjahr beibehalten. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Nettobetrag der identifizierten Vermögenswerte und Schulden unterschreitet, wird die Differenz im Erwerbsjahr ertragswirksam vereinnahmt. Goodwills werden bei den Tochterunternehmen in deren funktionaler Währung geführt. Ein Unterschiedsbetrag, der sich beim Erwerb weiterer Anteile an einem bereits konsolidierten Tochterunternehmen ergibt, wird direkt mit dem Eigenkapital verrechnet. Soweit nicht anders angegeben, wird der Eigenkapitalanteil direkter Minderheiten (nicht beherrschende Anteile) im Erwerbszeitpunkt mit dem auf sie entfallenden Anteil am Zeitwert der Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Schulden bestimmt. Bedingte Gegenleistungen werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Spätere Wertänderungen bedingter Gegenleistungen führen grundsätzlich nicht zu einer Anpassung der Bewertung im Erwerbszeitpunkt. Mit der Akquisition verbundene Kosten (Anschaffungsnebenkosten), die nicht der Beschaffung von Eigenkapital dienen, werden nicht dem Kaufpreis hinzugerechnet, sondern sofort als Aufwand erfasst.

Im Rahmen der Konsolidierung erfolgt eine Anpassung der sich aus der Selbstständigkeit der Einzelgesellschaften ergebenden Bilanzierung und Bewertung, so dass diese so dargestellt werden, als gehörten sie zu einer einzigen wirtschaftlichen Einheit. Konzerninterne Vermögenswerte und Schulden, Eigenkapital, Aufwendungen und Erträge sowie Zahlungsströme werden vollständig eliminiert. Die Konzervorräte und das Anlagevermögen bereinigen wir um Zwischenergebnisse. Konsolidierungsvorgänge unterliegen der Abgrenzung latenter Steuern, wobei aktive und passive latente Steuern saldiert werden, wenn der Steuergläubiger identisch ist und die Fristigkeiten übereinstimmen.

## Währungsumrechnung

Fremdwährungsgeschäfte werden in den Einzelabschlüssen der Volkswagen AG und der einbezogenen Tochtergesellschaften mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. In der Bilanz werden monetäre Posten in fremder Währung unter Verwendung des Mittelkurses am Bilanzstichtag angesetzt, wobei die eingetretenen Kursgewinne und -verluste ergebniswirksam erfasst werden. Ausgenommen hiervon sind Währungsumrechnungsdifferenzen aus Darlehensforderungen, die einen Teil der Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen. Die Abschlüsse ausländischer Gesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Demnach werden Aktiv- und Passivposten mit dem Bilanzstichtagskurs umgerechnet. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen zu historischen Kursen geführt. Die sich hieraus ergebenden Währungsumrechnungsdifferenzen werden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral behandelt und als gesonderte Position im Eigenkapital ausgewiesen.

Die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung rechnen wir mit gewichteten Durchschnittskursen in Euro um.

Die für die Umrechnung verwendeten Kurse ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

---

	1€ =	BILANZ		GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	
		MITTELKURS AM 31.12.		DURCHSCHNITTSKURS	
		2015	2014	2015	2014
Argentinien	ARS	14,13514	10,27253	10,26074	10,77234
Australien	AUD	1,48970	1,48290	1,47648	1,47240
Brasilien	BRL	4,31170	3,22070	3,69160	3,12277
Großbritannien	GBP	0,73395	0,77890	0,72600	0,80643
Indien	INR	72,02150	76,71900	71,17522	81,06888
Japan	JPY	131,07000	145,23000	134,28651	140,37722
Kanada	CAD	1,51160	1,40630	1,41760	1,46687
Mexiko	MXN	18,91450	17,86790	17,59984	17,66209
Polen	PLN	4,26390	4,27320	4,18278	4,18447
Republik Korea	KRW	1.280,78000	1.324,80000	1.255,74059	1.399,02954
Russland	RUB	80,67360	72,33700	68,00684	51,01125
Schweden	SEK	9,18950	9,39300	9,35448	9,09689
Südafrika	ZAR	16,95300	14,03530	14,15280	14,40652
Tschechische Republik	CZK	27,02300	27,73500	27,28500	27,53583
USA	USD	1,08870	1,21410	1,10963	1,32884
Volksrepublik China	CNY	7,06080	7,53580	6,97300	8,18825

---

## Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

### BEWERTUNGSPRINZIPIEN

Die Bilanzierung im Volkswagen Konzern folgt mit Ausnahme bestimmter Posten, wie zum Beispiel Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente, Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte sowie Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen, dem Prinzip der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten. Die für die einzelnen Posten verwendeten Bewertungsmethoden werden im Folgenden näher erläutert.

### IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten aktiviert und planmäßig linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Hierbei handelt es sich insbesondere um Software, die über drei Jahre abgeschrieben wird.

Forschungskosten werden gemäß IAS 38 als laufender Aufwand ausgewiesen.

Entwicklungskosten für künftige Serienprodukte und andere selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte haben wir mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert, sofern die Herstellung dieser Produkte dem Volkswagen Konzern wahrscheinlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Falls die Voraussetzungen für eine Aktivierung nicht gegeben sind, werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam verrechnet.

Aktivierte Entwicklungskosten umfassen alle dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Abschreibung erfolgt linear ab dem Produktionsbeginn über die vorgesehene Laufzeit der entwickelten Modelle beziehungsweise Aggregate, die im Allgemeinen zwischen zwei und zehn Jahren liegt.

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

Markennamen aus Unternehmenszusammenschlüssen haben in der Regel eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden entsprechend nicht planmäßig abgeschrieben. Eine unbestimmte Nutzungsdauer ergibt sich regelmäßig aus der weiteren Nutzung und Pflege einer Marke.

Ein Werthaltigkeitstest wird bei Goodwill, bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie bei immateriellen Vermögenswerten, die noch nicht nutzungsbereit sind, mindestens einmal jährlich durchgeführt. Bei in Nutzung befindlichen Vermögenswerten und anderen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer erfolgt ein Werthaltigkeitstest nur bei Vorliegen konkreter Anhaltspunkte. Zur Ermittlung der Werthaltigkeit von Goodwills und immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird im Volkswagen Konzern grundsätzlich der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Marken beziehungsweise Produkte) herangezogen. Basis für die Bewertung des Nutzungswertes ist die vom Management erstellte aktuelle Planung. Diese Planung basiert auf Erwartungen in Hinblick auf die zukünftige, weltwirtschaftliche Entwicklung sowie daraus abgeleiteten Annahmen hinsichtlich der Pkw- beziehungsweise Nutzfahrzeuggesamtmärkte, Marktanteile und Profitabilität der Produkte. Auf Basis dieser Erwartungen werden auch die Planungen des Segments Finanzdienstleistungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktdurchdringung und regulatorischen Anforderungen erstellt. Die Planungen für das Segment Power Engineering berücksichtigen Erwartungen zur Entwicklung der unterschiedlichen Einzelmärkte. Dabei werden angemessene Annahmen zu makroökonomischen Trends (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisentwicklung) sowie historische Entwicklungen berücksichtigt. Die Planungsperiode erstreckt sich grundsätzlich über einen Zeitraum von fünf Jahren. Bezüglich der Annahmen im Detailplanungszeitraum verweisen wir auf den Prognosebericht, der Teil des Lageberichts ist. Für die Folgejahre werden plausible Annahmen über die künftige Entwicklung getroffen. Die Planungsprämissen werden jeweils an den aktuellen Erkenntnisstand angepasst.

Für die Ermittlung der Cash-flows werden grundsätzlich die erwarteten Wachstumsraten der betreffenden Märkte zugrunde gelegt. Die Schätzung der Cash-flows nach Beendigung des Planungszeitraums basiert in den Segmenten Pkw sowie Finanzdienstleistungen grundsätzlich auf einer Wachstumsrate von bis zu 1% p.a. (Vorjahr: bis zu 1% p.a.) und in den Segmenten Power Engineering sowie Nutzfahrzeuge auf einer Wachstumsrate von bis zu 1% p.a. (Vorjahr: bis zu 1% p.a.).

Bei der Ermittlung des Nutzungswertes im Rahmen des Werthaltigkeitstests für den Goodwill und für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer, im Wesentlichen aktivierte Entwicklungskosten, werden folgende Kapitalkostensätze (WACC) vor Steuern zugrunde gelegt, die soweit notwendig um länderspezifische Abzinsungsfaktoren angepasst werden:

WACC	2015	2014
Segment Pkw	6,5%	6,1%
Segment Nutzfahrzeuge	7,7%	9,8%
Segment Power Engineering	9,2%	12,6%

Für das Segment Finanzdienstleistungen gilt aufgrund der branchenspezifischen Notwendigkeit zur Berücksichtigung des Kreditstandes ein Eigenkapitalkostensatz von mindestens 8,5% (Vorjahr: mindestens 8,6%). Soweit erforderlich wird dieser zusätzlich um länderspezifische Abzinsungsfaktoren angepasst.

Die Ermittlung der Kapitalkostensätze basiert auf dem Zinssatz für risikofreie Anlagen, Marktrisikoprämie und Fremdkapitalzinssatz. Darüber hinaus werden spezifische Peer-Group-Informationen für Beta-Faktoren und Verschuldungsgrad berücksichtigt. Die Zusammensetzung der Peer Groups zur Ermittlung der Beta-Faktoren wird fortlaufend überprüft und falls geboten angepasst.

#### **SACHANLAGEVERMÖGEN**

Das Sachanlagevermögen bewerten wir zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige und, sofern erforderlich, außerplanmäßige Abschreibungen. Investitionszuschüsse werden grundsätzlich von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abgesetzt. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Die Spezialwerkzeuge werden unter Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ausgewiesen. Das Sachanlagevermögen wird linear pro rata temporis über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Nutzungsdauern der Sachanlagen werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	Nutzungsdauer
Gebäude	20 bis 50 Jahre
Grundstückseinrichtungen	10 bis 20 Jahre
Maschinen und technische Anlagen	6 bis 12 Jahre
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung einschließlich Spezialwerkzeuge	3 bis 15 Jahre

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswertes unter den Buchwert gesunken ist. Der erzielbare Betrag ist der höhere Wert aus Nutzungswert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten. Die Ermittlung des Nutzungswertes folgt den für immaterielle Vermögenswerte beschriebenen Grundsätzen. Die Abzinsungssätze für produktsspezifische Werkzeuge und Investitionen sind mit den oben je Segment dargestellten Abzinsungssätzen für aktivierte Entwicklungskosten identisch. Sollten die Gründe für eine in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibung entfallen, nehmen wir Zuschreibungen maximal bis zu dem Betrag vor, der sich bei einem planmäßigen Abschreibungsverlauf ergeben hätte.

Entsprechend des wirtschaftlichen Gehalts werden auch Vermögenswerte, die formal im Rahmen einer Sale-and-Leaseback-Transaktion mit Rückkaufsoption auf Dritte übertragen wurden, weiterhin als eigene Vermögenswerte bilanziert.

Bei der Nutzung gemieteter Sachanlagen sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasing nach IAS 17 erfüllt, wenn alle wesentlichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum in Verbindung stehen, auf die betreffende Konzerngesellschaft übertragen wurden. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum Fair Value beziehungsweise zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind diskontiert als Verbindlichkeit passiviert.

Soweit Konzerngesellschaften als Leasingnehmer im Rahmen von Operating-Leasing-Verhältnissen auftreten, das heißt, wenn nicht alle wesentlichen Risiken und Chancen übergegangen sind, werden Leasingraten beziehungsweise Mietzahlungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

#### VERMIETETE VERMÖGENSWERTE

Vermietete Fahrzeuge werden im Falle von Operating-Leasing-Verträgen zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert und linear über die Vertragslaufzeit auf den kalkulierten Restwert abgeschrieben. Wertminderungen, die aufgrund des Impairment-Tests nach IAS 36 zu ermitteln sind, werden durch außerplanmäßige Abschreibungen und Anpassung der Abschreibungsraten berücksichtigt. In Abhängigkeit von den lokalen Besonderheiten und Erfahrungswerten aus der Gebrauchtwagenvermarktung gehen fortlaufend aktualisierte interne und externe Informationen über Restwertentwicklungen in die Restwertprognosen ein. Im Rahmen dessen müssen vor allem Annahmen getroffen werden bezüglich des zukünftigen Fahrzeugangebots und der Fahrzeugnachfrage sowie der Entwicklung der Fahrzeugpreise. Diesen Annahmen liegen entweder qualifizierte Schätzungen oder Veröffentlichungen sachverständiger Dritter zugrunde. Qualifizierte Schätzungen beruhen, soweit verfügbar, auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie zum Beispiel historische Erfahrungswerte und zeitnahe Verkaufsdaten.

#### ALS FINANZINVESTITION GEHALTENE IMMOBILIEN

Zur Erzielung von Mieterträgen gehaltene Grundstücke und Gebäude (Investment Property) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, wobei die für die Abschreibungen zugrunde gelegten Nutzungsdauern denen der selbst genutzten Sachanlagen grundsätzlich entsprechen. Bei Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten sind die Fair Values im Anhang anzugeben. Grundlage für die Fair-Value-Ermittlung ist grundsätzlich ein Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen. In diesem Verfahren wird der Ertragswert auf Basis des Rohertrages unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie Bodenwert, Nutzungsdauer und eines immobilienspezifischen Vervielfältigers gebäudebezogen ermittelt.

#### AKTIVIERUNG VON FREMDKAPITALKOSTEN

Für qualifizierte Vermögenswerte, mit deren Anschaffung am oder nach dem 1. Januar 2009 begonnen wurde, werden Fremdkapitalkosten als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zur Versetzung in den beabsichtigten gebrauchs- oder verkaufsbereiten Zustand erforderlich ist.

#### AT EQUITY BEWERTETE ANTEILE

Die Anschaffungskosten von nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen werden entsprechend dem auf den Volkswagen Konzern entfallenden Anteil der nach dem Erwerb bei den assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen eingetretenen Eigenkapitalmehrungen und -minderungen unter Berücksichtigung etwaiger Auswirkungen aus einer Kaufpreisallokation fortgeschrieben. Zusätzlich wird bei Vorliegen entsprechender Indikatoren ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und bei Bedarf eine außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag erfasst. Die Bestimmung des erzielbaren Betrags folgt den für die immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer beschriebenen Prinzipien. Entfällt zu einem späteren Zeitpunkt der Grund für die außerplanmäßige Abschreibung, erfolgt eine Zuschreibung auf den Betrag, der sich ohne Erfassung der außerplanmäßigen Abschreibung ergeben hätte.

#### FINANZINSTRUMENTE

Finanzinstrumente sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen zu einer finanziellen Schuld oder einem Eigenkapitalinstrument führen. Die Bilanzierung von Finanzinstrumenten erfolgt bei üblichem Kauf oder Verkauf zum Erfüllungstag, das heißt zu dem Tag, an dem der Vermögenswert geliefert wird.

IAS 39 unterteilt finanzielle Vermögenswerte in folgende Kategorien:

- › erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte,
- › bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte,
- › Kredite und Forderungen sowie
- › zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

Finanzielle Schulden werden in nachstehende Kategorien eingegordnet:

- › erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden und
- › zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden.

Finanzinstrumente bilanzieren wir zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum Fair Value.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Schuld wird der Betrag bezeichnet,

- › mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Schuld bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- › abzüglich eventueller Tilgungen und
- › etwaiger außerplanmäßiger Abschreibungen für Wertminderungen oder Uneinbringlichkeit sowie
- › zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (Agio, Disagio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswertes oder der finanziellen Schuld verteilt wird.

Bei kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag beziehungsweise dem Rückzahlungsbetrag.

Der Fair Value entspricht im Allgemeinen dem Markt- oder Börsenwert. Wenn kein aktiver Markt existiert, wird der Fair Value soweit möglich anhand von anderen beobachtbaren Inputfaktoren bestimmt. Stehen keine beobachtbaren Inputfaktoren zur Verfügung, wird der Fair Value mittels finanzmathematischer Methoden, zum Beispiel durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme mit dem Marktzinssatz oder die Anwendung anerkannter Optionspreismodelle, ermittelt und soweit möglich durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft.

Die Fair-Value-Option für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wird im Volkswagen Konzern nicht angewendet.

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden grundsätzlich mit dem Bruttowert ausgewiesen. Eine Saldierung wird nur dann vorgenommen, wenn die Aufrechnung der Beträge zum gegenwärtigen Zeitpunkt vom Volkswagen Konzern rechtlich durchsetzbar ist und die Absicht besteht, tatsächlich zu saldieren.

Tochterunternehmen beziehungsweise assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich des IAS 39. Ab dem Geschäftsjahr 2015 werden daher die zugehörigen Werte aus den Angaben gemäß IFRS 7 herausgenommen. Sonstige Beteiligungen, die gemäß IAS 39.46(c) mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen angesetzt werden, werden in der Klasse „Zum Fair Value bewertet“ ausgewiesen. Des Weiteren wurden die Tabellen nach IFRS 7 um eine gesonderte Klasse für derivative Finanzinstrumente in Sicherungsbeziehungen erweitert. Die entsprechenden Tabellen und Werte des Vorjahres wurden angepasst.

#### KREDITE UND FORDERUNGEN SOWIE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Kredite und Forderungen, Verbindlichkeiten sowie bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn sie nicht mit Sicherungsinstrumenten im Zusammenhang stehen. Insbesondere handelt es sich dabei um

- › Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft,
- › Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,
- › Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten,
- › Finanzschulden,
- › Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen.

#### ZUR VERÄUSSERUNG VERFÜGBARE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden entweder konkret dieser Kategorie zugeordnet oder es handelt sich um finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie zuzuordnen sind.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Schuldeninstrumente) setzen wir mit ihrem Fair Value an. Änderungen des Fair Value werden erfolgsneutral im Eigenkapital nach Berücksichtigung latenter Steuern erfasst. Bei Schuldeninstrumenten werden dauerhafte Änderungen des Fair Value (Wertminderungen, Fremdwährungsgewinne und -verluste, Zinsen nach der Effektivzinsmethode) erfolgwirksam erfasst.

Sonstige Beteiligungen (grundsätzlich Anteile mit einer Beteiligungsquote von weniger als 20%) gelten auch als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Soweit für diese Anteile kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen, werden sie mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten bilanziert. Soweit Hinweise auf eine Wertminderung bestehen, wird der niedrigere Barwert der geschätzten künftigen Cash-flows angesetzt. Es besteht derzeit keine Absicht diese finanziellen Vermögenswerte zu veräußern. Fremdwährungsgewinne und -verluste werden bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral erfasst.

#### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND HEDGE ACCOUNTING

Unternehmen des Volkswagen Konzerns setzen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Bilanzposten und zukünftigen Zahlungsströmen (sogenannte Grundgeschäfte) ein. Dafür werden als Sicherungsinstrumente entsprechende Derivate verwendet, zum Beispiel Swaps, Termingeschäfte und Optionen. Voraussetzung für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (Hedge Accounting) ist, dass der eindeutige Sicherungszusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument dokumentiert und dessen Effektivität nachgewiesen ist.

Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair-Value-Änderungen der Sicherungsinstrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Im Falle der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzposten (Fair-Value-Hedges) wird sowohl das Sicherungsinstrument als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum Fair Value angesetzt. Gegebenenfalls werden mehrere Risikoanteile der Grundgeschäfte zu einem Portfolio zusammengefasst. Bei einem Fair-Value-Hedge auf Portfoliobasis erfolgt die Bilanzierung der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes wie beim Fair-Value-Hedging auf Einzelgeschäftsbasis. Bewertungsänderungen der Sicherungsgeschäfte und Grundgeschäfte werden ergebniswirksam erfasst. Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente ebenfalls zum Fair Value. Bewertungsänderungen des effektiven Teils des Derivats werden zunächst erfolgsneutral in der Rücklage für Cash-flow-Hedges und erst bei Realisierung des Grundgeschäfts erfolgwirksam erfasst; der ineffektive Teil eines Cash-flow-Hedges wird sofort erfolgwirksam angesetzt.

Derivate, die im Volkswagen Konzern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien der Zins-, Währungs-, Rohstoff- oder Preissicherung dienen, die jedoch die strengen Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Anwendung von Hedge Accounting nicht erfüllen, werden in die Kategorie erfolgwirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden eingeordnet (im Folgenden auch Derivate ohne Hedgebeziehungen). Dies gilt auch für Optionen auf Unternehmensanteile. Wenn externe Sicherungsgeschäfte auf konzerninterne Grundgeschäfte abgeschlossen werden, die im Konzernabschluss eliminiert werden, sind diese Derivate ebenfalls grundsätzlich dieser Kategorie zuzuordnen. Die erfolgwirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerte und Schulden umfassen derivative Finanzinstrumente oder Teile von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind. Hierzu zählen im Wesentlichen die Zinskomponente bei Devisentermingeschäften aus Umsatzerlössabsicherungen, Waretermingeschäfte sowie Devisentermingeschäfte auf Waretermingeschäfte. Die Ergebnisse aus der Bewertung und Abrechnung von erfolgwirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

#### FORDERUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING-VERTRÄGEN

Als Leasinggeber – im Allgemeinen von Fahrzeugen – bilanzieren wir im Falle von Finanzierungsleasing, das heißt, wenn im Wesentlichen alle Risiken und Chancen auf den Leasingkunden übergegangen sind, eine Forderung in Höhe des Nettoinvestitionswertes.

#### SONSTIGE FORDERUNGEN UND FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte (ausgenommen Derivate) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

#### WERTBERICHTIGUNGEN AUF FINANZINSTRUMENTE

Dem Ausfallrisiko von Forderungen und Krediten des Finanzdienstleistungsgeschäfts wird durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen werden bei signifikanten individuellen Forderungen (zum Beispiel Forderungen aus der Händlerfinanzierung und dem Großkundengeschäft) nach konzerneinheitlichen Maßstäben Einzelwertberichtigungen in Höhe des bereits eingetretenen Ausfalls (incurred-loss) gebildet. Ein potenzieller Wertminderungsbedarf wird bei Vorliegen verschiedener Tatsachen wie Zahlungsverzug über einen bestimmten Zeitraum, Einleitung von Zwangsmaßnahmen, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, Beantragung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder Scheitern von Sanierungsmaßnahmen angenommen.

Für die Ermittlung portfoliobasierter Wertberichtigungen werden nicht-signifikante Forderungen sowie signifikante Individualforderungen ohne Hinweise auf Wertminderungen anhand vergleichbarer Kreditrisikomerkmale zu homogenen Portfolios zusammengefasst und nach Risikoklassen aufgeteilt. Solange noch keine gesicherte Erkenntnis vorliegt, welche Forderung ausgefallen ist, werden für die Ermittlung der Wertminderungshöhe durchschnittliche historische Ausfallwahrscheinlichkeiten des jeweiligen Portfolios herangezogen.

Die Berücksichtigung von Wertminderungen bei Forderungen außerhalb des Segments Finanzdienstleistungen erfolgt grundsätzlich durch Einzelwertberichtigungen.

Wertberichtigungen auf Forderungen werden regelmäßig auf separaten Wertberichtigungskonten erfasst.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden außerplanmäßig abgeschrieben, wenn objektive Hinweise auf eine dauerhafte Wertminderung vorliegen. Bei Eigenkapitalinstrumenten wird unter anderem ein signifikantes (mehr als 20%) oder dauerhaftes (mehr als 10% der durchschnittlichen Marktpreise über ein Jahr) Absinken des Fair Value unter die Anschaffungskosten als Hinweis auf eine Wertminderung angenommen. Sofern eine Wertminderung vorliegt, wird der kumulative Verlust zugunsten der Eigenkapitalrücklage erfolgswirksam berücksichtigt. Bei Eigenkapitalinstrumenten werden Wertaufholungen erfolgsneutral erfasst. Für Schuldinstrumente werden Wertminderungen erfasst, wenn ein Rückgang der künftigen Cash-flows aus dem finanziellen Vermögenswert erwartet wird. Ein Anstieg des risikofreien Zinssatzes oder ein Anstieg von Bonitätsaufschlägen stellt für sich genommen hingegen keinen objektiven Hinweis auf Wertminderung dar.

#### LATENTE STEUERN

Aktive latente Steuern werden grundsätzlich für steuerlich abzugsfähige temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz, auf steuerliche Verlustvorträge und Steuerguthaben erfasst, sofern damit zu rechnen ist, dass sie genutzt werden können. Passive latente Steuern werden grundsätzlich für sämtliche zu versteuernde temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der Konzernbilanz gebildet (Temporary-Konzept).

Die Abgrenzungen werden in Höhe der voraussichtlichen Steuerbelastung beziehungsweise -entlastung nachfolgender Geschäftsjahre auf der Grundlage des zum Zeitpunkt der Realisation zu erwartenden Steuersatzes vorgenommen. Steuerliche Konsequenzen von Gewinnausschüttungen werden grundsätzlich erst berücksichtigt, wenn der Gewinnverwendungsbeschluss vorliegt.

Für aktive latente Steuern, deren Realisierung in einem überschaubaren Zeitraum nicht zu erwarten ist, werden Wertberichtigungen vorgenommen.

Der Bewertung von aktiven latenten Steuern für steuerliche Verlustvorträge werden in der Regel zukünftige zu versteuernde Einkommen im Rahmen eines Planungszeitraums von fünf Geschäftsjahren zugrunde gelegt.

Aktive latente Steuern verrechnen wir mit passiven latenten Steuern, wenn sie denselben Steuergläubiger betreffen und sich die Laufzeiten entsprechen.

#### VORRÄTE

In den Vorräten werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren sowie unfertige und fertige eigene Erzeugnisse zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert ausgewiesen. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzel- und Gemeinkosten. Fremdkapitalzinsen werden nicht aktiviert. Grundsätzlich bewerten wir gleichartige Gegenstände des Vorratsvermögens nach der Durchschnittsmethode.

#### ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE UND AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten und Schulden sind nach IFRS 5 als zur Veräußerung gehalten zu klassifizieren, wenn deren Buchwerte hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch die fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese Vermögenswerte werden zum niedrigeren Wert aus Buchwert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten bewertet und in der Bilanz separat innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte beziehungsweise Schulden ausgewiesen.

Nicht fortgeführte Aktivitäten sind abgrenzbare Geschäftsbereiche, die entweder bereits veräußert wurden oder zur Veräußerung vorgesehen sind. Die Vermögenswerte und Schulden von zur Veräußerung vorgesehenen Aktivitäten stellen Veräußerungsgruppen dar, die nach den gleichen Prinzipien wie zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte zu bewerten und darzustellen sind. Die Erträge und Aufwendungen nicht fortgeführter Aktivitäten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung – nach dem Ergebnis fortgeführter Geschäftsbereiche – in einer Position als Ergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten ausgewiesen. Entsprechende Veräußerungsergebnisse sind im Ergebnis nicht fortgeführter Aktivitäten enthalten. Die Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung werden entsprechend angepasst.

#### PENSONSRÜCKSTELLUNGEN

Die versicherungsmathematische Bewertung der Pensionsrückstellungen beruht auf dem in IAS 19 vorgeschriebenen Anwartschaftsbarwertverfahren für leistungsorientierte Zusagen auf Altersversorgung. Bei diesem Verfahren werden neben den am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten sowie erfahrungsbasierter Fluktionsraten berücksichtigt. Neubewertungen erfassen wir nach Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen.

#### ERTRAGSTEUERRÜCKSTELLUNGEN

Die Steuerrückstellungen enthalten Verpflichtungen aus laufenden Ertragsteuern. Latente Steuern werden in gesonderten Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Mittels der bestmöglichen Schätzung werden für potenzielle Steuerrisiken Rückstellungen passiviert.

#### SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Gemäß IAS 37 werden Rückstellungen gebildet, soweit gegenüber Dritten eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem vergangenen Ereignis besteht, die künftig wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen führt und deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

Rückstellungen, die nicht schon im Folgejahr zu einem Ressourcenabfluss führen, werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt. Der Abzinsung liegen Marktzinssätze zugrunde. Im Euro-Währungsraum wurde ein durchschnittlicher Zinssatz von 0,45% (Vorjahr: 0,36%) verwendet. Der Erfüllungsbetrag umfasst auch die erwarteten Kostensteigerungen.

Rückstellungen werden nicht mit Rückgriffsansprüchen verrechnet.

Im Rahmen des Versicherungsgeschäfts bilanzieren wir die Versicherungsverträge nach den Vorschriften des IFRS 4. Das in Rückdeckung übernommene Versicherungsgeschäft wird jahrgenau ohne Zeitverzögerung bilanziert. Rückstellungen werden grundsätzlich nach den vertragsgemäßen Aufgaben der Zedenten gebildet. Für die Ermittlung der Schadensrückstellung werden Schätzmethoden auf Grundlage von Annahmen über die weitere Schadensentwicklung angewendet. Weitere versicherungstechnische Rückstellungen entfallen auf die Stornorückstellung.

Die Anteile der Rückversicherer an den Rückstellungen sind entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen mit den Retrozessionären errechnet und werden unter den Sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen.

#### VERBINDLICHKEITEN

Langfristige Verbindlichkeiten stehen zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Bilanz. Differenzen zwischen den historischen Anschaffungskosten und dem Rückzahlungsbetrag werden entsprechend der Effektivzinsmethode berücksichtigt.

Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern von Personengesellschaften aus kündbaren Gesellschaftsanteilen werden erfolgswirksam zum Barwert des Abfindungsanspruchs am Bilanzstichtag bewertet.

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen weisen wir mit dem Barwert der Leasingraten aus.

Kurzfristige Verbindlichkeiten werden mit ihrem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag angesetzt.

#### ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG

Die Erfassung von Umsatzerlösen, Zins- und Provisionserträgen aus Finanzdienstleistungen sowie Sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht beziehungsweise die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind, das heißt, wenn der Gefahrenübergang auf den Kunden stattgefunden hat, der Betrag der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt und von dessen Begleichung ausgegangen werden kann. Die Erlöse werden abzüglich der Erlösschmälerungen (Skonti, Preisnachlässe, Kundenboni und Rabatte) ausgewiesen. Erträge aus der Kundenfinanzierung und dem Finanzierungsleasing werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode realisiert und unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Bei der Vergabe von un- oder unterverzinslichen Fahrzeugfinanzierungen werden die Umsatzerlöse um die gewährten Zinsvorteile verringert. Erlöse aus Operating-Leasing-Verträgen werden linear über die Vertragslaufzeit vereinnahmt. Umsätze aus verlängerten Gewährleistungen oder Wartungsverträgen werden erfasst, wenn die Waren geliefert oder die Dienstleistungen erbracht werden. Bei Vorauszahlung erfolgt die Realisation der abgegrenzten Erträge proportional zum erwarteten Kostenanfall auf Basis von Erfahrungswerten. Sofern Erfahrungswerte nur unzureichend vorliegen, werden die Erträge linear realisiert. Sofern die erwarteten Kosten die abgegrenzten Umsatzerlöse übersteigen, wird ein Verlust aus diesen Verträgen erfasst.

Beinhaltet ein Vertrag mehrere abgrenzbare Bestandteile (Mehrkomponentenverträge), werden diese entsprechend voranstehender Prinzipien separat realisiert.

Erlöse aus Vermögenswerten, für die eine Rückkaufverpflichtung (Buy-back-Verträge) einer Konzerngesellschaft besteht, werden erst dann realisiert, wenn die Vermögenswerte den Konzern endgültig verlassen haben. Wurde bei Vertragsabschluss ein fester Rückkaufpreis vereinbart, erfolgt eine Ertragsrealisierung des Unterschiedsbetrags zwischen Verkaufspreis und Barwert des Rückkaufspreises ratierlich über die Vertragslaufzeit. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die Vermögenswerte bei kurzfristigen Vertragslaufzeiten in den Vorräten und bei langfristigen Vertragslaufzeiten in den Vermieteten Vermögenswerten bilanziert.

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die zur Erzielung der Umsatzerlöse angefallenen Herstellungskosten sowie die Einstandskosten des Handelsgeschäfts ausgewiesen. Darüber hinaus sind in dieser Position auch die Kosten der Dotierung von Rückstellungen für Gewährleistungen enthalten. Die nicht aktivierungsfähigen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die Abschreibungen auf Entwicklungskosten werden ebenfalls unter den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen. Korrespondierend zum Ausweis der Zins- und Provisionserträge in den Umsatzerlösen werden die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen und die Provisionsaufwendungen in den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen.

Kundenspezifische Fertigungsaufträge werden nach ihrem Leistungsfortschritt (percentage of completion method) bilanziert. Nach dieser Methode werden anteilige Umsatzerlöse und Umsatzkosten entsprechend dem am Bilanzstichtag erreichten Leistungsfortschritt ausgewiesen. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftragserlöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung errechnet sich in der Regel aus dem Anteil der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten an den insgesamt erwarteten Auftragskosten (cost to cost method). In einigen Einzelfällen, insbesondere wenn es sich um neuartige und komplexe Aufträge handelt, wird der Leistungsfortschritt anhand vertraglich vereinbarter Meilensteine (milestone method) festgelegt. Sofern das Ergebnis eines kundenspezifischen Fertigungsauftrags noch nicht ausreichend sicher ist, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst (zero profit margin method). In der Bilanz werden die nach dem Leistungsfortschritt als Umsatz realisierten Auftragsteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen berücksichtigt. Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand berücksichtigt, indem aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und gegebenenfalls auch Rückstellungen gebildet werden.

Dividendenerträge erfassen wir zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens.

#### ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte werden bei der Feststellung des Buchwertes des Vermögenswerts abgesetzt und mittels eines reduzierten Abschreibungsbetrags über die Lebensdauer des abschreibungsfähigen Vermögenswerts im Gewinn oder Verlust erfasst. Soweit ein Anspruch auf eine Zuwendung nachträglich entsteht, wird der auf frühere Perioden entfallende Betrag der Zuwendung erfolgswirksam vereinnahmt.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die den Konzern für entstandene Aufwendungen kompensieren, werden in der Periode erfolgswirksam in den Posten erfasst, in denen auch die zu kompensierenden Aufwendungen anfallen. Zuwendungen in Form nicht monetärer Vermögenswerte (zum Beispiel kostenlose Nutzung von Grund und Boden oder kostenlose Überlassung von Ressourcen) werden in einem Merkposten angesetzt.

**SCHÄTZUNGEN UND BEURTEILUNGEN DES MANAGEMENTS**

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind zu einem gewissen Grad Annahmen zu treffen und Schätzungen vorzunehmen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie auf die Angaben zu Eventualforderungen und -verbindlichkeiten der Berichtsperiode auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die folgenden Sachverhalte:

Sowohl die Überprüfung der Werthaltigkeit nicht finanzieller Vermögenswerte (insbesondere Goodwill, Markennamen, aktivierte Entwicklungskosten und Spezialwerkzeuge) sowie nach der Equity-Methode oder zu Anschaffungskosten bewerteter Beteiligungen als auch die Bewertung von nicht an einem aktiven Markt gehandelten Optionen auf Unternehmensanteile erfordern Annahmen bezüglich der zukünftigen Cash-flows im Planungszeitraum und gegebenenfalls darüber hinaus sowie des zu verwendenden Diskontierungszinssatzes. Die Einschätzungen zur Ableitung der Cash-flows beziehen sich hauptsächlich auf zukünftige Marktanteile, die Entwicklung der jeweiligen Märkte sowie auf die Profitabilität der Produkte des Volkswagen Konzerns. Die Werthaltigkeit des Vermietvermögens des Konzerns hängt zudem insbesondere vom Restwert der vermieteten Fahrzeuge nach Ablauf der Leasingzeit ab, da dieser einen wesentlichen Teil der erwarteten Zahlungsmittelzuflüsse darstellt. Nähere Informationen zum Werthaltigkeitstest sowie zu den verwendeten Bewertungsparametern finden sich in den Ausführungen zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses übernommener Vermögenswerte und Schulden erfolgt, soweit keine beobachtbaren Marktwerte vorhanden sind, anhand anerkannter Bewertungsverfahren wie der Lizenzpreisanalogiemethode oder der Residualwertmethode.

Die Bestimmung der Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten verlangt Einschätzungen über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Soweit möglich werden die Einschätzungen unter Berücksichtigung aktueller Marktdaten sowie Ratingklassen und Scoringinformationen aus Erfahrungswerten der Vergangenheit abgeleitet. Bei Forderungen aus Finanzdienstleistungen kommt es neben Einzelwertberichtigungen auch zu portfolioisierten Wertberichtigungen. Ein Überblick über die einzel- und portfolioisierten Wertberichtigungen ist den weiteren Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente) zu entnehmen.

Die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen basiert ebenfalls auf der Einschätzung über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse sowie der Schätzung des Diskontierungsfaktors. Soweit möglich wird ebenfalls auf Erfahrungen der Vergangenheit oder externe Gutachten zurückgegriffen. Die Bewertung der Pensionsrückstellungen ist darüber hinaus abhängig von der Schätzung der Entwicklung des Planvermögens. Die der Berechnung der Pensionsrückstellungen zugrunde gelegten Annahmen sind der Anhangangabe 29 zu entnehmen. Neubewertungen werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst und haben keinen Einfluss auf das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ergebnis. Die Änderung von Schätzungen bezüglich der Höhe sonstiger Rückstellungen ist stets erfolgswirksam zu erfassen. Die Rückstellungen werden regelmäßig an neue Erkenntnisse angepasst. Aufgrund des Ansatzes von Erwartungswerten kommt es regelmäßig zur Nachdotierung beziehungsweise Auflösung ungenutzter Rückstellungen. Die Auflösung wird als sonstiger betrieblicher Ertrag erfasst, während der Aufwand aus der Neubildung von Rückstellungen direkt den Funktionsbereichen zugeordnet wird. Gewährleistungsansprüche aus dem Absatzgeschäft werden unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs und dem Kulanzverhalten ermittelt. Dazu sind Annahmen über Art und Umfang künftiger Garantie- und Kulanzfälle zu treffen. Bei den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Gewährleistungsrückstellungen wurden in Abhängigkeit von Baureihe,

Modelljahr und Land vor allem Annahmen zu den Arbeitszeiten, Materialkosten und Lohnstundensätzen beziehungsweise Fahrzeugwerten bei einem Rückkauf getroffen. Diesen Annahmen liegen qualifizierte Schätzungen zugrunde. Diese beruhen auf externen Daten unter Berücksichtigung intern vorliegender Zusatzinformationen, wie beispielsweise historische Erfahrungswerte zu den oben genannten Parametern. Ein Überblick über die sonstigen Rückstellungen ist Anhangangabe 30 zu entnehmen. Zu Rechtsstreitigkeiten sowie den mit der Dieselthematik verbundenen rechtlichen Risiken siehe außerdem Anhangangabe 37. Die in den Verbindlichkeiten erfassten Andienungs-/Ausgleichsansprüche der außenstehenden Gesellschafter hängen insbesondere von dem Ausgang des MAN-Spruchverfahrens ab. Die Verbindlichkeit wurde basierend auf den Einschätzungen bezüglich der Laufzeit des Spruchverfahrens sowie der Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte vorgenommen. Bei der Einschätzung der Laufzeit wurde eine durchschnittliche Verfahrensdauer von sieben Jahren unterstellt. Die Höhe der Andienungs-/Ausgleichsrechte der außenstehenden MAN Aktionäre ergibt sich aus der Barabfindung gemäß § 305 AktG. Der Abfindungsanspruch wurde im Geschäftsjahr aufgrund der Entscheidung des Landgerichts München angepasst.

Die Erfassung von Zuwendungen der öffentlichen Hand basiert auf der Einschätzung, ob eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Konzerngesellschaften die geforderten Bedingungen erfüllen und die Zuwendungen auch gewährt werden. Diese Einschätzung basiert auf der Art des Rechtsanspruchs sowie den Erfahrungen der Vergangenheit.

Die Schätzung der Nutzungsdauer im abnutzbaren Anlagevermögen basiert auf Erfahrungen der Vergangenheit und unterliegt einer regelmäßigen Überprüfung. Bei einer Änderung der Einschätzung kommt es zu einer Anpassung der Restnutzungsdauer und gegebenenfalls einer außerplanmäßigen Abschreibung.

Bei der Ermittlung aktiver latenter Steuern sind Annahmen hinsichtlich des künftigen zu versteuernden Einkommens sowie der Zeitpunkte der Realisierung der aktiven latenten Steuern erforderlich.

Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämisse zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Insbesondere wurden bezüglich der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses vorliegenden Umstände ebenso wie die als realistisch unterstellte zukünftige Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds zugrunde gelegt. Da die künftige Geschäftsentwicklung Unsicherheiten unterliegt, die sich teilweise der Steuerung des Konzerns entziehen, sind unsere Annahmen und Schätzungen weiterhin hohen Unsicherheiten ausgesetzt. Dies gilt insbesondere für die kurz- und mittelfristig prognostizierten Cash-flows sowie die verwendeten Diskontierungssätze.

Durch von den Annahmen abweichende und außerhalb des Einflussbereichs des Managements liegende Entwicklungen dieser Rahmenbedingungen können die sich einstellenden Beträge von den ursprünglich erwarteten Schätzwerten abweichen. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämisse und, falls erforderlich, die Buchwerte der betreffenden Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

Das moderate Wachstum der Weltwirtschaft verringerte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 2,5%. Wir gehen in unseren Planungen davon aus, dass die Weltwirtschaft 2016 etwas stärker wachsen wird als im Vorjahr. Daher gehen wir aus heutiger Sicht nicht von wesentlichen Anpassungen der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden im folgenden Geschäftsjahr aus.

Den Schätzungen und Beurteilungen des Managements lagen insbesondere Annahmen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklung der Automobilmärkte sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen zugrunde. Diese sowie weitere Annahmen werden ausführlich im Prognosebericht, der Bestandteil des Konzern-Lageberichts ist, erläutert.

## Segmentberichterstattung

Die Segmentabgrenzung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung im Volkswagen Konzern. Der Mehrmarkenstrategie folgend wird jede Marke (Geschäftssegment) des Konzerns von einem eigenen Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben zu berücksichtigen. Die Segmentberichterstattung besteht aus den vier berichtspflichtigen Segmenten Pkw, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen. Die Zusammenfassung der Geschäftssegmente zu berichtspflichtigen Segmenten erfolgt aufgrund vergleichbarer wirtschaftlicher Merkmale (insbesondere Art der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, Vernetzung in den Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen sowie Vergleichbarkeit der Kundengruppen).

Die Aktivitäten des Segments Pkw erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw sowie das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen. In dem Segment werden grundsätzlich die einzelnen Pkw-Marken des Volkswagen Konzerns auf konsolidierter Basis zu einem berichtspflichtigen Segment zusammengefasst.

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

Die Aktivitäten des Segments Power Engineering beinhalten die Entwicklung und Herstellung großer Dieselmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischer Reaktorsysteme sowie die Herstellung von Getrieben, Antriebstechnik und Prüfsystemen.

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

Die Kaufpreisallokation aus erworbenen Gesellschaften wird direkt den entsprechenden Segmenten zugeordnet.

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

Die Ergebnisanteile der Gemeinschaftsunternehmen sind in der Segmentberichterstattung im Equity-Ergebnis der jeweiligen Segmente enthalten.

Die Überleitungsrechnung beinhaltet Bereiche und sonstige Geschäftstätigkeiten, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen. Darin ist auch die nicht allokierte Konzernfinanzierung enthalten. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung.

Die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden ohne Investitionen im Rahmen des Finanzierungsleasing ausgewiesen.

Den Geschäftsbeziehungen zwischen den Gesellschaften der Segmente des Volkswagen Konzerns liegen grundsätzlich Preise zugrunde, die auch mit Dritten vereinbart werden.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**BERICHTSSEGMENTE 2014**

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanz-dienst-leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	150.677	24.999	3.727	22.594	201.996	462	202.458
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	13.389	5.206	5	2.327	20.927	-20.927	-
Umsatzerlöse	164.065	30.205	3.732	24.920	222.922	-20.464	202.458
Planmäßige Abschreibungen	9.549	2.133	361	4.521	16.564	-125	16.439
Außerplanmäßige Abschreibungen	209	69	1	127	406	44	450
Zuschreibungen	27	1	-	4	31	-	31
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	11.578	901	44	1.917	14.439	-1.742	12.697
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	3.763	14	6	31	3.814	174	3.988
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	-1.053	261	-8	17	-783	-1.107	-1.891
At Equity bewertete Anteile	7.186	399	22	433	8.039	1.835	9.874
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14.039	1.851	166	517	16.574	39	16.613

**BERICHTSSEGMENTE 2015**

Mio. €	PKW	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanz-dienst-leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	158.533	24.382	3.769	26.416	213.100	192	213.292
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	16.170	6.063	6	2.940	25.180	-25.180	-
Umsatzerlöse	174.703	30.445	3.775	29.357	238.279	-24.987	213.292
Planmäßige Abschreibungen	10.389	2.162	360	5.543	18.455	-136	18.319
Außerplanmäßige Abschreibungen	635	38	10	636	1.319	38	1.357
Zuschreibungen	16	1	-	3	20	1	21
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	-4.874	586	123	2.236	-1.929	-2.139	-4.069
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	4.129	10	6	21	4.166	221	4.387
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	-1.273	-565	-10	75	-1.773	153	-1.620
At Equity bewertete Anteile	8.032	397	-	525	8.954	1.950	10.904
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	15.085	2.426	198	476	18.185	50	18.234

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ÜBERLEITUNGSRECHNUNG**

Mio. €	2015	2014
<b>Segmentumsätze</b>	<b>238.279</b>	<b>222.922</b>
Nicht zugeordnete Bereiche	984	1.245
Konzernfinanzierung	43	34
Konsolidierung	−26.014	−21.744
<b>Konzernumsätze</b>	<b>213.292</b>	<b>202.458</b>
 <b>Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)</b>	 <b>−1.929</b>	 <b>14.439</b>
Nicht zugeordnete Bereiche	161	46
Konzernfinanzierung	49	9
Konsolidierung	−2.349	−1.797
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>−4.069</b>	<b>12.697</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>2.767</b>	<b>2.097</b>
<b>Konzernergebnis vor Steuern</b>	<b>−1.301</b>	<b>14.794</b>

**NACH REGIONEN 2014**

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte*	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	39.372	83.485	27.619	13.868	38.113	202.458
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	78.147	32.665	17.489	3.324	2.548	134.174

\* Ohne Deutschland.

**NACH REGIONEN 2015**

Mio. €	Deutschland	Europa/Übrige Märkte*	Nord-amerika	Südamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	42.248	90.287	35.384	10.148	35.225	213.292
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	81.711	34.824	22.595	2.658	3.207	144.994

\* Ohne Deutschland.

Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

### 1. Umsatzerlöse

#### STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS

Mio. €	2015	2014
Fahrzeuge	139.990	134.627
Originalteile	14.625	13.642
Gebrauchtfahrzeuge und Fremdprodukte	11.106	10.090
Motoren, Aggregate und Teilelieferungen	8.763	10.021
Power Engineering	3.769	3.728
Motorräder	564	458
Vermiet- und Leasinggeschäft	20.085	16.384
Zinsen und ähnliche Erträge	6.755	6.375
Sonstige Umsatzerlöse	7.635	7.133
<b>213.292</b>	<b>202.458</b>	

Im Rahmen der Segmentberichterstattung sind die Umsatzerlöse des Konzerns nach Segmenten und Märkten dargestellt.

Die Sonstigen Umsatzerlöse umfassen unter anderem Erlöse aus Werkstattleistungen.

Die Umsatzerlöse aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belaufen sich auf 1.206 Mio. € (Vorjahr: 1.396 Mio. €) und entfallen im Wesentlichen auf den Bereich Power Engineering.

### 2. Kosten der Umsatzerlöse

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen in Höhe von 1.868 Mio. € (Vorjahr: 1.955 Mio. €) ausgewiesen. Die Kosten der Umsatzerlöse enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte (im Wesentlichen Entwicklungskosten), Sachanlagen (im Wesentlichen Technische Anlagen und Maschinen) und Vermietvermögen (Leasing von Fahrzeugen) in Höhe von 1.391 Mio. € (Vorjahr: 377 Mio. €). Die außerplanmäßigen Abschreibungen des Berichtsjahrs auf Immaterielle Vermögenswerte und das Sachanlagevermögen in Höhe von insgesamt 738 Mio. € resultieren insbesondere aus verringerten Nutzungswerten verschiedener Produkte im Segment Pkw, aufgrund von Markt- und Wechselkursrisiken sowie insbesondere erwarteten Volumenrückgängen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte in Höhe von 652 Mio. € (davon innerhalb der kurzfristigen Vermieteten Vermögenswerte: 33 Mio. €), die im Wesentlichen dem Segment Finanzdienstleistungen zuzuordnen sind, ergeben sich aus den fortlaufend aktualisierten internen und externen Informationen, die in die Restwertprognosen der Fahrzeuge eingehen.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 409 Mio. € (Vorjahr: 883 Mio. €) und wurden grundsätzlich den Funktionsbereichen zugeordnet.

### 3. Vertriebskosten

Zu den Vertriebskosten in Höhe von 23.515 Mio.€ (Vorjahr: 20.292 Mio.€) zählen neben Sachgemein- und Personalkosten sowie Abschreibungen des Vertriebsbereichs die angefallenen Versand-, Werbe- und Verkaufsförderungskosten. Hinsichtlich der mit der Dieselthematik zusammenhängenden Vertriebsmaßnahmen wird auf die Angaben zu den „Wesentlichen Ereignissen“ verwiesen.

### 4. Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten von 7.197 Mio.€ (Vorjahr: 6.841 Mio.€) beinhalten im Wesentlichen Sachgemein- und Personalkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

### 5. Sonstige betriebliche Erträge

Mio.€	2015	2014
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	737	559
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden	2.871	2.348
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	1.560	1.181
Erträge aus Wechselkursveränderungen	3.859	2.323
Erträge aus dem Verkauf von Werbematerial	427	357
Weiterberechnungen	1.308	1.005
Erträge aus Investment Property	10	8
Gewinne aus Anlageabgängen und Zuschreibungen	188	134
Übrige betriebliche Erträge	1.945	2.383
	<b>12.905</b>	<b>10.298</b>

Die Erträge aus Wechselkursveränderungen enthalten im Wesentlichen Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs. Daraus resultierende Kursverluste werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

## 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen

---

Mio. €	2015	2014
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.674	1.150
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	5.083	1.003
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	3.260	1.972
Aufwand aus Weiterberechnungen	695	566
Aufwendungen für Aufhebungsverträge	502	193
Verluste aus Anlageabgängen	106	105
Übrige betriebliche Aufwendungen	8.853	2.004
	<b>20.171</b>	<b>6.992</b>

Der Anstieg der Übrigen betrieblichen Aufwendungen im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich im Wesentlichen aus den Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik in Höhe von 7,0 Mrd. €. Die Aufwendungen für Aufhebungsverträge ergeben sich im Wesentlichen aus den Restrukturierungsaufwendungen für den südamerikanischen Markt und von MAN. Darüber hinaus sind die Veränderungen bei den derivativen Währungssicherungsinstrumenten auf die Wechselkursänderungen zwischen dem Geschäftskurs und dem Kurs zum Realisierungszeitpunkt insbesondere bei den Währungen US-Dollar, chinesischer Renminbi und britisches Pfund zurückzuführen.

## 7. Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen

---

Mio. €	2015	2014
Erträge aus At Equity bewerteten Anteilen	4.417	4.007
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(4.389)	(3.976)
davon aus assoziierten Unternehmen	(28)	(30)
Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen	30	19
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(19)	(6)
davon aus assoziierten Unternehmen	(11)	(13)
	<b>4.387</b>	<b>3.988</b>

## 8. Finanzierungsaufwendungen

Mio. €	2015	2014
Sonstige Zinsen und Aufwendungen	1.605	1.435
In Leasingzahlungen enthaltener Zinsaufwand	22	18
<b>Zinsaufwendungen</b>	<b>1.626</b>	<b>1.453</b>
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	690	788
Aufzinsung von sonstigen Schulden	77	417
<b>Aufzinsung von Schulden</b>	<b>767</b>	<b>1.205</b>
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>	<b>2.393</b>	<b>2.658</b>

## 9. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2015	2014
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	29	20
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	18	12
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	1.594	251
Sonstige Aufwendungen aus Beteiligungen	181	189
Erträge und Aufwendungen aus Wertpapieren und Ausleihungen*	148	86
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	978	749
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	-1.173	-72
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften außerhalb Hedge Accounting	-637	-181
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften innerhalb Hedge Accounting	34	114
<b>Übriges Finanzergebnis</b>	<b>773</b>	<b>767</b>

\* Einschließlich Veräußerungsergebnissen.

Die Erhöhung der Sonstigen Erträge aus Beteiligungen ergibt sich im Wesentlichen durch die Veräußerung der Beteiligung an Suzuki. Die Veränderung der Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten resultiert im Wesentlichen aus Änderungen der Umrechnungskurse von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie durch Bewertungseffekte im Zusammenhang mit den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechten. Es wird auf den Abschnitt „Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte“ verwiesen.

## 10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

### **ZUSAMMENSETZUNG DES STEUERERTRAGS UND -AUFWANDS**

Mio. €	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Tatsächlicher Steueraufwand Inland	812	2.073
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	2.047	1.559
<b>Tatsächliche Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>2.859</b>	<b>3.632</b>
davon periodenfremde Erträge (-)/ Aufwendungen (+)	(142)	(–230)
Latenter Steuerertrag (-)/ -aufwand (+) Inland	–2.075	–145
Latenter Steuerertrag (-)/ -aufwand (+) Ausland	–725	239
<b>Latenter Steuerertrag (-)/ -aufwand (+)</b>	<b>–2.800</b>	<b>94</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>59</b>	<b>3.726</b>

Der gesetzliche Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2015 betrug 15%. Hieraus resultiert einschließlich Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag eine Steuerbelastung von 29,8%.

Für die Bewertung der latenten Steuern wird im deutschen Organkreis ein Steuersatz in Höhe von 29,8 Prozent (Vorjahr: 29,8 Prozent) angewandt.

Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren zwischen 0 und 45%. Bei gespaltenen Steuersätzen wird der Thesaurierungssteuersatz angewandt.

Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2015 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 302 Mio. € (Vorjahr: 136 Mio. €).

Bisher noch nicht genutzte Verlustvorträge bestanden in Höhe von 18.407 Mio. € (Vorjahr: 12.726 Mio. €). Verlustvorträge in Höhe von 12.663 Mio. € (Vorjahr: 6.719 Mio. €) sind zeitlich unbegrenzt nutzbar, während 4.120 Mio. € (Vorjahr: 775 Mio. €) innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verwenden sind. Darüber hinaus bestanden steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 1.624 Mio. € (Vorjahr: 5.232 Mio. €), die innerhalb eines Zeitraums von 15 beziehungsweise 20 Jahren genutzt werden können. Verlustvorträge in Höhe von 10.478 Mio. € (Vorjahr: 9.422 Mio. €), davon beschränkt nutzbar innerhalb der nächsten 20 Jahre 3.567 Mio. € (Vorjahr: 3.406 Mio. €), wurden insgesamt als nicht nutzbar eingeschätzt.

Aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften aus früheren Perioden mindert sich der tatsächliche Ertragsteueraufwand im laufenden Geschäftsjahr um 50 Mio. € (Vorjahr: 50 Mio. €). Der Betrag des latenten Steueraufwandes mindert sich um 110 Mio. € (Vorjahr: 49 Mio. €) aufgrund bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften einer früheren Periode. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 68 Mio. € (Vorjahr: 253 Mio. €). Der latente Steuerertrag aus der Zuschreibung eines latenten Steueranspruchs beträgt 212 Mio. € (Vorjahr: 117 Mio. €).

Die von verschiedenen Staaten gewährten Steuerguthaben betragen 800 Mio. € (Vorjahr: 906 Mio. €).

Für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 1.643 Mio. € (Vorjahr: 1.531 Mio. €) und für Steuergutschriften, die innerhalb der nächsten 20 Jahre verfallen würden, wurde in Höhe von 439 Mio. € (Vorjahr: 504 Mio. €) – für unverfallbare Steuergutschriften in Höhe von 14 Mio. € (Vorjahr: 172 Mio. €) – in der Bilanz kein latenter Steueranspruch erfasst.

In Höhe von 193 Mio. € (Vorjahr: 290 Mio. €) wurden latente Steuerschulden für temporäre Differenzen sowie für nicht ausgeschüttete Gewinne von Tochtergesellschaften der Volkswagen AG wegen bestehender Kontrolle nach IAS 12.39 nicht bilanziert.

Im Geschäftsjahr 2006 wurde aufgrund geänderter gesetzlicher Bestimmungen in Deutschland erstmalig ein Körperschaftsteuererstattungsanspruch erfolgswirksam als laufender Ertragsteueranspruch aktiviert. Am Bilanzstichtag betrug der Barwert des Erstattungsanspruchs 259 Mio. € (Vorjahr: 380 Mio. €).

Aus Steuersatzänderungen resultierten konzernweit latente Steuererträge in Höhe von 2 Mio. € (Vorjahr: 7 Mio. € Aufwand).

Latente Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 8.466 Mio. € (Vorjahr: 831 Mio. €) wurden aktiviert, ohne dass diesen passiven latente Steuern in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Die bestehenden aktiven latenten Steuern der Gesellschaften des deutschen Organkreises, die aufgrund der positiven Ergebnisse der Vergangenheit aktiviert wurden, sind im Geschäftsjahr erstmalig in diese Betrachtung miteinzubeziehen. Die betroffenen Gesellschaften erwarten nach Verlusten im aktuellen Geschäftsjahr oder im Vorjahr in Zukunft positive steuerliche Einkünfte.

In Höhe von insgesamt 5.320 Mio. € (Vorjahr: 5.180 Mio. €) wurden latente Steuern in der Bilanz eigenkapitalerhörend berücksichtigt, die auf direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen entfallen. Davon betreffen 2 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) Minderheitenanteile. Im laufenden Geschäftsjahr und im Vorjahr gab es Effekte aus Kapitaltransaktionen mit Minderheiten. Die Entwicklung der latenten Steuern nach Sachverhalten ist in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Im Geschäftsjahr wurden aus Eigenkapitalbeschaffungskosten resultierende Steuereffekte in Höhe von 11 Mio. € (Vorjahr: 19 Mio. €) dem Eigenkapital gutgeschrieben.

**LATENTE STEUERN NACH BILANZPOSTEN**

Auf Ansatz- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzposten und auf steuerliche Verlustvorträge entfielen die folgenden bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern:

Mio. €	<b>AKTIVE LATENTE STEUERN</b>		<b>PASSIVE LATENTE STEUERN</b>	
	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
Immaterielle Vermögenswerte	306	306	9.570	9.479
Sachanlagen und Vermietete Vermögenswerte	3.946	3.767	7.152	6.092
Langfristige Finanzanlagen	24	13	23	37
Vorräte	1.882	1.883	744	697
Forderungen und sonstige Vermögenswerte (inklusive Finanzdienstleistungsbereich)	1.577	1.398	7.188	6.632
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.029	1.459	148	16
Pensionsrückstellungen	5.121	6.050	31	242
Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen	11.532	8.660	2.241	869
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern aus temporären Differenzen	-330	-433	-	-
Temporäre Differenzen nach Wertberichtigungen	27.087	23.104	27.097	24.065
Steuerliche Verlustvorträge nach Wertberichtigungen	2.455	1.129	-	-
Tax Credits nach Wertberichtigungen	347	228	-	-
<b>Wert vor Konsolidierung und Saldierung</b>	<b>29.889</b>	<b>24.460</b>	<b>27.097</b>	<b>24.065</b>
davon langfristig	(19.050)	(15.999)	(22.062)	(20.013)
Saldierung	24.110	20.207	24.110	20.207
Konsolidierung	2.248	1.625	1.446	916
<b>Bilanzansatz</b>	<b>8.026</b>	<b>5.878</b>	<b>4.433</b>	<b>4.774</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Nach IAS 12 sind latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten zu saldieren, sofern sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und fristenkongruent sind.

Der ausgewiesene Steueraufwand des Jahres 2015 von 59 Mio.€ (Vorjahr: 3.726 Mio.€) war um 447 Mio.€ höher (Vorjahr: 683 Mio.€ niedriger) als der erwartete Steuerertrag von 388 Mio.€, der sich bei Anwendung eines Konzernsteuersatzes von 29,8 % auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde.

**ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM AUSGEWIESENEN ERTRAGSTEUERAUFWAND**

---

Mio. €	2015	2014
Ergebnis vor Ertragsteuern	-1.301	14.794
<b>Erwarteter Ertragsteuerertrag (-) /-aufwand (+)</b> <b>(Steuersatz 29,8 %; Vorjahr 29,8 %)</b>	<b>-388</b>	<b>4.409</b>
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	-386	-92
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	-1.976	-1.423
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	2.155	336
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	155	334
permanente bilanzielle Differenzen	43	-23
Steuergutschriften	-84	-112
Periodenfremde Steuern	46	-271
Effekte aus Steuersatzänderungen	-2	7
Nicht anrechenbare Quellensteuer	439	308
Sonstige Steuereffekte	57	253
<b>Ausgewiesener Ertragsteueraufwand</b>	<b>59</b>	<b>3.726</b>

## 11. Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des Ergebnisanteils der Aktionäre der Volkswagen AG und der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Geschäftsjahres in Umlauf befindenden Stamm- und Vorzugsaktien.

Die Volkswagen AG hat in den Jahren 2012 und 2013 über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V. Amsterdam (Emittentin), zwei Pflichtwandelanleihen mit identischen Ausstattungsmerkmalen in Höhe von insgesamt 3,7 Mrd. € begeben, deren Laufzeit am 9. November 2015 endete. Die Anleihebedingungen sahen vorzeitige Wandlungsmöglichkeiten vor. Von diesem Recht zur wahlweisen Wandlung wurde im Berichtszeitraum Gebrauch gemacht. Aus einem Anleihebetrag in Höhe von 4,7 Mio. € wurden dabei 27.091 neue Vorzugsaktien unter Berücksichtigung des zum jeweiligen Wandlungszeitpunkt gültigen Höchstwandlungspreises geschaffen. Gemäß den Anleihebedingungen waren die Pflichtwandelanleihen spätestens am Ende der Laufzeit durch die Ausgabe neuer Vorzugsaktien zu bedienen. Am Endfälligkeitstag, dem 9. November 2015, wurde das verbleibende Volumen beider Anleihen durch die Emittentin pflichtgemäß gewandelt. Es wurden 25.536.876 neue Vorzugsaktien geschaffen, bei einem zugrundeliegenden Nennbetrag je Schuldverschreibung von 100.000 € und einem finalen Wandlungspreis von 144,50 €.

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

Eine Hinzurechnung der mit den Pflichtwandelanleihen zusammenhängenden Finanzierungsaufwendungen zum Konzernergebnis fand nicht statt, da die Zinskomponente bei der Begebung der Anleihe erfolgsneutral erfasst wurde und Zinsaufwand nur in Höhe des Zinseszinseffekts entstand. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte auch dem verwässerten Ergebnis je Aktie. Weitere Erläuterungen zur Begebung der Pflichtwandelanleihe und zur Kapitalerhöhung befinden sich in Anhangangabe 24.

Das Ergebnis je Stammaktie lag im Geschäftsjahr 2015 bei -3,20 €, jenes je Vorzugsaktie bei -3,09 €. Gemäß § 27 Abs. 2 Ziffer 1 der Satzung der Volkswagen AG steht jeder Vorzugsaktie auch im Verlustfall ein Vorzugsgewinnanteil von 0,11 € zu, der aufgrund der kumulativen Ausgestaltung in Folgeperioden nachzuzahlen wäre, sofern es zu keiner Dividendenausschüttung für das abgeschlossene Geschäftsjahr kommen sollte und somit bei der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie für das laufende Geschäftsjahr zu berücksichtigen ist. Der in Note 24 angegebene, auf dem handelsrechtlichen Ergebnis der Volkswagen AG basierende Dividendenvorschlag ist für die Ermittlung des Ergebnisses je Aktie nach IAS 33 unbeachtlich. Eine Berücksichtigung der Verteilung weiterer Gewinnanteile gemäß § 27 Abs. 2 Ziffer 2 und 3 der Satzung der Volkswagen AG im Rahmen der Ermittlung des Ergebnisses je Aktie erfolgt nur bei einem den Aktionären der Volkswagen AG zuzurechnenden positiven Ergebnis nach Steuern.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

---

Stück	<b>STÄMME</b>		<b>VORZÜGE</b>	
	2015	2014	2015	2014*
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – unverwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	201.522.489
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – verwässert	295.089.818	295.089.818	206.205.445	201.522.489

\* Das Vorjahr wurde aufgrund IAS 33.26 angepasst.

---

Mio. €	2015	2014*
Ergebnis nach Steuern	–1.361	11.068
Ergebnisan teil von Minderheiten	10	84
Ergebnisan teil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	212	138
Ergebnisan teil der Aktionäre der Volkswagen AG	–1.582	10.847
Unverwässertes Ergebnis aus Stammaktien	–945	6.438
Verwässertes Ergebnis aus Stammaktien	–945	6.438
Unverwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	–637	4.409
Verwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien	–637	4.409

\* Das Vorjahr wurde aufgrund IAS 33.26 angepasst.

---

€	2015	2014*
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert	–3,20	21,82
Ergebnis je Stammaktie – verwässert	–3,20	21,82
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert	–3,09	21,88
Ergebnis je Vorzugsaktie – verwässert	–3,09	21,88

\* Das Vorjahr wurde aufgrund IAS 33.26 angepasst.

### Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)

Die aktivierten Fremdkapitalkosten beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 78 Mio. € (Vorjahr: 85 Mio. €) und entfielen im Wesentlichen auf die aktivierten Entwicklungskosten. Es wurde im Volkswagen Konzern ein Fremdkapitalkostensatz von durchschnittlich 1,8% (Vorjahr: 2,2%) der Aktivierung zugrunde gelegt.

### Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

#### KLASSEN VON FINANZINSTRUMENTEN

Im Volkswagen Konzern werden Finanzinstrumente in folgende Klassen eingeteilt:

- › Zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente,
- › Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente und
- › Finanzinstrumente nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7.

Zu den Finanzinstrumenten, die nicht im Anwendungsbereich von IFRS 7 liegen, zählen insbesondere Anteile an nach der Equity-Methode bewerteten assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen.

#### NETTOERGEBNISSE AUS FINANZINSTRUMENTEN NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	2015	2014
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	–700	–220
Kredite und Forderungen	5.317	5.357
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte*	1.554	196
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	–4.514	–3.921
<b>1.657</b>	<b>1.412</b>	

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

Die Nettoergebnisse aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten beziehungsweise finanziellen Schulden setzen sich aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten inklusive Zinsen und Währungsumrechnungsergebnissen zusammen.

Die Nettoergebnisse aus zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerten bestehen vornehmlich aus Erträgen und Aufwendungen aus Wertpapieren einschließlich Veräußerungsergebnissen, Wertberichtigungen auf Beteiligungen sowie Effekten aus der Währungsumrechnung.

Die Nettoergebnisse aus den Kategorien Kredite und Forderungen sowie Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden umfassen die Zinserträge und Zinsaufwendungen nach der Effektivzinsmethode gemäß IAS 39 inklusive Effekten aus der Währungsumrechnung. Die Zinsen enthalten auch die Zinserträge und -aufwendungen aus dem Kreditgeschäft der Finanzdienstleistungsbereiche.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**GESAMTZINSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN DER NICHT ERFOLGSWIRKSAM ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN FINANZINSTRUMENTE**

---

Mio. €	2015	2014
Zinserträge	5.540	5.267
Zinsaufwendungen	3.802	3.683
	<b>1.738</b>	<b>1.584</b>

**WERTMINDERUNGSAUFWENDUNGEN DER FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE NACH KLASSEN**

---

Mio. €	2015	2014
Zum Fair Value bewertet	4	2
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet	1.552	1.295
	<b>1.557</b>	<b>1.297</b>

Die Wertminderungsaufwendungen betreffen außerplanmäßige Abschreibungen finanzieller Vermögenswerte wie zum Beispiel Wertkorrekturen auf Forderungen, Wertpapiere und nicht konsolidierte Tochtergesellschaften. Die Zinserträge aus wertgeminderten finanziellen Vermögenswerten beliefen sich im Geschäftsjahr auf 50 Mio. € (Vorjahr: 46 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2015 wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 6 Mio. €) als Aufwand und 52 Mio. € als Ertrag (Vorjahr: 66 Mio. €) für Gebühren und Provisionen aus Treuhändergeschäften sowie aus nicht zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten erfasst, die nicht im Rahmen der Effektivzinsmethode berücksichtigt werden.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ**

**12. Immaterielle Vermögenswerte**

**ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2014**

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungs-kosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungs-kosten für derzeitig genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
<b>Anschaffungs-/ Herstellungskosten</b>						
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>17.088</b>	<b>23.730</b>	<b>5.087</b>	<b>19.224</b>	<b>8.352</b>	<b>73.481</b>
Währungsänderungen	-53	-161	2	30	15	-166
Änderungen						
Konsolidierungskreis	-	8	-	-	53	62
Zugänge	-	-	3.652	949	360	4.961
Umbuchungen	10	-	-2.306	2.307	16	26
Abgänge	-	-	8	1.100	504	1.611
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>17.045</b>	<b>23.577</b>	<b>6.428</b>	<b>21.409</b>	<b>8.292</b>	<b>76.752</b>
<b>Abschreibungen</b>						
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>10.085</b>	<b>4.070</b>	<b>14.238</b>
Währungsänderungen	10	0	0	17	6	32
Änderungen						
Konsolidierungskreis	-	-	-	-	3	3
Zugänge planmäßig	10	-	0	2.948	1.050	4.009
Zugänge außerplanmäßig	-	-	10	67	13	91
Umbuchungen	-	-	-7	7	1	1
Abgänge	-	-	-	1.031	505	1.536
Zuschreibungen	-	-	13	8	-	20
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>12.085</b>	<b>4.639</b>	<b>16.818</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2014</b>	<b>16.967</b>	<b>23.577</b>	<b>6.413</b>	<b>9.324</b>	<b>3.654</b>	<b>59.935</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015**

Mio. €	Markennamen	Goodwill	Aktivierte Entwicklungs-kosten für in Entwicklung befindliche Produkte	Aktivierte Entwicklungs-kosten für derzeit genutzte Produkte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>						
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>17.045</b>	<b>23.577</b>	<b>6.428</b>	<b>21.409</b>	<b>8.292</b>	<b>76.752</b>
Währungsänderungen	16	64	-27	52	-189	-85
Änderungen						
Konsolidierungskreis	-	5	-	-	43	48
Zugänge	-	-	4.043	978	506	5.526
Umbuchungen	-	-	-3.652	3.652	16	17
Abgänge	-	-	11	2.410	138	2.559
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>17.062</b>	<b>23.646</b>	<b>6.781</b>	<b>23.681</b>	<b>8.529</b>	<b>79.699</b>
<b>Abschreibungen</b>						
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>12.085</b>	<b>4.639</b>	<b>16.818</b>
Währungsänderungen	-7	0	0	39	-83	-50
Änderungen						
Konsolidierungskreis	-	-	-	-	14	14
Zugänge planmäßig	4	-	-	3.098	989	4.091
Zugänge außerplanmäßig	-	-	31	133	21	186
Umbuchungen	-	-	-8	8	-2	-2
Abgänge	-	-	-	2.396	105	2.501
Zuschreibungen	-	-	-	1	-	1
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>76</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>12.968</b>	<b>5.472</b>	<b>18.553</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2015</b>	<b>16.986</b>	<b>23.646</b>	<b>6.744</b>	<b>10.713</b>	<b>3.058</b>	<b>61.147</b>

Die Sonstigen immateriellen Vermögenswerte umfassen insbesondere Konzessionen, erworbene Kundenstämme und Händlerbeziehungen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen.

Die Aufteilung der Markennamen und Goodwill auf die Geschäftssegmente ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Mio. €	2015	2014
<b>Markennamen nach Geschäftssegmenten</b>		
Porsche	13.823	13.823
Scania Vehicles and Services	1.059	1.036
MAN Truck & Bus	1.127	1.127
MAN Diesel & Turbo	415	415
Ducati	404	404
Übrige	158	162
	<b>16.986</b>	<b>16.967</b>
<b>Goodwill nach Geschäftssegmenten</b>		
Porsche	18.825	18.825
Scania Vehicles and Services	3.044	2.978
MAN Truck & Bus	607	595
MAN Diesel & Turbo	250	250
Ducati	290	290
ŠKODA	150	146
Porsche Holding Salzburg	197	191
Übrige	284	303
	<b>23.646</b>	<b>23.577</b>

Der Werthaltigkeitstest der ausgewiesenen Goodwills basiert auf dem Nutzungswert. Die Werthaltigkeit ist auch bei einer Variation der Wachstumsprognose hinsichtlich der ewigen Rente beziehungsweise des Diskontierungssatzes von +/- 0,5 %-Punkten gegeben.

Von den im Jahr 2015 insgesamt angefallenen Forschungs- und Entwicklungskosten erfüllten 5.021 Mio. € (Vorjahr: 4.601 Mio. €) die Aktivierungskriterien nach IFRS.

Folgende Beträge wurden erfolgswirksam erfasst:

Mio. €	2015	2014
Forschungskosten und nicht aktivierte Entwicklungskosten		
Abschreibungen auf Entwicklungskosten	8.591	8.519
<b>Aufwandswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten</b>	<b>11.853</b>	<b>11.545</b>

### 13. Sachanlagen

#### ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2014

Mio. €	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>					
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>26.277</b>	<b>35.159</b>	<b>49.297</b>	<b>6.158</b>	<b>116.891</b>
Währungsänderungen	43	161	495	15	713
Änderungen Konsolidierungskreis	139	-1	9	19	166
Zugänge	894	1.511	4.005	5.150	11.560
Umbuchungen	1.256	2.065	1.364	-4.696	-11
Abgänge	120	1.021	1.249	40	2.430
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>28.489</b>	<b>37.873</b>	<b>53.922</b>	<b>6.607</b>	<b>126.890</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>10.939</b>	<b>25.091</b>	<b>38.447</b>	<b>26</b>	<b>74.503</b>
Währungsänderungen	36	122	405	4	567
Änderungen Konsolidierungskreis	32	-2	3	-	32
Zugänge planmäßig	934	2.491	4.079	5	7.509
Zugänge außerplanmäßig	6	26	98	13	143
Umbuchungen	8	-20	20	-6	3
Abgänge	47	929	1.051	0	2.027
Zuschreibungen	1	-	1	5	8
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>11.906</b>	<b>26.779</b>	<b>42.000</b>	<b>36</b>	<b>80.721</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2014</b>	<b>16.582</b>	<b>11.095</b>	<b>11.921</b>	<b>6.570</b>	<b>46.169</b>
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte					
Buchwert 31.12.2014	276	11	13	-	299

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergaben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2015	2016 – 2019	ab 2020	Gesamt
Leasingzahlungen	56	222	318	596
Zinsanteile	23	64	113	200
<b>Buchwert der Verbindlichkeiten</b>	<b>34</b>	<b>158</b>	<b>204</b>	<b>396</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015**

---

Mio. €	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>					
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>28.489</b>	<b>37.873</b>	<b>53.922</b>	<b>6.607</b>	<b>126.890</b>
Währungsänderungen	35	22	56	113	226
Änderungen Konsolidierungskreis	129	37	44	0	210
Zugänge	992	1.777	4.283	5.748	12.800
Umbuchungen	1.565	1.746	1.383	-4.713	-18
Abgänge	173	1.620	1.446	38	3.277
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>31.036</b>	<b>39.836</b>	<b>58.243</b>	<b>7.717</b>	<b>136.832</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>11.906</b>	<b>26.779</b>	<b>42.000</b>	<b>36</b>	<b>80.721</b>
Währungsänderungen	12	29	35	-6	69
Änderungen Konsolidierungskreis	44	33	38	-	115
Zugänge planmäßig	948	2.691	4.539	-	8.178
Zugänge außerplanmäßig	6	107	382	58	553
Umbuchungen	-1	71	-65	-1	3
Abgänge	125	1.561	1.284	0	2.970
Zuschreibungen	0	1	1	7	10
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>12.789</b>	<b>28.148</b>	<b>45.645</b>	<b>79</b>	<b>86.661</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2015</b>	<b>18.247</b>	<b>11.688</b>	<b>12.597</b>	<b>7.638</b>	<b>50.171</b>
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte					
Buchwert 31.12.2015	345	12	36	-	393

Für mittels Finanzierungsleasing-Verträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend Kaufoptionen, die auch ausgeübt werden sollen.

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	Gesamt
Leasingzahlungen	60	240	408	707
Zinsanteile	20	67	149	236
<b>Buchwert der Verbindlichkeiten</b>	<b>40</b>	<b>173</b>	<b>258</b>	<b>471</b>

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte erfolgten im laufenden Jahr aufwandswirksame Zahlungen in Höhe von 1.463 Mio. € (Vorjahr: 1.330 Mio. €). Davon entfallen im Rahmen von selbst genutztem Vermögen 1.306 Mio. € (Vorjahr: 1.171 Mio. €) auf Mindestleasingzahlungen und 51 Mio. € (Vorjahr: 50 Mio. €) auf bedingte Leasingzahlungen. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen in Höhe von 106 Mio. € (Vorjahr: 109 Mio. €) entfallen im Wesentlichen auf Mindestleasingzahlungen.

Öffentliche Zuwendungen in Höhe von 120 Mio. € (Vorjahr: 110 Mio. €) wurden von den Anschaffungskosten der Sachanlagen abgesetzt beziehungsweise 18 Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) als erhaltene Sachzuwendungen nicht als Anschaffungskosten aktiviert.

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden dienen Grundpfandrechte in Höhe von 657 Mio. € (Vorjahr: 628 Mio. €) als Sicherheit für finanzielle Verbindlichkeiten.

#### 14. Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

**ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN**  
**VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2014**

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>29.878</b>	<b>633</b>	<b>30.511</b>
Währungsänderungen	2.052	31	2.084
Änderungen Konsolidierungskreis	547	–	547
Zugänge	13.998	100	14.098
Umbuchungen	8	-18	-10
Abgänge	9.703	10	9.713
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>36.780</b>	<b>736</b>	<b>37.516</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>7.619</b>	<b>205</b>	<b>7.824</b>
Währungsänderungen	466	8	474
Änderungen Konsolidierungskreis	125	–	125
Zugänge planmäßig	4.907	15	4.922
Zugänge außerplanmäßig	121	29	150
Umbuchungen	1	-4	-3
Abgänge	4.039	3	4.042
Zuschreibungen	3	–	3
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>9.195</b>	<b>251</b>	<b>9.446</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2014</b>	<b>27.585</b>	<b>485</b>	<b>28.070</b>

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2015	2016 – 2019	ab 2020	Gesamt
Leasingzahlungen	3.253	3.528	1	6.782

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN**  
**VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015**

---

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>36.780</b>	<b>736</b>	<b>37.516</b>
Währungsänderungen	1.750	23	1.773
Änderungen Konsolidierungskreis	10	1	11
Zugänge	18.265	15	18.280
Umbuchungen	0	2	2
Abgänge	11.687	16	11.702
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>45.118</b>	<b>761</b>	<b>45.879</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>9.195</b>	<b>251</b>	<b>9.446</b>
Währungsänderungen	411	4	415
Änderungen Konsolidierungskreis	3	1	4
Zugänge planmäßig	6.035	15	6.050
Zugänge außerplanmäßig	619	–	619
Umbuchungen	0	-1	-1
Abgänge	4.315	5	4.321
Zuschreibungen	3	8	10
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>11.945</b>	<b>257</b>	<b>12.202</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2015</b>	<b>33.173</b>	<b>504</b>	<b>33.677</b>

Unter den Vermieteten Vermögenswerten weisen wir das im Wege des Operating-Leasing vermietete Leasingvermögen sowie die Vermögenswerte mit langfristigen Buy-back-Verträgen aus.

In dem Posten Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (Investment Property) werden Mietwohnungen und verpachtete Händlerbetriebe ausgewiesen, deren Fair Value 927 Mio. € (Vorjahr: 890 Mio. €) betrug. Die Ermittlung des Fair Values erfolgt grundsätzlich nach einem Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen (Stufe 3 der Bemessungshierarchie). Für den Unterhalt des genutzten Investment Property fielen operative Kosten in Höhe von 50 Mio. € (Vorjahr: 53 Mio. €) an, für nicht genutztes Investment Property wurden 1 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) aufgewandt.

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	Gesamt
Leasingzahlungen	3.722	4.398	42	8.162

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

15. At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen

**ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN**  
**VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2014**

---

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
<b>Bruttobuchwert</b>			
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>8.014</b>	<b>4.177</b>	<b>12.191</b>
Währungsänderungen	205	12	217
Änderungen Konsolidierungskreis	335	-1.001	-666
Zugänge	36	292	329
Umbuchungen	-	0	0
Abgänge	0	96	96
Erfolgswirksame Fortschreibung	3.987	-	3.987
Dividenden	-2.997	-	-2.997
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	376	630	1.005
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>9.955</b>	<b>4.014</b>	<b>13.968</b>
<b>Außerplanmäßige Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>80</b>	<b>237</b>	<b>316</b>
Währungsänderungen	1	-1	0
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-5	-5
Zugänge	-	172	172
Umbuchungen	-	-	-
Abgänge	-	72	72
Zuschreibungen	-	-	-
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>80</b>	<b>331</b>	<b>411</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2014</b>	<b>9.874</b>	<b>3.683</b>	<b>13.557</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN**  
**VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2015**

---

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
<b>Bruttobuchwert</b>			
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>9.955</b>	<b>4.014</b>	<b>13.968</b>
Währungsänderungen	187	9	197
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–67	–67
Zugänge	740	253	993
Umbuchungen	44	–44	–
Abgänge	36	3.174	3.210
Erfolgswirksame Fortschreibung	4.386	–	4.386
Dividenden	–4.683	–	–4.683
Sonstige ergebnisneutrale Veränderungen	392	342	733
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>10.985</b>	<b>1.333</b>	<b>12.318</b>
<b>Außerplanmäßige Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>80</b>	<b>331</b>	<b>411</b>
Währungsänderungen	1	–2	–2
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–3	–3
Zugänge	–	38	38
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	4	4
Zuschreibungen	–	0	0
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>81</b>	<b>358</b>	<b>439</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2015</b>	<b>10.904</b>	<b>974</b>	<b>11.878</b>

In den At Equity bewerteten Anteilen sind Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 9.546 Mio. € (Vorjahr: 9.159 Mio. €) und assoziierte Unternehmen in Höhe von 1.358 Mio. € (Vorjahr: 715 Mio. €) enthalten.

Die Änderungen im Konsolidierungskreis zwischen At Equity bewerteten Anteilen und Sonstigen Beteiligungen im Vorjahr betrafen mit 335 Mio. € die Umgliederung der Anteile an Bertrandt aufgrund der geänderten Einbeziehungsart. Der Erwerb der zusätzlichen Anteile an Bertrandt in Höhe von 40 Mio. € wurde zuvor unter den Zugängen der Sonstigen Beteiligungen ausgewiesen. Die Zugänge bei den At Equity bewerteten Anteilen im Geschäftsjahr entfallen im Wesentlichen auf There Holding. Die Abgänge bei den Sonstigen Beteiligungen resultieren im Wesentlichen aus der Veräußerung der Anteile an Suzuki. Weitere Erläuterungen dazu finden sich unter den Angaben zum Konzernkreis.

Die sonstigen ergebnisneutralen Veränderungen entfallen in Höhe von 391 Mio. € (Vorjahr: 379 Mio. €) auf Gemeinschaftsunternehmen und in Höhe von 1 Mio. € (Vorjahr: –3 Mio. €) auf assoziierte Unternehmen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 393 Mio. € (Vorjahr: 397 Mio. €), Neubewertungen aus Pensionsplänen in Höhe von –8 Mio. € (Vorjahr: –6 Mio. €) sowie Verlusten aus der Zeitwertbewertung von Cash-flow-Hedges in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr: –23 Mio. €).

## 16. Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen

Mio. €	BUCHWERT			FAIR VALUE			BUCHWERT			FAIR VALUE		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014	31.12.2014				
<b>Forderungen aus dem Finanzierungsgeschäft</b>												
Kundenfinanzierung	21.991	44.985	66.976	68.452	21.163	41.681	62.844	64.778				
Händlerfinanzierung	14.738	1.832	16.570	16.539	13.343	1.570	14.913	14.897				
Direktbank-Geschäft	212	2	214	214	198	1	198	199				
	<b>36.941</b>	<b>46.819</b>	<b>83.760</b>	<b>85.205</b>	<b>34.704</b>	<b>43.252</b>	<b>77.956</b>	<b>79.873</b>				
<b>Fällige Forderungen aus dem Operating-Leasinggeschäft</b>												
	273	–	273	273	281	–	281	281				
<b>Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen</b>												
	9.674	16.365	26.040	26.041	9.413	14.625	24.038	24.296				
	<b>46.888</b>	<b>63.185</b>	<b>110.073</b>	<b>111.518</b>	<b>44.398</b>	<b>57.877</b>	<b>102.275</b>	<b>104.450</b>				

Die in den Forderungen aus Finanzdienstleistungen in Höhe von 110,1 Mrd. € (Vorjahr: 102,3 Mrd. €) enthaltenen Forderungen aus Kundenfinanzierung und aus Finanzierungsleasing werden aufgrund einer Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging um 18 Mio. € reduziert (Vorjahr: 39 Mio. € erhöht).

Die Forderungen aus der Kunden- und Händlerfinanzierung werden grundsätzlich durch Fahrzeuge oder Grundpfandrechte gesichert.

Die Forderungen aus der Händlerfinanzierung enthalten einen Betrag von 45 Mio. € (Vorjahr: 98 Mio. €), der verbundene nicht konsolidierte Unternehmen betrifft.

Den Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen – nahezu ausschließlich für Fahrzeuge – lagen zum 31. Dezember 2014 beziehungsweise liegen zum 31. Dezember 2015 die folgenden erwarteten Zahlungsströme zugrunde:

Mio. €	2015	2016 – 2019	ab 2020	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	10.074	15.474	84	25.632
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	– 661	– 929	– 4	– 1.594
<b>Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen</b>	<b>9.413</b>	<b>14.545</b>	<b>80</b>	<b>24.038</b>

Mio. €	2016	2017 – 2020	ab 2021	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	10.320	17.184	135	27.639
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	– 646	– 949	– 4	– 1.600
<b>Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen</b>	<b>9.674</b>	<b>16.234</b>	<b>131</b>	<b>26.040</b>

Die kumulierten Wertberichtigungen für uneinbringliche ausstehende Mindestleasingzahlungen betragen 90 Mio. € (Vorjahr: 97 Mio. €).

## 17. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
<b>Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten</b>						
Finanzinstrumente	2.081	2.246	4.326	1.551	2.047	3.598
Wertpapiere	–	1.387	1.387	–	1.546	1.546
Forderungen aus Darlehen, Schuldverschreibungen, Genusssrechten (ohne Zinsen)	4.286	2.169	6.455	3.533	2.170	5.704
Übrige finanzielle Vermögenswerte	3.677	928	4.604	2.608	735	3.343
	<b>10.043</b>	<b>6.730</b>	<b>16.773</b>	<b>7.693</b>	<b>6.498</b>	<b>14.190</b>

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten Forderungen gegenüber nahe stehenden Unternehmen in Höhe von 6.010 Mio. € (Vorjahr: 5.055 Mio. €). Sonstige finanzielle Vermögenswerte sowie langfristige Wertpapiere in Höhe von 1.897 Mio. € (Vorjahr angepasst: 1.945 Mio. €) wurden als Sicherheit für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten gestellt. Für die gestellten Sicherheiten besteht kein originäres Veräußerungs- beziehungsweise Verpfändungsrecht des Sicherungsnehmers.

Der Volkswagen Konzern kann über die in den langfristigen Wertpapieren ausgewiesenen Einlagezertifikate in Höhe von 1,3 Mrd. € nicht frei verfügen (siehe die Ausführungen zu „Beteiligungen an Gemeinschaftsunternehmen“). Darüber hinaus enthalten die Übrigen Vermögenswerte Zahlungsmittel, die als Sicherheiten (im Wesentlichen im Rahmen von Asset-Backed-Securities-Transaktionen) dienen.

Die positiven Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
<b>Geschäfte zur Absicherung gegen</b>		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	310	212
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	190	190
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	681	681
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	19	4
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	1.735	1.690
<b>Hedge-Geschäfte</b>	<b>2.936</b>	<b>2.778</b>
Vermögenswerte aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.391	820
	<b>4.326</b>	<b>3.598</b>

Die positiven Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 0 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) positive Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter Anhangangabe 34 näher erläutert.

## 18. Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
Sonstige Steueransprüche	3.930	259	4.189	3.474	290	3.764
Übrige Forderungen	1.438	1.081	2.518	1.605	1.365	2.970
	<b>5.367</b>	<b>1.340</b>	<b>6.707</b>	<b>5.080</b>	<b>1.654</b>	<b>6.734</b>

In den Übrigen Forderungen ist Vermögen zur Finanzierung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 71 Mio. € (Vorjahr: 75 Mio. €) enthalten. Weiterhin sind hier die Anteile der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen in Höhe von 78 Mio. € (Vorjahr: 87 Mio. €) erfasst.

Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen sind überwiegend unverzinslich.

## 19. Ertragsteueransprüche

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
Latente Ertragsteueransprüche	-	8.026	8.026	-	5.878	5.878
Ertragsteuerforderungen	1.029	395	1.424	1.010	468	1.479
	<b>1.029</b>	<b>8.421</b>	<b>9.451</b>	<b>1.010</b>	<b>6.346</b>	<b>7.357</b>

Von den latenten Ertragsteueransprüchen sind 6.239 Mio. € (Vorjahr: 4.718 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

## 20. Vorräte

Mio. €			31.12.2015	31.12.2014
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe			4.021	3.941
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen			3.927	3.552
Fertige Erzeugnisse, Waren			23.083	20.156
Kurzfristiges Vermietvermögen			3.861	3.679
Geleistete Anzahlungen			156	139
			<b>35.048</b>	<b>31.466</b>

Zeitgleich mit der Umsatzrealisierung wurden Vorräte in Höhe von 162.353 Mio. € (Vorjahr: 158.108 Mio. €) in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Wertberichtigungen betrugen 932 Mio. € (Vorjahr: 785 Mio. €). Als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen sind Fahrzeuge im Wert von 230 Mio. € (Vorjahr: 207 Mio. €) sicherungsübereignet worden.

## 21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	8.570	9.142
verbundenen Unternehmen	265	230
Gemeinschaftsunternehmen	2.253	2.037
assoziierten Unternehmen	40	58
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	5	4
	<b>11.132</b>	<b>11.472</b>

Die Fair Values der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen den Buchwerten.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten nach dem Leistungsfortschritt vereinnahmte künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen. Diese ermitteln sich wie folgt:

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	1.236	1.327
Teilabrechnungen	-41	-66
Wechselkurseffekte	-4	6
<b>Künftige Forderungen vor erhaltenen Anzahlungen</b>	<b>1.191</b>	<b>1.267</b>
Erhaltene Anzahlungen	-969	-1.065
<b>Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen</b>	<b>222</b>	<b>202</b>

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 344 Mio. € (Vorjahr: 375 Mio. €), für die noch keine Herstellungskosten angefallen sind, werden in den übrigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

## 22. Wertpapiere

Die Wertpapiere dienen der Liquiditätsvorsorge. Es handelt sich um börsennotierte, überwiegend kurzfristig angelegte festverzinsliche Wertpapiere und um Aktien, die der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte zugeordnet sind.

## 23. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Guthaben bei Kreditinstituten	20.656	18.815
Schecks, Kassenbestand, Wechsel und jederzeit fällige Mittel	216	309
	<b>20.871</b>	<b>19.123</b>

Die Guthaben bei Kreditinstituten bestehen bei verschiedenen Banken in unterschiedlichen Währungen und beinhalten unter anderem auch Termingeldanlagen.

## 24. Eigenkapital

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG ist durch auf den Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien unterlegt. Eine Aktie gewährt einen rechnerischen Anteil von 2,56 € am Grundkapital. Neben Stammaktien existieren Vorzugsaktien, die mit dem Recht auf eine um 0,06 € höhere Dividende als die Stammaktien, jedoch nicht mit einem Stimmrecht ausgestattet sind.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 19. April 2012 besteht bis zum 18. April 2017 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien oder Vorzugsaktien von bis zu 110 Mio. €. Im Juni 2014 hat die Volkswagen AG 10.471.204 neue Vorzugsaktien (Nominalwert: 27 Mio. €) ausgegeben, so dass noch 83 Mio. € des Genehmigten Kapitals verbleiben. Durch die Kapitalerhöhung verzeichnete die Volkswagen AG in 2014 einen Mittelzufluss in Höhe von 2.000 Mio. € abzüglich Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 20 Mio. €.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2010 bestand ein Bedingtes Kapital bis zum 21. April 2015 von 102 Mio. €, das zur Begebung von bis zu 5 Mrd. € Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen genutzt werden konnte. Volkswagen hat dieses Bedingte Kapital bisher wie folgt verwendet:

- › Im November 2012 hat die Volkswagen AG über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam/Niederlande (Emittentin), eine Pflichtwandelanleihe in Höhe von 2,5 Mrd. € zum Bezug von Vorzugsaktien platziert. Das Bezugsrecht bestehender Aktionäre wurde ausgeschlossen. Die Wandelanleihe wurde mit 5,50% verzinst. Die Laufzeit der Wandelanleihe endete am 9. November 2015.
- › Im Juni 2013 wurde in Ergänzung zu der Pflichtwandelanleihe im November 2012 eine weitere Pflichtwandelanleihe in Höhe von 1,2 Mrd. € platziert. Diese Pflichtwandelanleihe entsprach in ihren Ausstattungsmerkmalen der im November 2012 begebenen Pflichtwandelanleihe und wurde zum Ausgabepreis von 105,64 % des Nennbetrages begeben. Zusätzlich wurden Stückzinsen (1 Mio. €) vereinnahmt und abgegrenzt. Die Laufzeit dieser Pflichtwandelanleihe endete ebenfalls am 9. November 2015.

Die Wandelanleihen waren spätestens am Ende der Laufzeit durch die Ausgabe von neuen Vorzugsaktien zu bedienen. Die Emittentin hatte zu jeder Zeit das Recht, die Pflichtwandelanleihen zum minimalen Wandlungspreis zu wandeln. Daneben sahen die Anleihebedingungen vorzeitige Wandlungsmöglichkeiten vor. Von diesem Recht zur wahlweisen Wandlung wurde im Berichtszeitraum Gebrauch gemacht. In 2015 wurden 27.091 Vorzugsaktien aufgrund wahlweiser Wandlungen geschaffen. Am Endfälligkeitstag, dem 9. November 2015, wurde das verbleibende Volumen beider Anleihen durch die Emittentin pflichtgemäß gewandelt. Es wurden weitere 25.536.876 neue Vorzugsaktien geschaffen, bei einem zugrundeliegenden Nennbetrag je Schuldverschreibung von 100.000 € und einem finalen Wandlungspreis von 144,50 €. In diesem Zusammenhang war der Nominalwert in Höhe von 65 Mio. € aus den Kapitalrücklagen in das gezeichnete Kapital umzugliedern.

Nach den freiwilligen und den pflichtgemäßen Wandlungen der Pflichtwandelanleihen im Berichtsjahr setzt sich das Gezeichnete Kapital aus 295.089.818 nennwertlosen Stammaktien und 206.205.445 nennwertlosen Vorzugsaktien zusammen und beträgt 1.283 Mio. € (31. Dezember 2014: 1.218 Mio. €).

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2015 besteht bis zum 4. Mai 2020 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien von bis zu 179 Mio. €.

Die Volkswagen AG hat am 14. März 2014 ein Angebot an die Aktionäre der Scania Aktiebolag, Södertälje, („Scania“) zum Erwerb sämtlicher Scania Aktien veröffentlicht. Am 13. Mai 2014 wurde das Angebot vollzogen, und Volkswagen hat einen Squeeze-out in Bezug auf die im Rahmen des Angebots nicht angedienten Scania Aktien eingeleitet. Das Delisting der Scania Aktie bei der NASDAQ OMX Stockholm erfolgte mit Ablauf des 5. Juni 2014. Die Gewinnrücklagen des Konzerns wurden um den Gesamtwert des Angebots in Höhe von 6.650 Mio. € als Kapitaltransaktion mit Minderheiten erfolgsneutral verringert. Gleichzeitig wurde der bisher auf die außenstehenden Scania Aktionäre entfallende Eigenkapitalanteil in Höhe von 2.123 Mio. € aus den Anteilen von Minderheiten in die Rücklagen der Aktionäre der Volkswagen AG umgegliedert. Zu dem Erwerb der außenstehenden Anteile an Scania siehe außerdem Angaben zum Konzernkreis.

Im März 2014 hat die Volkswagen AG über eine Tochtergesellschaft, die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam/Niederlande (VIF), eine nicht besicherte, nachrangige Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 3 Mrd. € emittiert. Die Hybridanleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei durch die VIF kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche (1,25 Mrd. € mit einem Kupon von 3,750%) ist erstmals nach 7 Jahren, die zweite Tranche (1,75 Mrd. € mit einem Kupon von 4,625%) nach 12 Jahren kündbar. Im März 2015 hat die Volkswagen AG über die VIF eine weitere nicht besicherte, nachrangige Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 2,5 Mrd. € emittiert. Die Hybridanleihe hat eine unbefristete Laufzeit und wurde in zwei durch die VIF kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche (1,1 Mrd. € mit einem Kupon von 2,50%) ist erstmals nach 7 Jahren, die zweite Tranche (1,4 Mrd. € mit einem Kupon von 3,50%) nach 15 Jahren kündbar. Eine Thesaurierung der Zinsen ist in Abhängigkeit einer Dividenden-

zahlung an die Anteilseigner der Volkswagen AG möglich. Nach IAS 32 ist die Hybridanleihe vollständig als Eigenkapital zu klassifizieren. Das aufgenommene Kapital wurde vermindert um ein Disagio sowie die Kapitalbeschaffungskosten und unter Berücksichtigung von latenten Steuern in das Eigenkapital eingestellt. Die zu leistenden Zinszahlungen an die Anleiheinhaber werden vermindert um die Ertragsteuern direkt im Eigenkapital erfasst.

**ENTWICKLUNG DER STAMM- UND VORZUGSAKTIEN UND DES GEZEICHNETEN KAPITALS**

	STÜCK		€	
	2015	2014	2015	2014
<b>Stand am 01.01.</b>	<b>475.731.296</b>	<b>465.237.989</b>	<b>1.217.872.118</b>	<b>1.191.009.252</b>
Kapitalerhöhung	–	10.471.204	–	26.806.282
Wandlung Pflichtwandelanleihen	25.563.967	22.103	65.443.756	56.584
<b>Stand am 31.12.</b>	<b>501.295.263</b>	<b>475.731.296</b>	<b>1.283.315.873</b>	<b>1.217.872.118</b>

Die Kapitalrücklage setzt sich aus dem Aufgeld von insgesamt 14.225 Mio. € (Vorjahr: 14.290 Mio. €) aus Kapitalerhöhungen, dem Aufgeld aus der Begebung von Optionsanleihen von 219 Mio. € sowie einem Einstellungsbetrag von 107 Mio. € aufgrund der in 2006 durchgeführten Kapitalherabsetzung zusammen. Im Vorjahr erhöhte sich die Kapitalrücklage aufgrund der Durchführung einer Kapitalerhöhung um 1.959 Mio. €. Aufgrund der Wandlung der begebenen Pflichtwandelanleihen im Geschäftsjahr 2015 wurde ein Betrag in Höhe von 65.443.756 € (Vorjahr: 56.584 €) aus der Kapitalrücklage in das gezeichnete Kapital umgegliedert (siehe hierzu auch Anhangangabe 11). Es wurden keine Beträge aus der Kapitalrücklage entnommen.

**DIVIDENDENVORSCHLAG**

Die Dividendausschüttung der Volkswagen AG richtet sich gemäß § 58 Abs. 2 AktG nach dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der Volkswagen AG ausgewiesenen Bilanzgewinn. Nach dem handelsrechtlichen Abschluss der Volkswagen AG ist nach Entnahme von 5.580 Mio. € aus der Gewinnrücklage ein Bilanzgewinn von 69 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende von insgesamt 68 Mio. €, das bedeutet 0,11 € je Stammaktie und 0,17 € je Vorzugsaktie, auszuschütten. Erst mit Beschluss der Hauptversammlung entsteht den Aktionären ein Anspruch.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde eine Dividende in Höhe von 4,80 € je Stammaktie und 4,86 € je Vorzugsaktie ausgeschüttet.

**ANTEILE VON MINDERHEITEN AM EIGENKAPITAL**

Der gesamte Minderheitenanteil beträgt zum 31. Dezember 2015 210 Mio. € (Vorjahr: 198 Mio. €). Die Anteile von Minderheitsgesellschaftern (nicht beherrschende Anteile) am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf Anteilseigner an der RENK AG und der AUDI AG und sind einzeln und in Summe nicht wesentlich.

## 25. Lang- und kurzfristige Finanzschulden

Die Details der lang- und kurzfristigen Finanzschulden ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
Anleihen	19.891	42.454	62.346	19.586	42.852	62.438
Schuldverschreibungen	10.428	16.369	26.797	10.053	13.787	23.840
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	16.018	11.101	27.119	11.109	9.692	20.801
Einlagengeschäft	25.357	1.141	26.498	24.353	980	25.333
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	578	1.795	2.373	429	743	1.172
Wechselverbindlichkeiten	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verträgen	40	431	471	34	362	396
	<b>72.313</b>	<b>73.292</b>	<b>145.604</b>	<b>65.564</b>	<b>68.416</b>	<b>133.980</b>

Die in den Finanzschulden in Höhe von 145,6 Mrd. € (Vorjahr: 134,0 Mrd. €) enthaltenen Einlagen aus dem Direktbankgeschäft werden aufgrund einer Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging um – Mio. € (Vorjahr: 0,1 Mio. €) reduziert.

## 26. Lang- und kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	4.799	3.905	8.703	2.991	2.390	5.381
Verbindlichkeiten aus Zinsen	668	70	739	709	43	752
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	4.883	1.926	6.809	3.943	1.521	5.464
	<b>10.350</b>	<b>5.901</b>	<b>16.251</b>	<b>7.643</b>	<b>3.954</b>	<b>11.597</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Die negativen Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
<b>Geschäfte zur Absicherung gegen</b>		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	71	24
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	106	286
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	71	115
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	16	20
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	6.970	4.168
<b>Hedge-Geschäfte</b>	<b>7.234</b>	<b>4.614</b>
Verbindlichkeiten aus Derivaten ohne Hedgebeziehung	1.469	767
	<b>8.703</b>	<b>5.381</b>

Die negativen Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 166 Mio. € (Vorjahr: 69 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 44 Mio. € (Vorjahr: 49 Mio. €) negative Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter Anhangangabe 34 näher erläutert.

## 27. Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten

Mio. €	<b>BUCHWERT</b>			<b>BUCHWERT</b>		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
<b>Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen</b>						
	3.994	150	4.144	3.402	146	3.548
<b>Verbindlichkeiten</b>						
aus sonstigen Steuern	1.973	435	2.408	2.044	545	2.590
im Rahmen der sozialen Sicherheit	486	29	515	466	23	489
aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	4.293	663	4.956	4.963	527	5.490
Übrige Verbindlichkeiten	3.267	3.628	6.896	3.269	2.996	6.265
	<b>14.014</b>	<b>4.905</b>	<b>18.919</b>	<b>14.143</b>	<b>4.238</b>	<b>18.382</b>

## 28. Ertragsteuerverpflichtungen

Mio. €	BUCHWERT			BUCHWERT		
	kurzfristig	langfristig	31.12.2015	kurzfristig	langfristig	31.12.2014
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	–	4.433	4.433	–	4.774	4.774
Ertragsteuerrückstellungen	1.301	3.940	5.241	2.791	3.215	6.007
Ertragsteuerverbindlichkeiten	330	–	330	256	–	256
	<b>1.630</b>	<b>8.373</b>	<b>10.004</b>	<b>3.048</b>	<b>7.989</b>	<b>11.037</b>

Von den latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind 369 Mio. € (Vorjahr: 121 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

## 29. Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden aufgrund von Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und hängen in der Regel von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter ab.

Für die betriebliche Altersversorgung bestehen im Volkswagen Konzern sowohl beitragsorientierte als auch leistungsorientierte Zusagen. Bei den beitragsorientierten Zusagen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen beziehungsweise auf freiwilliger Basis Beiträge an staatliche oder private Rentenversicherungsträger. Mit Zahlung der Beiträge bestehen für den Volkswagen Konzern keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen; sie beliefen sich 2015 im Volkswagen Konzern auf insgesamt 1.978 Mio. € (Vorjahr: 1.815 Mio. €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 1.500 Mio. € (Vorjahr: 1.410 Mio. €) geleistet.

Bei den Leistungszusagen (Defined Benefit Plans) ist zwischen rückstellungs- und extern finanzierten Versorgungssystemen zu unterscheiden.

Die Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen werden gemäß IAS 19 nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) durch unabhängige Aktuare ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet. Bei der Bewertung werden versicherungsmathematische Annahmen für die Diskontierungssätze, die Entgelt- und Rententrends, die Fluktuaraten, die Lebenserwartungen sowie Kostensteigerungen für die Gesundheitsfürsorge berücksichtigt, die für jede Konzerngesellschaft in Abhängigkeit der ökonomischen Rahmenbedingungen ermittelt werden. Neubewertungen ergeben sich aus Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung gegenüber den Annahmen des Vorjahres sowie aus Annahmenänderungen. Diese werden in der Periode ihrer Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Gemeinschaftliche Pensionspläne mehrerer Arbeitgeber existieren im Volkswagen Konzern in Großbritannien, der Schweiz, Schweden, den Niederlanden und Japan. Hierbei handelt es sich um leistungsorientierte Pläne. Ein geringer Teil dieser Pensionspläne wird als beitragsorientierte Pläne bilanziert, da der Volkswagen Konzern kein Recht hat, die für eine Bilanzierung als leistungsorientierte Pläne notwendigen Informationen zu erhalten. Gemäß den Bestimmungen der gemeinschaftlichen Pläne haftet der Volkswagen Konzern nicht für die Verpflichtungen der anderen Arbeitgeber. Im Falle eines Austritts aus den Plänen oder einer Abwicklung der Pläne wird die anteilig auf den Volkswagen Konzern entfallende Vermögensüberdeckung gutgeschrieben, beziehungsweise muss der auf den Volkswagen Konzern entfallende Fehlbetrag ausgeglichen werden. Bei den als beitragsorientierte Pläne bilanzierten leistungsorientierten Pensionsplänen ist der Anteil der Verpflichtungen des Volkswagen Konzerns an den Gesamtverpflichtungen gering. Es sind keine wahrscheinlichen, wesentlichen Risiken aus den gemeinschaftlichen leistungsorientierten Pensionsplänen mehrerer Arbeitgeber, die als beitragsorientierte Pläne bilanziert werden, bekannt. Die erwarteten Beiträge dieser Pläne für das Geschäftsjahr 2016 betragen 22 Mio. €.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden insbesondere die Verpflichtungen der US-amerikanischen Konzerngesellschaften für die Krankheitskosten der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen ausgewiesen. Für diese pensionsähnlichen Verpflichtungen wird die erwartete langfristige Kostenentwicklung der Krankheitskosten berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2015 wurden 19 Mio. € (Vorjahr: 16 Mio. €) als Aufwand für Krankheitskosten erfasst. Der zugehörige Bilanzwert zum 31. Dezember 2015 beträgt 222 Mio. € (Vorjahr: 245 Mio. €).

Folgende Beträge wurden für leistungsorientierte Zusagen in der Bilanz erfasst:

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	12.098	11.983
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	9.769	9.224
Finanzierungsstatus (Saldo)	2.329	2.759
Barwert der nicht über einen Fonds finanzierten Verpflichtungen	25.118	26.957
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierter Betrag	17	15
<b>Bilanzwerte</b>	<b>27.464</b>	<b>29.731</b>
davon Pensionsrückstellungen	27.535	29.806
davon Sonstige Vermögenswerte	71	75

#### **WESENTLICHE VERSORGUNGSREGELUNGEN IM VOLKSWAGEN KONZERN**

Der Volkswagen Konzern bietet seinen Mitarbeitern für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung. Der wesentliche Teil der Versorgungszusagen im Volkswagen Konzern besteht für nach IAS 19 als leistungsorientiert eingestufte Pensionspläne für Mitarbeiter im Inland. Der Großteil dieser Verpflichtungen ist ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanziert. Diese Pläne sind mittlerweile weitgehend für Neueintritte geschlossen. Zur Reduzierung der mit leistungsorientierten Pensionsplänen verbundenen Risiken, insbesondere Langlebigkeit, Gehaltssteigerungen sowie Inflation, wurden im Volkswagen Konzern in den vergangenen Jahren neue leistungsorientierte Pläne eingeführt, deren Leistungen über entsprechendes externes Planvermögen finanziert werden. Die genannten Risiken konnten in diesen Pensionsplänen weitgehend reduziert werden. In Zukunft wird der Anteil der über Planvermögen finanzierten Pensionsverpflichtungen an der Gesamtverpflichtung kontinuierlich steigen. Nachfolgend werden die wesentlichen Versorgungszusagen beschrieben.

#### **Ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierte inländische Pensionspläne**

Bei den ausschließlich über Bilanzrückstellungen finanzierten Pensionsplänen bestehen sowohl beitragsbasierte Versorgungszusagen mit Garantien als auch endgehaltsbasierte Versorgungszusagen. Für die beitragsbasierten Versorgungszusagen wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von sogenannten Verrentungsfaktoren in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine). Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Für die endgehaltsbezogenen Zusagen wird im Versorgungsfall das zugrunde zu legende Gehalt mit einem Prozentsatz multipliziert, der von der bis zum Eintritt des Versorgungsfalls abgeleisteten Dienstzeit abhängt.

Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Das Versorgungssystem sieht lebenslang laufende Rentenzahlungen vor. Insofern tragen die Gesellschaften das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

**Über externes Planvermögen finanzierte inländische Pensionspläne**

Die über externes Planvermögen finanzierten Pensionspläne basieren auf beitragsbasierten Leistungszusagen mit Garantien. Hierbei wird ein jährlicher einkommens- und statusabhängiger Versorgungsaufwand anhand von sogenannten Verrentungsfaktoren entweder in einen lebenslang zu zahlenden Rentenanspruch umgerechnet (Garantiebausteine) oder als Einmalkapital beziehungsweise in Raten ausgezahlt. Hierbei haben die Mitarbeiter teilweise die Möglichkeit mit Entgeltumwandlungen zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben. Die Verrentungsfaktoren enthalten eine Garantieverzinsung. Im Versorgungsfall werden die jährlich erworbenen Rentenbausteine addiert. Der Versorgungsaufwand wird fortlaufend in ein Sondervermögen eingebbracht, das vom Unternehmen unabhängig treuhänderisch verwaltet und am Kapitalmarkt angelegt wird. Sofern das Planvermögen höher ist als der mit dem Garantiezins berechnete Barwert der Verpflichtungen, werden Überschüsse zugewiesen (Überschussbausteine).

Da die treuhänderisch verwalteten Sondervermögen die Voraussetzungen von IAS 19 als Planvermögen erfüllen, ist insoweit eine Verrechnung mit den Verpflichtungen erfolgt.

Die Höhe des Pensionsvermögens unterliegt dem allgemeinen Marktrisiko. Deshalb wird die Ausrichtung und Durchführung der Kapitalanlage fortlaufend durch die Gremien der Trusts kontrolliert, in welchen auch die Gesellschaften vertreten sind. So werden beispielsweise die Grundsätze der Kapitalanlage im Rahmen von Kapitalanlagerichtlinien mit dem Ziel vorgegeben, das Marktrisiko und dessen Auswirkung auf das Planvermögen zu beschränken. Zusätzlich werden im Bedarfsfall Asset-Liability-Management-Studien durchgeführt, die sicherstellen, dass die Kapitalanlage im Einklang zu den abzusichernden Verpflichtungen steht. Derzeit ist das Sondervermögen Altersversorgung vorwiegend in Investmentfonds aus festverzinslichen Wertpapieren oder Aktien investiert. Insofern besteht hauptsächlich ein Zinsänderungs- und Aktienkursrisiko. Zur Abfederung des Marktrisikos sieht das Versorgungssystem zusätzlich vor jeder Überschusszuweisung eine Reservierung von Mitteln im Rahmen einer Schwankungsreserve vor.

Der Barwert der Verpflichtung wird als Saldo aus dem Barwert der garantierten Verpflichtung und dem Planvermögen ausgewiesen. Soweit das Planvermögen unter den Barwert der garantierten Verpflichtung sinkt, ist in diesem Umfang eine Rückstellung zu bilden. Der Barwert der garantierten Verpflichtung steigt mit fallendem Zinsniveau und unterliegt somit dem Zinsänderungsrisiko.

Im Falle der lebenslang laufenden Rentenzahlungen trägt der Volkswagen Konzern das Langlebigkeitsrisiko. Diesem wird dadurch Rechnung getragen, dass zur Ermittlung der Verrentungsfaktoren und des Barwertes der garantierten Verpflichtung die aktuellsten Generationensterbetafeln „Richttafeln Heubeck 2005 G“ verwendet werden, in denen eine zukünftige Verlängerung der Lebenserwartung bereits berücksichtigt wird. Zusätzlich erfolgt ein jährliches Risikomonitoring im Rahmen der Vermögensüberprüfung in den Trusts durch die unabhängigen Aktuare.

Um das Inflationsrisiko durch die Anpassung der laufenden Rentenzahlungen in Höhe der Inflationsrate zu reduzieren, wurde bei den Versorgungszusagen, bei denen dies gesetzlich zulässig ist, eine inflationsunabhängige Rentenanpassung eingeführt.

Der Berechnung der Pensionsrückstellungen wurden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde gelegt:

---

%	DEUTSCHLAND		AUSLAND	
	2015	2014	2015	2014
Abzinssatz zum 31.12.	2,70	2,30	4,36	4,35
Entgelttrend	3,42	3,33	3,27	3,43
Rententrend	1,70	1,80	2,46	2,60
Fluktuationsrate	1,01	0,99	3,80	3,38
Jährlicher Anstieg der Kosten für Gesundheitsfürsorge	–	–	5,03	4,67

Bei diesen Angaben handelt es sich um Durchschnittswerte, die anhand der Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtung gewichtet wurden.

Hinsichtlich der Lebenserwartung werden in allen Ländern jeweils die aktuellsten Sterbetafeln berücksichtigt.

Die Diskontierungssätze werden grundsätzlich auf Basis der Renditen erstrangiger Unternehmensanleihen bestimmt, deren Laufzeit und Währung den jeweiligen Verpflichtungen entsprechen. Für die Verpflichtungen der inländischen Konzerngesellschaften wurde hierbei der Index iBoxx AA 10+ Corporates zugrunde gelegt. Für die ausländischen Pensionsverpflichtungen werden vergleichbare Indizes herangezogen.

Die Entgelttrends umfassen erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen, die auch Steigerungen aufgrund von Karriere berücksichtigen.

Die Rententrends entsprechen entweder den vertraglich festgelegten Garantierentenanpassungen oder basieren auf den in den jeweiligen Ländern gültigen Regelungen zur Rentenanpassung.

Die Fluktionsraten basieren auf Vergangenheitserfahrungen sowie auf Zukunftserwartungen.

Im Folgenden wird die Entwicklung der für leistungsorientierte Verpflichtungen erfassten Bilanzwerte dargestellt:

Mio. €	2015	2014
<b>Bilanzwerte am 01.01.</b>	<b>29.731</b>	<b>21.709</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	1.104	728
Nettozinsaufwand	688	786
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	–23	4
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	–2.904	8.145
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	190	114
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	–164	324
Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags	–7	7
Arbeitgeberbeiträge an den Fonds	654	616
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	–6	–6
Rentenzahlung aus Firmenvermögen	808	783
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	9	25
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	2	0
Konsolidierungskreisänderungen	1	0
Sonstige Veränderungen	–15	–12
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–34	–43
<b>Bilanzwerte am 31.12.</b>	<b>27.464</b>	<b>29.731</b>

Die Veränderung des aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierten Betrags enthält eine Zinskomponente, die teilweise ergebniswirksam im Finanzergebnis und teilweise ergebnisneutral direkt im Eigenkapital erfasst wurde.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Die Entwicklung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2015	2014
<b>Barwert der Verpflichtungen am 01.01.</b>	<b>38.939</b>	<b>29.657</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	1.104	728
Aufzinsung der Verpflichtung	996	1.153
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	–23	4
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	–2.904	8.145
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	190	114
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	33	38
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	808	783
Rentenzahlungen aus dem Fonds	292	235
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	9	25
Gewinne (–) oder Verluste (+) aus Planabgeltung	–4	–24
Konsolidierungskreisänderungen	2	0
Sonstige Veränderungen	–8	–21
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	–19	139
<b>Barwert der Verpflichtungen am 31.12.</b>	<b>37.215</b>	<b>38.939</b>

Veränderungen bei den maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen hätten folgende Auswirkungen auf die leistungsorientierte Pensionsverpflichtung gehabt:

	31.12.2015		31.12.2014	
	Mio. €	Veränderung in %	Mio. €	Veränderung in %
Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung falls				
Abzinsungssatz				
Um 0,5 Prozentpunkte höher	34.103	–8,36	35.573	–8,64
Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	40.787	9,60	42.830	9,99
Rententrend				
Um 0,5 Prozentpunkte höher	39.081	5,01	41.024	5,35
Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	35.444	–4,76	37.046	–4,86
Entgelttrend				
Um 0,5 Prozentpunkte höher	37.693	1,28	39.487	1,41
Um 0,5 Prozentpunkte niedriger	36.772	–1,19	38.466	–1,22
Lebenserwartung				
Um ein Jahr länger	38.242	2,76	40.066	2,89

Die dargestellten Sensitivitätsanalysen berücksichtigen jeweils die Änderung einer Annahme, wobei die übrigen Annahmen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert bleiben, das heißt mögliche Korrelationseffekte zwischen den einzelnen Annahmen werden dabei nicht berücksichtigt.

Zur Untersuchung der Sensitivität des Barwertes der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung gegenüber einer Veränderung der angenommenen Lebenserwartung wurden im Rahmen einer Vergleichsberechnung die angesetzten Sterbewahrscheinlichkeiten in dem Maße abgesenkt, dass die Absenkung in etwa zu einer Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr führt.

Die auf Basis der Barwerte der Verpflichtung gewichtete durchschnittliche Laufzeit (Macaulay Duration) der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung beträgt 19 Jahre (Vorjahr: 19 Jahre).

Der Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung teilt sich wie folgt auf die Mitglieder des Plans auf:

Mio. €	2015	2014
Aktive Mitglieder mit Pensionsansprüchen	21.148	22.490
Mit unverfallbarem Anspruch aus dem Unternehmen ausgeschiedene Mitglieder	1.754	1.781
Rentner	14.314	14.669
<b>37.215</b>	<b>38.939</b>	

Nachfolgend wird das Fälligkeitsprofil der Zahlungen der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung durch die Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung nach Fälligkeit der zugrundeliegenden Zahlungen dargestellt:

Mio. €	2015	2014
Zahlungen fällig innerhalb des nächsten Geschäftsjahres	1.098	1.031
Zahlungen fällig innerhalb von zwei bis fünf Jahren	4.420	4.212
Zahlungen fällig in mehr als fünf Jahren	31.697	33.696
<b>37.215</b>	<b>38.939</b>	

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio. €	2015	2014
<b>Fair Value des Planvermögens am 01.01.</b>	<b>9.224</b>	<b>7.970</b>
Zinserträge aus Planvermögen - in Höhe des Rechnungszinses	308	366
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge/Aufwendungen aus Planvermögen	-164	324
Arbeitgeberbeiträge an den Fonds	654	616
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	27	33
Rentenzahlungen aus dem Fonds	292	235
Gewinne (+) oder Verluste (-) aus Planabgeltung	5	23
Konsolidierungskreisänderungen	1	0
Sonstige Veränderungen	7	-9
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	10	182
<b>Fair Value des Planvermögens am 31.12.</b>	<b>9.769</b>	<b>9.224</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Aus der Anlage der Planvermögen zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 144 Mio. € (Vorjahr: 690 Mio. €).

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Fondsvermögen voraussichtlich auf 599 Mio. € (Vorjahr: 546 Mio. €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

Mio. €	31.12.2015			31.12.2014		
	<b>Marktpreis- notierung in einem aktiven Markt</b>	<b>Keine Marktpreis- notierung in einem aktiven Markt</b>		<b>Marktpreis- notierung in einem aktiven Markt</b>	<b>Keine Marktpreis- notierung in einem aktiven Markt</b>	
		<b>Gesamt</b>	<b>Gesamt</b>		<b>Gesamt</b>	<b>Gesamt</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	289	—	289	304	—	304
Eigenkapitalinstrumente	313	—	313	292	—	292
Schuldeninstrumente	1.513	0	1.513	1.601	0	1.601
Direktinvestitionen in Immobilien	2	96	98	2	87	89
Derivate	—19	—	—19	—4	—	—4
Aktienfonds	1.424	50	1.475	2.110	62	2.172
Rentenfonds	4.682	99	4.781	3.437	96	3.533
Immobilienfonds	257	—	257	234	—	234
Sonstige Fonds	496	2	499	460	4	464
Sonstiges	24	540	564	18	519	537

Das Planvermögen ist zu 47,0% (Vorjahr: 38,1%) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 29,1% (Vorjahr: 30,2%) in andere europäische Vermögenswerte und zu 24,0% (Vorjahr: 31,7%) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

Das Planvermögen enthält 15 Mio. € (Vorjahr: 26 Mio. €) Anlagen in Vermögenswerte und 8 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) Anlagen in Schuldeninstrumente des Volkswagen Konzerns.

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio. €	2015	2014
Laufender Dienstzeitaufwand	1.104	728
Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	690	788
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzung)	9	25
Gewinne (—)/Verluste (+) aus Planabgeltung	2	0
<b>Saldo der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Aufwendungen (+) und Erträge (—)</b>	<b>1.804</b>	<b>1.541</b>

Die obigen Beträge sind grundsätzlich in den Personalkosten der Funktionsbereiche enthalten; die Nettozinsen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen werden in den Finanzierungsaufwendungen ausgewiesen.

### 30. Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft	Kosten der Belegschaft	Prozess- und Rechtsrisiken	Übrige Rückstellungen*	Gesamt
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>18.537</b>	<b>5.380</b>	<b>1.380</b>	<b>7.044</b>	<b>32.341</b>
Währungsänderungen	214	29	19	40	303
Konsolidierungskreisänderungen	3	3	1	0	6
Verbrauch	7.045	3.030	238	2.061	12.373
Zuführung/Neubildung	9.715	1.678	363	2.785	14.541
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinssungsfaktors	77	229	12	1	319
Auflösung	962	198	232	759	2.151
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>20.539</b>	<b>4.091</b>	<b>1.306</b>	<b>7.049</b>	<b>32.986</b>
davon kurzfristig	10.090	1.753	426	4.805	17.075
davon langfristig	10.448	2.338	880	2.244	15.910
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>20.539</b>	<b>4.091</b>	<b>1.306</b>	<b>7.049</b>	<b>32.986</b>
Währungsänderungen	214	-19	-143	32	83
Konsolidierungskreisänderungen	0	0	0	1	2
Verbrauch	7.517	1.429	236	1.901	11.082
Zuführung/Neubildung	19.270	1.668	7.697	2.747	31.382
Aufzinsungen/Effekte aus der Änderung des Abzinssungsfaktors	5	-22	4	4	-9
Auflösung	1.185	142	219	858	2.404
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>31.326</b>	<b>4.148</b>	<b>8.409</b>	<b>7.075</b>	<b>50.958</b>
davon kurzfristig	17.075	1.733	2.073	4.908	25.788
davon langfristig	14.251	2.415	6.336	2.168	25.170

\* Das Vorjahr wurde aufgrund des getrennten Ausweises der Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken angepasst.

In den Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind Rückstellungen enthalten, die alle Risiken aus dem Verkauf von Fahrzeugen, Teilen und Originalteilen bis hin zur Entsorgung von Altfahrzeugen einschließen. Im Wesentlichen sind dies Gewährleistungsverpflichtungen, die unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs ermittelt werden. Des Weiteren sind hierin Rückstellungen für aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen zu gewährende Rabatte, Boni und Ähnliches enthalten, die nach dem Bilanzstichtag anfallen, jedoch durch Umsätze vor dem Bilanzstichtag verursacht wurden.

Der Anstieg der Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft resultiert im Wesentlichen aus der Bildung von Rückstellungen zur Durchführung von Feldmaßnahmen beziehungsweise Rückkäufen im Zusammenhang mit der Dieselthematik. Hierzu wird auf die Angaben zu den „Wesentlichen Ereignissen“ verwiesen.

Rückstellungen für Kosten der Belegschaft werden unter anderem für Jubiläumszuwendungen, Zeitguthaben, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen gebildet.

Der Anstieg der Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken resultiert im Wesentlichen aus den im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Rückstellungen zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken einschließlich angemessener Verteidigungs- und Rechtsberatungsaufwendungen in Höhe von 7,0 Mrd. €. Aufgrund des noch frühen Stadiums der umfassenden und aufwendigen Untersuchungen sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und den noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen diese zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Des Weiteren umfassen die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken Vorsorgen für eine Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren, an denen die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit beteiligt sind. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden, Arbeitnehmern oder Investoren auf. Weitere Erläuterungen zu den rechtlichen Risiken befinden sich unter dem Abschnitt „Rechtsstreitigkeiten“.

Die Übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl erkennbarer Einzelrisiken, Preisrisiken und ungewisser Verpflichtungen, die in Höhe ihres wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

In den Übrigen Rückstellungen sind Rückstellungen aus dem Versicherungsgeschäft in Höhe von 459 Mio.€ (Vorjahr: 417 Mio.€) enthalten.

### 31. Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte

Der Bilanzposten umfasst im Wesentlichen den Barwert der den MAN-Aktionären im Zusammenhang mit dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag angebotenen Barabfindung nach § 305 AktG einschließlich der bis zum Ende des Spruchverfahrens angenommenen Basisverzinsung gemäß § 247 BGB. Die Hauptversammlung der MAN SE hat im Juni 2013 dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages zwischen der MAN SE und der Volkswagen Truck & Bus GmbH, einer Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, zugestimmt. Der Vertrag sieht vor, dass den Minderheitsaktionären der MAN SE entweder eine Barabfindung gemäß § 305 AktG in Höhe von 80,89€ je angedienter Stamm- oder Vorzugsaktie oder eine Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG in Höhe von 3,07€ je Stamm- oder Vorzugsaktie (nach Unternehmenssteuern, vor individueller Steuerbelastung des Aktionärs) für jedes volle Geschäftsjahr zusteht. Im Juli 2013 ist ein Spruchverfahren eingeleitet worden, in dem die Angemessenheit der im Vertrag geregelten Barabfindung gemäß § 305 AktG und der Ausgleichszahlung gemäß § 304 AktG überprüft wird. Das Landgericht München hat im Juli 2015 in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch der ausstehenden MAN Aktionäre von 80,89€ auf 90,29€ anzuheben wäre; gleichzeitig wurde die Höhe der Ausgleichszahlung bestätigt. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig. Beide Klageparteien haben gegen das Urteil zwischenzeitlich Rechtsmittel eingelegt. Volkswagen hält die ermittelten Bewertungsergebnisse nach wie vor für richtig. Die Angemessenheit der Wertfindung wurde durch die beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den gerichtlich bestellten Vertragsprüfer bestätigt. Aus Vorsichtsgründen wurde die Bewertung an den höheren Abfindungsanspruch angepasst. Hieraus ergab sich ein Aufwand von 437 Mio.€, der im übrigen Finanzergebnis erfasst wurde.

### 32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	20.051	19.250
verbundenen Unternehmen	165	122
Gemeinschaftsunternehmen	82	66
assoziierten Unternehmen	156	87
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	7	5
	<b>20.460</b>	<b>19.530</b>

**WEITERE ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ NACH IFRS 7  
(FINANZINSTRUMENTE)**

**BUCHWERT DER FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39**

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014*
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.881	1.240
Kredite und Forderungen	128.198	119.130
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	15.219	13.929
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	2.399	1.147
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	177.074	163.032

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

**ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE**

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Bilanzposten zu den Klassen von Finanzinstrumenten, aufgeteilt nach den Buchwerten und Fair Values der Finanzinstrumente.

Der Fair Value von zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten Finanzinstrumenten wie Forderungen und Verbindlichkeiten wird durch Abzinsung unter Berücksichtigung eines risikoadäquaten und laufzeitkongruenten Marktzinses ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgründen wird der Fair Value für kurzfristige Bilanzposten grundsätzlich dem Bilanzwert gleichgesetzt.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE**  
**ZUM 31. DEZEMBER 2014\***

	Mio. €	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRten ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET	DERIVATIVE FINANZ- INSTRUMENTE IN SICHERUNGS- BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH DES IFRS 7	BILANZ- POSTEN ZUM 31.12.2014
		Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>						
At Equity bewertete Anteile		–	–	–	9.874	9.874
Sonstige Beteiligungen		3.067	–	–	616	3.683
Forderungen aus Finanzdienstleistungen		–	57.877	60.052	–	57.877
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		763	4.451	4.496	1.284	6.498
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		–	11.472	11.472	–	11.472
Forderungen aus Finanzdienstleistungen		–	44.398	44.398	–	44.398
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		478	6.141	6.141	1.073	7.693
Wertpapiere		10.861	–	–	–	10.861
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen		–	19.123	19.123	–	19.123
<b>Langfristige Schulden</b>						
Finanzschulden		–	68.416	70.238	–	68.416
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		655	1.564	1.568	1.735	3.954
<b>Kurzfristige Schulden</b>						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte		–	3.703	3.822	–	3.703
Finanzschulden		–	65.564	65.564	–	65.564
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		–	19.530	19.530	–	19.530
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		492	4.652	4.652	2.499	7.643

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE**  
**ZUM 31. DEZEMBER 2015**

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET  Mio. €	ZU FORTGEFÜHRten ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		DERIVATIVE FINANZ- INSTRUMENTE IN SICHERUNGS- BEZIEHUNGEN	NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH DES IFRS 7	BILANZ- POSTEN ZUM 31.12.2015
		Buchwert	Fair Value			
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	–	10.904	10.904
Sonstige Beteiligungen	211	–	–	–	763	974
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	63.185	64.630	–	–	63.185
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	996	4.484	4.492	1.249	–	6.730
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	11.132	11.132	–	–	11.132
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	46.888	46.888	–	–	46.888
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	885	7.963	7.963	1.196	–	10.043
Wertpapiere	15.007	–	–	–	–	15.007
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	20.871	20.871	–	–	20.871
<b>Langfristige Schulden</b>						
Finanzschulden	–	73.292	73.844	–	–	73.292
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.325	1.996	1.998	2.580	–	5.901
<b>Kurzfristige Schulden</b>						
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	–	3.933	3.783	–	–	3.933
Finanzschulden	–	72.313	72.313	–	–	72.313
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	20.460	20.460	–	–	20.460
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.074	5.551	5.551	3.725	–	10.350

Die Ermittlung des Fair Value wird anhand einheitlicher Bewertungsmethoden sowie Bewertungsparameter vorgenommen. Die Durchführung der Fair Value Bewertung bei Finanzinstrumenten der Stufe 2 und 3 wird auf Basis zentraler Vorgaben in den einzelnen Konzernbereichen durchgeführt. Die angewandten Bewertungsmethoden sind unter Anhangangaben „Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden“ erläutert. Der Fair Value der den Minderheitsgesellschaftern gewährten Andienungs-/Ausgleichsrechten wird mittels eines Barwertmodells ermittelt, das auf der im Spruchverfahren durch das Landgericht München festgelegten Barabfindung einschließlich Ausgleichszahlung sowie der gesetzlichen Mindestverzinsung und einem laufzeitäquivalenten risikoadjustierten Diskontierungszinssatz basiert. Für weitere Informationen verweisen wir auf die Anhangangabe 31. Bei den Forderungen in Stufe 3 wurde der Fair Value unter Berücksichtigung individueller Verlusterwartungen bestimmt, welche in einem wesentlichen Maße auf Annahmen des Unterneh-

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

mens zur Bonität des Kontrahenten beruhen. Die Forderungen aus Finanzdienstleistungen werden der Stufe 3 zugeordnet, da für die Fair Value Ermittlung nicht auf einem aktiven Markt beobachtbare Parameter berücksichtigt werden.

Eine Übersicht der zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Schulden nach Stufen enthält die folgende Tabelle:

**ZUM FAIR VALUE BEWERTETE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN**

Mio. €	31.12.2014*	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige Beteiligungen	3.067	2.922	–	146
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	763	–	739	24
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	478	–	469	9
Wertpapiere	10.861	10.861	–	–
<b>Langfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	655	–	481	174
<b>Kurzfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	492	–	417	75

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige Beteiligungen	211	117	–	94
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	996	–	976	20
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	885	–	879	6
Wertpapiere	15.007	15.007	–	–
<b>Langfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	1.325	–	1.142	183
<b>Kurzfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	1.074	–	778	296

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**FAIR VALUES DER ZU FORTGEFÜHRten ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTETEN  
FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN NACH STUFEN**

Mio. €	31.12.2014*	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	104.450	–	–	104.450
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.472	–	11.290	182
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	10.637	669	5.326	4.642
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.123	18.653	471	–
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>145.682</b>	<b>19.321</b>	<b>17.086</b>	<b>109.274</b>
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.822	–	–	3.822
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	19.530	–	19.530	–
Finanzschulden	135.802	22.334	113.406	62
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.220	270	5.882	69
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden</b>	<b>165.374</b>	<b>22.604</b>	<b>138.817</b>	<b>3.954</b>

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	111.518	–	–	111.518
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.132	–	10.975	157
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	12.455	677	6.203	5.576
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	20.871	20.467	405	–
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>155.977</b>	<b>21.144</b>	<b>17.583</b>	<b>117.251</b>
Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden				
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.783	–	–	3.783
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.460	–	20.460	–
Finanzschulden	146.156	23.675	122.420	61
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.550	269	7.185	95
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Schulden</b>	<b>177.949</b>	<b>23.944</b>	<b>150.066</b>	<b>3.940</b>

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE MIT SICHERUNGSBEZIEHUNGEN NACH STUFEN

Mio. €	31.12.2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.284	–	1.284	–
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.073	–	1.073	–
<b>Langfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	1.735	–	1.731	4
<b>Kurzfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	2.499	–	2.499	–

Mio. €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.249	–	1.249	–
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.196	–	1.196	–
<b>Langfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	2.580	–	2.573	7
<b>Kurzfristige Schulden</b>				
Sonstige finanzielle Schulden	3.725	–	3.725	–

Die Zuordnung der Fair Values in die drei Stufen der Fair Value Hierarchie richtet sich nach der Verfügbarkeit beobachtbarer Marktpreise. In Stufe 1 werden Fair Values von Finanzinstrumenten gezeigt, für die ein Preis direkt auf einem aktiven Markt ermittelt werden kann. Darunter fallen zum Beispiel Wertpapiere und zum Fair Value bewertete sonstige Beteiligungen. Fair Values in Stufe 2, beispielsweise bei Derivaten, werden auf Basis von beobachtbaren Marktdaten gemäß marktbezogener Bewertungsverfahren ermittelt. Hierbei werden insbesondere Währungskurse, Zinskurven sowie Rohstoffpreise verwendet, welche an den entsprechenden Märkten beobachtbar sind und über Preiserviceagenturen bezogen werden. Stufe 3 Fair Values errechnen sich über Bewertungsverfahren, bei denen nicht auf dem aktiven Markt beobachtbare Faktoren einbezogen werden. Im Volkswagen Konzern sind der Stufe 3 langfristige Warentermingeschäfte zugeordnet, da für die Bewertung die am Markt vorhandenen Kurse extrapoliert werden müssen. Die Extrapolation erfolgt auf Basis von beobachtbaren Inputfaktoren für die unterschiedlichen Rohstoffe, welche über Preiserviceagenturen bezogen werden. Des Weiteren werden in der Stufe 3 Optionen auf Eigenkapitalinstrumente und Restwertsicherungsmodelle gezeigt. Für die Bewertung der Eigenkapitalinstrumente werden dabei insbesondere die jeweiligen Unternehmensplanungen sowie unternehmensindividuellen Diskontzinssätze verwendet. Wesentlicher Inputfaktor zur Bestimmung des Fair Value für die Restwertsicherungsmodelle sind Prognosen sowie Schätzungen von Gebrauchtwagenrestwerten der entsprechenden Modelle.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**ENTWICKLUNG DER ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN BILANZPOSTEN BASIEREND AUF STUFE 3**

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>231</b>	<b>218</b>
Währungsänderungen	22	0
Gesamtergebnis	17	91
erfolgswirksam	7	87
erfolgsneutral	10	5
Zugänge (Zukäufe)	-49	-
Realisierungen	-23	-47
Umgliederung in Stufe 2	-21	-13
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>178</b>	<b>249</b>
<b>Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse</b>	<b>7</b>	<b>-87</b>
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-	-
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	-	-
Finanzergebnis	7	-87
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	-17	-78

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>178</b>	<b>249</b>
Währungsänderungen	7	0
Gesamtergebnis	0	385
erfolgswirksam	-1	372
erfolgsneutral	0	13
Zugänge (Zukäufe)	-53	-
Realisierungen	-12	-99
Umgliederung in Stufe 2	0	-56
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>119</b>	<b>479</b>
<b>Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse</b>	<b>-1</b>	<b>-372</b>
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-	-
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	-	-
Finanzergebnis	-1	-372
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	-1	-98

Die Umgliederungen zwischen den Stufen der Fair Value Hierarchie werden zu den jeweiligen Berichtsstichtagen berücksichtigt. Die Umgliederungen aus Stufe 3 in Stufe 2 beinhalten Warentermingeschäfte, für die aufgrund der abnehmenden Restlaufzeit beobachtbare Marktkurse zur Bewertung zur Verfügung stehen, sodass keine Extrapolation mehr notwendig ist. Es gab keine Verschiebungen zwischen weiteren Stufen der Fair Value Hierarchie.

Für den Fair Value der Warentermingeschäfte ist der Rohstoffpreis die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse wird der Effekt von Änderungen des Rohstoffpreises auf das Ergebnis nach Ertragsteuern und das Eigenkapital dargestellt.

Wenn die Rohstoffpreise der der Stufe 3 zugeordneten Warentermingeschäfte zum 31. Dezember 2015 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 6 Mio. € (Vorjahr: 20 Mio. €) und das Eigenkapital um 2 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Die für die Bewertung der vom Unternehmen gehaltenen Optionen auf Eigenkapitalinstrumente maßgebliche Risikovariable ist der jeweilige Unternehmenswert. Mittels einer Sensitivitätsanalyse werden Effekte aus einer Änderung der Risikovariablen auf das Ergebnis nach Ertragsteuern dargestellt.

Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10% höher werden, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) höher ausfallen. Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10% niedriger werden, würde das Ergebnis nach Ertragsteuern um 1 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) niedriger ausfallen.

Restwertrisiken resultieren aus Absicherungsvereinbarungen mit dem Handel, wonach im Rahmen von Rückkaufverpflichtungen aus abgeschlossenen Leasingverträgen entstehende Ergebnisauswirkungen aus marktbedingten Schwankungen der Restwerte teilweise vom Volkswagen Konzern getragen werden.

Für den Fair Value der Optionen aus Restwertrisiken sind die Marktpreise von Gebrauchtwagen die wesentliche Risikovariable. Mittels Sensitivitätsanalyse werden die Auswirkungen von Änderungen der Gebrauchtwagenpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern quantifiziert.

Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2015 um 10% höher gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 219 Mio. € höher ausgefallen. Wenn die Gebrauchtwagenpreise der im Restwertsicherungsmodell enthaltenen Fahrzeuge zum 31. Dezember 2015 um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 219 Mio. € niedriger ausgefallen.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**AUFRECHNUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN**

Die nachfolgenden Tabellen enthalten Angaben zu den Effekten zu Aufrechnungen in der Bilanz sowie die potenziellen finanziellen Auswirkungen einer Aufrechnung im Fall von Instrumenten, die Gegenstand einer rechtlich durchsetzbaren Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung oder einer ähnlichen Vereinbarung sind.

Mio. €	<b>BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN</b>				
	<b>Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte</b>	<b>Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden</b>	<b>Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden</b>	<b>Finanzinstrumente</b>	<b>Erhaltene Sicherheiten</b>
Derivative Finanzinstrumente	3.598	–	3.598	–1.938	–87
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	102.574	–299	102.275	–	–31
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.576	–104	11.472	0	–305
Wertpapiere	10.861	–	10.861	–	–
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	19.123	–	19.123	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	14.282	–6	14.276	0	–
					<b>Nettobetrag am 31.12.2014</b>

Mio. €	<b>BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN</b>				
	<b>Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte</b>	<b>Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden</b>	<b>Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden</b>	<b>Finanzinstrumente</b>	<b>Erhaltene Sicherheiten</b>
Derivative Finanzinstrumente	4.326	–	4.326	–2.201	–123
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	110.396	–323	110.073	–	–16
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11.243	–111	11.132	0	–231
Wertpapiere	15.007	–	15.007	–	–
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	20.871	–	20.871	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	12.670	–11	12.658	–	–
					<b>Nettobetrag am 31.12.2015</b>

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Mio. €	Verbindlichkeiten	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN				
		Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Nettobetrag finanzieller Finanzinstrumente	Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2014
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.703	—	3.703	—	—	3.703
Derivative Finanzinstrumente	5.381	—	5.381	-1.907	-51	3.422
Finanzschulden	133.980	—	133.980	—	-2.081	131.898
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	19.634	-104	19.530	0	—	19.529
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.522	-306	6.216	—	—	6.216

Mio. €	Verbindlichkeiten	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WERDEN				
		Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Nettobetrag finanzieller Finanzinstrumente	Gestellte Sicherheiten	Nettobetrag am 31.12.2015
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/ Ausgleichsrechte	3.933	—	3.933	—	—	3.933
Derivative Finanzinstrumente	8.703	—	8.703	-2.178	-12	6.514
Finanzschulden	145.604	—	145.604	—	-3.587	142.018
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.571	-111	20.460	0	—	20.460
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	7.882	-335	7.547	—	—	7.547

In der Spalte „Finanzinstrumente“ werden die Beträge ausgewiesen, die Gegenstand einer Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung sind, aber wegen Nichterfüllung der Voraussetzungen für eine Saldierung in der Bilanz nicht aufgerechnet wurden. In der Spalte „Erhaltene Sicherheiten“ beziehungsweise „Gestellte Sicherheiten“ sind die bezogen auf die Gesamtsumme der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten erhaltenen beziehungsweise verpfändeten Beträge von Barsicherheiten und Sicherheiten in Form von Finanzinstrumenten ausgewiesen, welche die Kriterien für eine Aufrechnung in der Bilanz nicht erfüllen.

**ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUS KREDITRISIKEN AUF FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE**

Mio. €	Einzelwert-berichtigungen		Portfolio-basierte Wertberich-tigungen 2015	Einzelwert-berichtigungen		Portfolio-basierte Wertberich-tigungen 2014
	Stand am 01.01.	2.269	1.665	3.933	2.237	1.433
Währungs- und sonstige Veränderungen	-115	-6	-121	-8	20	12
Änderungen Konsolidierungskreis	-19	-4	-23	23	24	48
Zuführung	702	628	1.330	703	371	1.074
Inanspruchnahme	356	-	356	396	-	396
Auflösung	362	290	652	300	175	475
Umgliederung	23	-23	0	8	-8	0
<b>Stand am 31.12.</b>	<b>2.142</b>	<b>1.970</b>	<b>4.112</b>	<b>2.269</b>	<b>1.665</b>	<b>3.933</b>

Die Wertberichtigungen betreffen im Wesentlichen die mit den Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft verbundenen Kreditrisiken.

**FACTORYING UND ASSET-BACKED-SECURITIES-TRANSAKTIONEN**

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthalten übertragene Forderungen in Höhe von insgesamt – Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €), die nicht vollständig ausgebucht wurden, weil das Kreditrisiko beim Volkswagen Konzern verblieben ist. Der erhaltene Kaufpreis in Höhe von insgesamt – Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) wird unter den finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die Zeitwerte der Forderungen beziehungsweise Verbindlichkeiten weichen nicht wesentlich von den Buchwerten ab.

Zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts durchgeführte Asset-Backed-Securities-Transaktionen in Höhe von 23.245 Mio. € (Vorjahr: 19.301 Mio. €) sind in den Anleihen, Schuldverschreibungen und Verbindlichkeiten aus Darlehen enthalten. Der korrespondierende Buchwert der Forderungen aus dem Kunden- und Händlerfinanzierungs- sowie dem Finanzierungsleasinggeschäft beträgt 26.415 Mio. € (Vorjahr: 21.485 Mio. €). Im Rahmen der Asset-Backed-Securities-Transaktionen wurden insgesamt Sicherheiten in Höhe von 34.717 Mio. € (Vorjahr: 28.192 Mio. €) gestellt. Dabei werden die erwarteten Zahlungen an strukturierte Unternehmen abgetreten und das Sicherungseigentum an den finanzierten Fahrzeugen übertragen. Diese Asset-Backed-Securities-Transaktionen führten nicht zu einem bilanziellen Abgang der Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft, da Delkredere- und Zahlungszeitpunkttrisiken im Konzern zurückbehalten wurden. Der Unterschiedsbetrag zwischen den abgetretenen Forderungen und den dazugehörigen Verbindlichkeiten resultiert aus unterschiedlichen Konditionen sowie dem vom Volkswagen Konzern selbst gehaltenen Anteil an den verbrieften Schuldverschreibungen und dem Anteil der innerhalb des Konzerns finanzierten Fahrzeuge.

Ein Großteil der öffentlichen und privaten Asset-Backed-Securities-Transaktionen des Volkswagen Konzerns können vorzeitig zurückgezahlt werden (sogenannter clean up call), wenn weniger als 9 % beziehungsweise 10 % des ursprünglichen Transaktionsvolumens ausstehen. Die abgetretenen Forderungen können kein weiteres Mal abgetreten werden oder anderweitig als Sicherheit dienen. Die Ansprüche der Schuldverschreibungsinhaber sind auf die abgetretenen Forderungen begrenzt und die Zahlungseingänge aus diesen Forderungen sind für die Tilgung der korrespondierenden Verbindlichkeit bestimmt.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Fair Value der abgetretenen und weiterhin bilanzierten Forderungen 25.161 Mio. € (Vorjahr: 22.102 Mio. €). Der Fair Value der verbundenen Verbindlichkeiten belief sich zu diesem Stichtag auf 23.000 Mio. € (Vorjahr: 19.480 Mio. €).

Der Konzern der Volkswagen Financial Services AG ist vertraglich verpflichtet, den in ihrem Konzernabschluss konsolidierten strukturierten Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen Finanzmittel zu übertragen. Da die Forderungsübertragung auf die Zweckgesellschaft als stille Zession erfolgt, ist es möglich, dass die Forderung bereits bei der Originatorin rechtswirksam gemindert wurde, zum Beispiel wenn der Forderungsschuldner gegenüber einer Gesellschaft des Volkswagen Konzerns wirksam aufrechnet. Für die daraus entstehenden Ausgleichsansprüche gegenüber der Zweckgesellschaft ist dann eine Sicherheitsleistung zu entrichten, wenn zum Beispiel das Rating der relevanten Konzerngesellschaft auf einen vertraglich festgelegten Referenzwert sinkt.

## SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### 33. Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung werden die Zahlungsströme erläutert, und zwar getrennt nach Mittelzu- und Mittelabflüssen aus dem laufenden Geschäft, aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit, unabhängig von der Gliederung der Bilanz.

Ausgehend vom Ergebnis vor Steuern wird der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt abgeleitet. Das Ergebnis vor Steuern wird um die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen (im Wesentlichen Abschreibungen) und Erträge bereinigt. Die Sonstigen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge resultieren im Wesentlichen aus Bewertungseffekten von Finanzinstrumenten sowie Fair-Value-Änderungen von Sicherungsgeschäften (siehe Anhangangabe 9). Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Working Capital, in dem auch die Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte und die Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen ausgewiesen werden, ergibt sich der Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit.

Die Investitionstätigkeit umfasst neben Zugängen im Sachanlagevermögen und bei Beteiligungen auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten sowie Geldanlagen in Wertpapiere und Darlehen.

In der Finanzierungstätigkeit sind neben Zahlungsmittelabflüssen aus Dividendenzahlungen und der Tilgung von Anleihen die Zuflüsse aus der Kapitalerhöhung, der Begebung von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzschulden enthalten. Bezüglich der in den Kapitaleinzahlungen enthaltenen Zuflüsse aus der Begebung des Hybridkapitals in Höhe von 2.457 Mio. € (Vorjahr: aus der Ausgabe neuer Vorzugsaktien in Höhe von 1.980 Mio. € sowie aus der Begebung des Hybridkapitals in Höhe von 2.952 Mio. €) wird auf Anhangangabe 24 verwiesen.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung und aus Konsolidierungskreisänderungen nicht zahlungswirksam sind und ausgesondert werden.

Im Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind im Jahr 2015 Zahlungen für erhaltene Zinsen von 6.619 Mio. € (Vorjahr: 6.129 Mio. €) und für gezahlte Zinsen von 2.440 Mio. € (Vorjahr: 3.397 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus enthält das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen (Anhangangabe 7) Dividenden in Höhe von 4.683 Mio. € (Vorjahr: 2.997 Mio. €).

An die Aktionäre der Volkswagen AG wurden Dividenden in Höhe von 2.294 Mio. € (Vorjahr: 1.871 Mio. €) gezahlt.

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Zahlungsmittelbestand laut Bilanz	20.871	19.123
Termingeldanlagen	-410	-489
Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung	20.462	18.634

Termingeldanlagen werden nicht als Zahlungsmitteläquivalente eingestuft. Termingeldanlagen haben eine Vertragslaufzeit von mehr als drei Monaten. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Buchwert der Flüssigen Mittel.

## 34. Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente

### 1. SICHERUNGSRICHTLINIEN UND GRUNDSÄTZE DES FINANZRISIKOMANAGEMENTS

Die Grundsätze und Verantwortlichkeiten für das Management und Controlling von Risiken, welche sich aus Finanzinstrumenten ergeben können, werden vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Für die konzernweite Risikopolitik bestehen Richtlinien, die sich an den gesetzlichen Vorgaben sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute orientieren.

Das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten, die vom Bereich Konzern-Treasury administriert werden, erfolgt durch diesen. Die Teilkonzerne MAN und PHS sind in den wesentlichen Bereichen, der Teilkonzern Scania in sehr begrenztem Umfang, in das operative Risikomanagement und Controlling für Risiken aus Finanzinstrumenten durch den Bereich Konzern-Treasury einbezogen. Alle diese Teilkonzerne verfügen darüber hinaus über eigene Strukturen zur Risikosteuerung. Der Vorstandsausschuss für Liquidität und Devisen (VALD) wird regelmäßig über die aktuellen Finanzrisiken informiert. Darüber hinaus werden der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat turnusmäßig über die aktuelle Risikolage unterrichtet.

Zu weiteren Erläuterungen siehe Lagebericht Seite 185 bis 186.

### 2. KREDIT- UND AUSFALLRISIKO

Das Kredit- und Ausfallrisiko aus finanziellen Vermögenswerten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und daher maximal in Höhe der Ansprüche aus bilanzierten Buchwerten gegenüber dem jeweiligen Kontrahenten sowie den unwiderruflichen Kreditzusagen. Das maximale Kredit- und Ausfallrisiko wird durch gehaltene Sicherheiten und sonstige Kreditverbesserungen in Höhe von 74.115 Mio. € (Vorjahr: 66.555 Mio. €) gemindert. Die gehaltenen Sicherheiten bestehen ausschließlich für finanzielle Vermögenswerte der Klasse Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Sicherheiten für Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Als Sicherheiten kommen sowohl Fahrzeuge und Sicherungsübereignungen, als auch Bürgschaften und Grundpfandrechte zum Einsatz. Darüber hinaus kommen im Rahmen von Sicherungsbeziehungen Barsicherheiten zum Einsatz. Dem Risiko aus originären Finanzinstrumenten wird des Weiteren durch die gebildeten Wertberichtigungen für Forderungsausfälle Rechnung getragen. Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen in wesentlichem Umfang sowie derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Banken guter Bonität. Darüber hinaus werden die Risiken durch ein Limitsystem begrenzt, welches im Wesentlichen auf der Eigenkapitalausstattung der Vertragspartner und den Bonitätseinschätzungen internationaler Rating-Agenturen aufbaut. Ferner besteht ein Kredit- und Ausfallrisiko aus begebenen Finanzgarantien. Das maximale Ausfallrisiko wird durch den Betrag bestimmt, welchen Volkswagen im Falle einer Inanspruchnahme zu zahlen hätte. Die entsprechenden Beträge werden unter dem Liquiditätsrisiko dargestellt.

Aufgrund der weltweiten Allokation der Geschäftstätigkeit und der sich daraus ergebenden Diversifikation lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentlichen Risikokonzentrationen bei einzelnen Vertragspartnern oder Vertragspartnerkonzernen vor. Gegenüber dem deutschen öffentlich-rechtlichen Bankensektor insgesamt haben sich die Verhältnisse hinsichtlich einer Konzentration der Kredit- und Ausfallrisikopositionen aus konzernweiten Geld- und Kapitalanlagen sowie derivativen Finanzinstrumenten kaum verändert: Dessen Anteil betrug zum Jahresende 2015 9,7% verglichen mit 12,1% (angepasst) zum Jahresende 2014. Das Vorliegen einer Risikokonzentration wird sowohl auf der Ebene der einzelnen Vertragspartner oder Vertragspartnerkonzerne als auch hinsichtlich der Länder, in denen diese ansässig sind, beurteilt und überwacht, jeweils anhand des Anteils der betreffenden Risikoposition an allen Kredit- und Ausfallrisikopositionen.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**KREDIT- UND AUSFALLRISIKO FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE DARGESTELLT NACH BRUTTOBUCHWERTEN**

Mio. €	Weder überfällig noch wertber- richtigt	Überfällig und nicht wertber- richtigt	Wertbe- richtigt	31.12.2015	Weder überfällig noch wertber- richtigt	Überfällig und nicht wertber- richtigt	Wertbe- richtigt	31.12.2014
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet</b>								
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	108.171	2.442	2.881	113.493	99.795	2.548	3.036	105.379
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8.508	2.503	554	11.565	8.682	2.664	532	11.879
Sonstige Forderungen	12.368	59	279	12.705	10.800	53	183	11.035
<b>129.047</b>	<b>5.003</b>	<b>3.713</b>	<b>137.764</b>	<b>119.278</b>	<b>5.265</b>	<b>3.751</b>	<b>128.293</b>	

Innerhalb des Volkswagen Konzerns existieren keine überfälligen zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumente. Im Geschäftsjahr 2015 wurden zum Fair Value bewertete Wertpapiere mit Anschaffungskosten in Höhe von 15 Mio. € (Vorjahr: 97 Mio. €) einzelwerterichtet. Zusätzlich werden bei den dargestellten weder überfälligen noch wertberichtigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen und bei den dargestellten überfälligen und nicht wertberichtigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen portfoliobasierte Wertberichtigungen zur Risikovorsorge vorgenommen.

**BONITÄTSEINSTUFUNG DER BRUTTOBUCHWERTE WEDER ÜBERFÄLLIGER NOCH WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE**

Mio. €	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2015	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2014
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet</b>						
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	91.651	16.520	108.171	86.099	13.696	99.795
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8.333	175	8.508	8.546	137	8.682
Sonstige Forderungen	12.185	183	12.368	10.765	35	10.800
Zum Fair Value bewertet	18.118	—	18.118	13.593	—	13.593
<b>130.288</b>	<b>16.878</b>	<b>147.166</b>	<b>119.003</b>	<b>13.868</b>	<b>132.871</b>	

Im Volkswagen Konzern erfolgt bei sämtlichen Kredit- und Leasingverträgen eine Bonitätsbeurteilung des Kreditnehmers. Im Rahmen des Mengengeschäfts erfolgt dies durch Scoring-Systeme, bei Großkunden und Forderungen aus der Händlerfinanzierung kommen Ratingsysteme zum Einsatz. Die dabei mit gut bewerteten Forderungen sind in der Risikoklasse 1 enthalten. Forderungen von Kunden, deren Bonität nicht mit gut eingestuft wird, die aber noch nicht ausgefallen sind, sind in der Risikoklasse 2 enthalten.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

**FÄLLIGKEITSANALYSE DER BRUTTOBUCHWERTE ÜBERFÄLLIGER  
NICHT WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE**

Mio. €	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT 31.12.2014
	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.977	549	23	2.548
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.237	790	637	2.664
Sonstige Forderungen	22	7	24	53
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	<b>3.236</b>	<b>1.346</b>	<b>683</b>	<b>5.265</b>

Mio. €	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT 31.12.2015
	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.777	637	28	2.442
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.234	671	598	2.503
Sonstige Forderungen	27	10	22	59
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	<b>3.039</b>	<b>1.317</b>	<b>648</b>	<b>5.003</b>

Sicherheiten, die im laufenden Geschäftsjahr für finanzielle Vermögenswerte angenommen worden sind, wurden in Höhe von 90 Mio. € (Vorjahr: 94 Mio. €) bilanzwirksam erfasst. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um Fahrzeuge.

### **3. LIQUIDITÄTSRISIKO**

Die Zahlungsfähigkeit und Liquiditätsversorgung des Volkswagen Konzerns wird durch eine rollierende Liquiditätsplanung, eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln, bestätigten Kreditlinien sowie der Emission von Wertpapieren an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten jederzeit sichergestellt. Der Bestand an bestätigten Kreditlinien hat sich durch einen Abschluss einer syndizierten Kreditlinie in Höhe von 20 Mrd. € deutlich erhöht.

Über lokale Zahlungsmittel in bestimmten Ländern (zum Beispiel: Brasilien, Argentinien, Ukraine, Malaysia, Indien, Taiwan) kann der Konzern grenzüberschreitend nur unter Beachtung geltender Devisenverkehrsbeschränkungen verfügen. Darüber hinaus bestehen keine wesentlichen Beschränkungen.

Die folgende Übersicht zeigt die undiskontierten vertraglich vereinbarten Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzinstrumenten.

FÄLLIGKEITSANALYSE UNDISKONTIERTER ZAHLUNGSMITTELABFLÜSSE AUS FINANZINSTRUMENTEN

Mio. €	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN			2015	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FÄLLIGKEITEN			2014
	bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre		bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre	
Minderheitsgesellschaftern gewährte Andienungs-/Ausgleichsrechte	3.406	–	–	3.406	3.185	–	–	3.185
Finanzschulden	74.217	66.347	13.377	153.941	67.634	63.296	12.011	142.941
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20.456	4	–	20.460	19.526	4	–	19.530
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	5.550	1.940	69	7.560	4.652	1.470	94	6.216
Derivate	77.686	73.684	10	151.380	61.623	51.265	207	113.094
<b>181.316</b>	<b>141.976</b>	<b>13.456</b>		<b>336.747</b>	<b>156.619</b>	<b>116.034</b>	<b>12.312</b>	<b>284.965</b>

Bei der Ermittlung der Zahlungsmittelabflüsse im Zusammenhang mit den Andienungs-/Ausgleichsrechten wurde eine Andienung zum frühestmöglichen Rückzahlungstermin unterstellt.

Die Derivate umfassen sowohl Zahlungsmittelabflüsse derivativer Finanzinstrumente mit negativem Fair Value als auch Zahlungsmittelabflüsse der Derivate mit positivem Fair Value, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist. Den Zahlungsmittelabflüssen aus Derivaten, bei denen Bruttozahlungsausgleich vereinbart worden ist, stehen Zahlungsmittelzuflüsse gegenüber, die in dieser Fälligkeitsanalyse nicht ausgewiesen werden. Bei Berücksichtigung dieser Zahlungsmittelzuflüsse würden die dargestellten Zahlungsmittelabflüsse deutlich niedriger ausfallen.

Die Zahlungsmittelabflüsse aus unwiderruflichen Kreditzusagen sind, unterteilt nach vertraglichen Fälligkeiten, Anhangangabe 38 zu entnehmen.

Die maximal mögliche Inanspruchnahme aus Finanzgarantien beträgt zum 31. Dezember 2015 1.638 Mio. € (Vorjahr angepasst: 1.399 Mio. €). Finanzgarantien werden stets als sofort fällig angenommen. Sie entfallen im Wesentlichen auf die Verpfändung der Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten in Höhe von 1,3 Mrd. € (Vorjahr: 1,4 Mrd. €) für einen der Fleet Investments B.V. durch das Bankhaus Metzler gewährten Kredit (siehe Ausführungen zu Konzernkreis/Gemeinschaftsunternehmen). Diese wurde im Vorjahr unter Anhangangabe „Eventualverbindlichkeiten“ ausgewiesen. Die Vorjahresangabe wurde entsprechend angepasst.

#### 4. MARKTPREISRISIKO

##### 4.1 Sicherungspolitik und Finanzderivate

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der Volkswagen Konzern Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis-, Aktienkurs- und Fondspreisrisiken ausgesetzt. Es ist Unternehmenspolitik, diese Risiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen, beziehungsweise auszuschließen. Alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen werden mit Ausnahme der Teilkonzerne Scania, MAN und Porsche Holding GmbH (Salzburg) durch Konzern-Treasury zentral durchgeführt beziehungsweise koordiniert. Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden keine wesentlichen Risikokonzentrationen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen:

Mio. €	2015	2014
Sicherungsinstrumente Fair-Value-Hedges	779	523
Grundgeschäfte Fair-Value-Hedges	–700	–445
Ineffektiver Teil von Cash-Flow-Hedges	–46	36

Als ineffektiver Teil von Cash-flow-Hedges werden die Erträge oder Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Sicherungsinstrumenten bezeichnet, die die Fair-Value-Änderungen der Grundgeschäfte übersteigen, bei denen aber insgesamt eine Effektivität im zulässigen Rahmen zwischen 80% und 125% nachgewiesen wurde. Diese Erträge beziehungsweise Aufwendungen werden unmittelbar im Finanzergebnis erfasst.

Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden im Jahr 2015 3.864 Mio. € ergebnisvermindernd (Vorjahr: 298 Mio. € ergebnisvermindernd) in das Sonstige betriebliche Ergebnis, 3 Mio. € ergebnisvermindernd (Vorjahr: 2 Mio. € ergebnisverbessernd) in das Finanzergebnis und 90 Mio. € (Vorjahr: 27 Mio. €) ergebnisvermindernd in die Kosten der Umsatzerlöse übernommen.

Zur Darstellung von Marktpreisrisiken aus originären und derivativen Finanzinstrumenten nach IFRS 7 kommen im Volkswagen Konzern zwei verschiedene Methoden zur Anwendung. Für die quantitative Risikomessung werden die Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen mittels Value-at-Risk (VaR) auf Basis einer historischen Simulation gemessen, während die Marktpreisrisiken der übrigen Konzerngesellschaften mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Die Value-at-Risk-Berechnung gibt die Größenordnung eines möglichen Verlusts des Gesamtporfolios an, der mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % innerhalb eines Zeithorizonts von 40 Tagen nicht überschritten wird. Grundlage hierfür ist die Aufbereitung aller sich aus den originären und derivativen Finanzinstrumenten ergebenden Cash-flows in einer Zinsablaufbilanz. Die bei der Ermittlung des Value-at-Risk verwendeten historischen Marktdaten reichen dabei auf einen Zeitraum von 1.000 Handelstagen zurück. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation von Risikovariablen innerhalb der jeweiligen Marktpreisrisiken der Effekt auf Eigenkapital und Ergebnis ermittelt.

#### 4.2 Marktpreisrisiko Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen)

##### 4.2.1 Währungsrisiko

Das Währungsrisiko des Volkswagen Konzerns (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen sowie der operativen Geschäftstätigkeit. Zur Begrenzung des Währungsrisikos werden Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen, Währungswaps sowie kombinierte Zins-/Währungswaps eingesetzt. Diese Geschäfte beziehen sich auf die Kurssicherung aller wesentlichen Zahlungen der allgemeinen Geschäftstätigkeit, welche nicht in der funktionalen Währung der jeweiligen Konzernunternehmen erfolgen. Im Finanzierungsbereich gilt der Grundsatz der Währungskongruenz.

Im Rahmen des Managements der Währungsrisiken wurden Kurssicherungen im Jahr 2015 im Wesentlichen 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 abgeschlossen.

Als relevante Risikovariablen für die Sensitivitätsanalyse im Sinne von IFRS 7 finden alle nicht funktionalen Währungen Berücksichtigung, in denen der Volkswagen Konzern Finanzinstrumente eingeht.

Wenn die jeweiligen funktionalen Währungen sich gegenüber den übrigen Währungen um 10 % auf- oder abgewertet hätten, ergäben sich in Bezug auf die nachfolgend genannten Währungsrelationen die folgenden Effekte auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und das Ergebnis nach Ertragsteuern. Ein Aufsummieren der einzelnen Werte ist nicht zweckmäßig, da den Ergebnissen je nach funktionaler Währung andere Szenarien zugrunde liegen.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Anhang*

Mio. €	31.12.2015		31.12.2014	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
<b>Währungsrelation</b>				
<b>EUR/USD</b>				
Sicherungsrücklage	1.969	-2.160	1.515	-1.678
Ergebnis nach Ertragsteuern	135	5	-94	204
<b>EUR/GBP</b>				
Sicherungsrücklage	1.849	-1.850	1.320	-1.321
Ergebnis nach Ertragsteuern	-46	48	-39	40
<b>EUR/CNY</b>				
Sicherungsrücklage	1.015	-1.071	966	-1.031
Ergebnis nach Ertragsteuern	69	-21	17	27
<b>EUR/CHF</b>				
Sicherungsrücklage	439	-442	459	-453
Ergebnis nach Ertragsteuern	-4	6	-9	7
<b>EUR/JPY</b>				
Sicherungsrücklage	248	-241	-26	29
Ergebnis nach Ertragsteuern	1	-7	-15	13
<b>EUR/SEK</b>				
Sicherungsrücklage	112	-113	60	-60
Ergebnis nach Ertragsteuern	-78	78	-35	35
<b>EUR/KRW</b>				
Sicherungsrücklage	158	-161	90	-91
Ergebnis nach Ertragsteuern	-27	31	-12	13
<b>CZK/GBP</b>				
Sicherungsrücklage	170	-170	130	-130
Ergebnis nach Ertragsteuern	1	-1	0	0
<b>EUR/CAD</b>				
Sicherungsrücklage	110	-101	80	-74
Ergebnis nach Ertragsteuern	9	-16	-1	-3
<b>EUR/AUD</b>				
Sicherungsrücklage	92	-92	94	-90
Ergebnis nach Ertragsteuern	-1	1	-2	0
<b>EUR/HUF</b>				
Sicherungsrücklage	0	0	-96	96
Ergebnis nach Ertragsteuern	-78	78	0	0
<b>BRL/USD</b>				
Sicherungsrücklage	-1	1	-10	10
Ergebnis nach Ertragsteuern	77	-77	5	-5
<b>MXN/USD</b>				
Sicherungsrücklage	-48	48	3	-3
Ergebnis nach Ertragsteuern	-20	20	1	-1
<b>GBP/USD</b>				
Sicherungsrücklage	62	-62	56	-56
Ergebnis nach Ertragsteuern	-1	1	1	-1

#### 4.2.2 Zinsrisiko

Das Zinsrisiko für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultiert aus Änderungen der Marktzinssätze, vor allem bei mittel- und langfristig variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Zur Sicherung werden überwiegend im Rahmen von Fair-Value- beziehungsweise Cash-flow-Hedges und in Abhängigkeit der Marktlage Zinsswaps sowie kombinierte Zins-/Währungswaps abgeschlossen. Die Refinanzierung konzerninterner Finanzierungen erfolgt überwiegend fristenkongruent. Abweichungen vom Konzernstandard erfolgen auf Basis zentraler Limitvorgaben und unterliegen einer laufenden Überwachung.

Zinsrisiken im Sinne von IFRS 7 werden für diese Gesellschaften mittels Sensitivitätsanalyse ermittelt. Hierbei werden Effekte der risikovariablen Marktzinssätze auf das Finanzergebnis sowie das Eigenkapital, unter Berücksichtigung von Steuern, dargestellt.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2015 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 71 Mio. € (Vorjahr: 108 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2015 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 69 Mio. € (Vorjahr: 106 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2015 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 81 Mio. € (Vorjahr: 43 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2015 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 95 Mio. € (Vorjahr: 55 Mio. €) niedriger ausgefallen.

#### 4.2.3 Rohstoffrisiko

Rohstoffrisiken für den Volkswagen Konzern (ohne Volkswagen Finanzdienstleistungen) resultieren im Wesentlichen aus Preisschwankungen sowie der Verfügbarkeit von Nicht-Eisenmetallen und Edelmetallen sowie Kohle, CO<sub>2</sub>-Zertifikaten und Kautschuk. Zur Begrenzung dieser Risiken werden Termingeschäfte und Swaps abgeschlossen.

Für die Sicherung der Rohstoffrisiken aus Aluminium und Kohle erfolgt teilweise eine Bilanzierung als Hedge Accounting nach IAS 39.

Rohstoffpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 werden mittels Sensitivitätsanalyse dargestellt. Diese stellt den Effekt von Änderungen der Risikovariablen Rohstoffpreise auf das Ergebnis nach Ertragsteuern und das Eigenkapital dar.

Wenn die Rohstoffpreise der gesicherten Nicht-Eisen Metalle sowie der Kohle und Kautschuk zum 31. Dezember 2015 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis nach Ertragsteuern um 75 Mio. € (Vorjahr: 126 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Wenn die Rohstoffpreise der als Hedge Accounting bilanzierten Sicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2015 um 10% höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 41 Mio. € (Vorjahr: 55 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

#### 4.2.4 Aktien- und Anleihekursrisiko

Die aus der Überschussliquidität aufgelegten Spezialfonds sowie die zum Fair Value bewerteten Beteiligungen unterliegen insbesondere einem Aktien- und Anleihekursrisiko, welches sich aus der Schwankung von Börsenkursen, Börsenindizes und Marktzinssätzen ergeben kann. Die sich aus einer Variation der Marktzinssätze ergebenden Veränderungen der Anleihekurse werden, wie die Bewertung von Währungs- und sonstigen Zinsrisiken aus den Spezialfonds sowie der zum Fair Value bewerteten Beteiligungen in den Abschnitten 4.2.1 und 4.2.2 quantifiziert. Generell wirken wir den Risiken aus Spezialfonds dadurch entgegen, dass wir, wie in den Anlagerichtlinien festgelegt, bei der Anlage von Mitteln auf eine breite Streuung hinsichtlich der Produkte, Emittenten und der regionalen Märkte achten. Daneben setzen wir bei entsprechender Marktlage Kurssicherungsgeschäfte in Form von Futures-Kontrakten ein.

IFRS 7 verlangt im Rahmen der Darstellung von Marktrisiken Angaben darüber, wie sich hypothetische Änderungen von Risikovariablen auf den Preis von Finanzinstrumenten auswirken. Als Risikovariablen kommen hierbei insbesondere Börsenkurse oder Indizes sowie Zinsänderungen als Parameter von Anleihekursen infrage.

Wenn zum 31. Dezember 2015 die Aktienkurse um 10% höher gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 53 Mio. € (Vorjahr: 259 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn zum 31. Dezember 2015 die Aktienkurse um 10% niedriger gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 61 Mio. € (Vorjahr: 275 Mio. €) niedriger ausgefallen.

#### 4.3 Marktpreisrisiko Volkswagen Finanzdienstleistungen

Das Währungskursrisiko des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen resultiert im Wesentlichen aus der funktionalen Währung abweichenden Vermögenswerten sowie Refinanzierungen innerhalb der operativen Geschäftstätigkeit. Das Zinsrisiko ergibt sich aus fristeninkongruenten Refinanzierungen und aus unterschiedlichen Zinselastizitäten der einzelnen Aktiv- und Passivpositionen. Diese Risiken werden durch den Abschluss von Währungs- beziehungsweise Zinssicherungsgeschäften begrenzt.

Im Rahmen der Zinssicherungsgeschäfte kommen Mikro- und Portfoliohedges zum Einsatz. Die in diese Sicherungsstrategie einbezogenen Teile der festverzinslichen Vermögenswerte beziehungsweise Verbindlichkeiten werden entgegen der ursprünglichen Folgebewertung (fortgeführte Anschaffungskosten) zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Die dadurch resultierenden Effekte in der Gewinn- und Verlustrechnung werden durch die gegenläufigen Ergebniswirkungen der Zinssicherungsgeschäfte (Swaps) kompensiert. Zur Vermeidung von Währungsrisiken werden Währungssicherungskontrakte, bestehend aus Devisentermingeschäften und Zins-/Währungsswaps, eingesetzt. Alle Zahlungsströme in Fremdwährung werden abgesichert.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Value-at-Risk für das Zinsrisiko 179 Mio. € (Vorjahr: 98 Mio. €) und für das Währungsrisiko 196 Mio. € (Vorjahr: 112 Mio. €).

Der gesamte Value-at-Risk für Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen betrug 245 Mio. € (Vorjahr: 179 Mio. €).

##### **5. METHODEN ZUR ÜBERWACHUNG DER EFFEKTIVITÄT DER SICHERUNGSBEZIEHUNGEN**

Die Wirksamkeit der Sicherungsbeziehungen wird im Volkswagen Konzern prospektiv mit der Critical-Terms-Match-Methode sowie mit statistischen Methoden in Form einer Regressionsanalyse durchgeführt. Die retrospektive Betrachtung der Sicherungswirksamkeit erfolgt mittels eines Effektivitätstests in Form der Dollar-Offset-Methode oder in Form einer Regressionsanalyse.

Bei der Dollar-Offset-Methode werden die in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Grundgeschäfts mit den in Geldeinheiten ausgedrückten Wertänderungen des Sicherungsgeschäfts verglichen.

Bei Anwendung der Regressionsanalyse wird die Wertentwicklung des Grundgeschäfts als unabhängige, die des Sicherungsgeschäfts als abhängige Größe dargestellt. Die Klassifizierung als wirksame Sicherungsbeziehung erfolgt bei hinreichenden Bestimmtheitsmaßen und Steigungsfaktoren.

##### **NOMINALVOLUMEN DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE**

Mio. €	RESTLAUFZEIT			<b>NOMINAL-VOLUMEN GESAMT</b> <b>31.12.2015</b>	<b>NOMINAL-VOLUMEN GESAMT</b> <b>31.12.2014</b>
	<b>bis 1 Jahr</b>	<b>1 – 5 Jahre</b>	<b>über 5 Jahre</b>		
<b>Nominalvolumen der Sicherungsinstrumente für Cash-flow-Hedges:</b>					
Zinsswaps	1.989	6.685	190	8.864	5.154
Devisenterminkontrakte	43.433	59.154	–	102.587	84.243
Devisenoptionskontrakte	7.244	15.745	–	22.989	16.246
Währungsswaps	6.725	628	–	7.353	4.938
Zins-/Währungsswaps	238	1.170	354	1.762	1.615
Warenerterminkontrakte	413	358	–	771	858
<b>Nominalvolumen übrige Derivate:</b>					
Zinsswaps	21.090	46.614	17.611	85.316	76.188
Zinsoptionskontrakte	–	–	–	–	–
Devisenterminkontrakte	15.893	9.490	1	25.383	6.774
Übrige Devisenoptionskontrakte	–	45	–	45	137
Währungsswaps	9.644	230	–	9.874	8.734
Zins-/Währungsswaps	1.886	6.418	112	8.417	8.935
Warenerterminkontrakte	931	586	–	1.517	1.994

Zusätzlich zu den Derivaten, die zur Devisen-, Zins- und Preissicherung eingesetzt werden, bestanden am Bilanzstichtag Optionen und sonstige Derivate auf Eigenkapitalinstrumente mit einem Nominalvolumen von 1,4 Mrd. € (Vorjahr: 1,5 Mrd. €), deren Restlaufzeit unter einem Jahr beträgt.

Aufgrund einer Verringerung von Planzahlen wurden bestehende Cash-flow-Hedge-Beziehungen mit einem Nominalvolumen von – Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) aufgelöst. Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden – Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) ergebnisvermindernd im Finanzergebnis erfasst. Darüber hinaus waren aufgrund interner Risikovorgaben Sicherungsbeziehungen aufgelöst. Es wird hierbei auf die Ausführungen zu den „Wesentlichen Ereignissen“ verwiesen.

Die Realisierung der Grundgeschäfte der Cash-flow-Hedges wird korrespondierend zu den in der Tabelle ausgewiesenen Laufzeitändern der Sicherungsgeschäfte erwartet.

Marktwerte der Derivat-Volumina ermitteln wir anhand der Marktdaten des Bilanzstichtags sowie geeigneter Bewertungsmethoden. Folgende Zinsstrukturen wurden der Ermittlung zugrunde gelegt:

in %	EUR	CHF	CNY	CZK	GBP	JPY	KRW	SEK	USD
Zins für sechs Monate	-0,0782	-0,6232	2,9434	0,3599	0,6146	0,1589	1,6629	-0,2853	0,6792
Zins für ein Jahr	-0,0773	-0,6828	3,1097	0,4530	0,7208	0,1350	1,6174	-0,2833	0,8597
Zins für fünf Jahre	0,3280	-0,3050	3,2400	0,6200	1,5910	0,1688	1,7350	0,7190	1,7263
Zins für zehn Jahre	1,0000	0,2500	3,4200	1,0150	1,9930	0,4238	1,9325	1,6200	2,1870

## 35. Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des Konzerns stellt sicher, dass die Ziele und Strategien im Interesse der Anteilseigner, seiner Mitarbeiter und der übrigen Stakeholder erreicht werden können. Insbesondere steht die Erreichung der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile und die Steigerung der Eigenkapitalrendite im Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Fokus des Managements. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugutekommt.

Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag und der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI).

Der Wertbeitrag entspricht der Differenz zwischen dem Operativen Ergebnis nach Steuern einerseits und den Kapitalkosten des investierten Vermögens andererseits. Die Kapitalkosten berechnen sich aus der Multiplikation des vom Kapitalmarkt geforderten Kapitalkostensatzes mit dem durchschnittlichen investierten Vermögen. Das investierte Vermögen ergibt sich aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen) und der Verminderung dieser Positionen um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und erhaltene Anzahlungen). Das durchschnittliche investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahrs gebildet. Aufgrund der Belastungen aus den Sondereinflüssen im Operativen Ergebnis wurde im Berichtsjahr im Konzernbereich Automobile ein negativer Wertbeitrag in Höhe von –5.935 Mio. € ausgewiesen, der deutlich unter dem Vorjahreswert liegt.

Die Kapitalrendite zeigt die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Übersteigt die Kapitalrendite den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, ergibt sich eine Wertsteigerung des investierten Vermögens bzw. ein positiver Wertbeitrag. Im Konzern haben wir einen Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen von 9% definiert, der einerseits für die Geschäftseinheiten, andererseits für die einzelnen Produkte und Produktlinien gilt. Die Kapitalrendite dient somit in der operativen und strategischen Steuerung als konsistente Zielvorgabe und zur Messung der Zielerreichung für den Konzernbereich Automobile, die einzelnen Geschäftseinheiten sowie Projekte und Produkte. Für den Konzernbereich Automobile wurde im Berichtsjahr mit –0,2 % eine Kapitalrendite erzielt, die aufgrund der Sondereinflüsse im Operativen Ergebnis deutlich unterhalb des Kapitalkostensatzes von 6,8 % sowie unseres Mindestverzinsungsanspruches von 9% liegt.

Aufgrund der Besonderheiten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen steht mit der Eigenkapitalrendite eine besondere Zielgröße im Mittelpunkt der Steuerung, die sich am eingesetzten Eigenkapital orientiert. Zur Ermittlung dieser Kennzahl wird das Ergebnis vor Steuern in Beziehung zum durchschnittlichen Eigenkapital gesetzt. Das durchschnittliche Eigenkapital wird aus dem Stand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres ermittelt. Daneben besteht im

Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Ziel, die Eigenkapitalanforderungen der Bankenaufsicht zu erfüllen, Eigenkapital für das geplante Wachstum der nächsten Geschäftsjahre zu beschaffen sowie das externe Rating durch eine adäquate Eigenkapitalausstattung zu unterstützen. Um die bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben stets einzuhalten, ist bei Volkswagen Financial Services ein in das interne Berichtswesen integriertes Planungsverfahren eingerichtet, durch das auf Basis der tatsächlichen und der erwarteten Geschäftsentwicklung laufend der Eigenkapitalbedarf ermittelt wird. Hierdurch wurde auch im Berichtsjahr sichergestellt, dass die aufsichtsrechtlichen Mindestkapitalanforderungen sowohl auf Gruppenebene als auch auf Ebene einzelner, besonderer Eigenkapitalanforderungen unterliegender Gesellschaften immer eingehalten wurden.

Die Kapitalrendite und der Wertbeitrag im Konzernbereich Automobile sowie die Eigenkapitalrendite und die Eigenkapitalquote im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sind in folgender Tabelle dargestellt:

Mio. €	2015	2014
<b>Konzernbereich Automobile<sup>1</sup></b>		
Operatives Ergebnis nach Steuern	–203	11.734
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	84.289	78.889
<b>Kapitalrendite (RoI) in %</b>	<b>–0,2</b>	<b>14,9</b>
Kapitalkostensatz in %	6,8	7,7
Kapitalkosten des investierten Vermögens	5.732	6.074
<b>Wertbeitrag<sup>2</sup></b>	<b>–5.935</b>	<b>5.660</b>
<b>Konzernbereich Finanzdienstleistungen</b>		
Ergebnis vor Steuern	2.333	1.965
Durchschnittliches Eigenkapital	19.140	15.714
<b>Eigenkapitalrendite vor Steuern in %</b>	<b>12,2</b>	<b>12,5</b>
<b>Eigenkapitalquote in %</b>	<b>11,9</b>	<b>11,3</b>

1 Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen und Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen; ohne Berücksichtigung der Ergebnis- und Vermögenseffekte aus der Kaufpreisallokation.

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

## 36. Eventualverbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	334	674
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	77	58
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten*	20	12
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	3.069	2.359
<b>3.500</b>	<b>3.103</b>	

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Tochtergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betrugen 702 Mio. € (Vorjahr: 802 Mio. €).

Bei Verbindlichkeiten aus Bürgschaften verpflichtet sich der Konzern zur Leistung von bestimmten Zahlungen, sofern die Garantienehmer ihre Verpflichtungen nicht erfüllen.

Finanzielle Garantien im Sinne des IFRS 7 werden nun bei den Liquiditätsrisiken unter Anhangangabe 34 ausgewiesen und sind nicht mehr in den Verbindlichkeiten aus Bürgschaften enthalten.

Die Verpfändung der Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten für einen der Fleet Investments B.V. durch das Bankhaus Metzler gewährten Kredit wird ab dem Geschäftsjahr 2015 bei den Liquiditätsrisiken unter Anhangangabe 34 ausgewiesen. Diese war im Vorjahr in der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten enthalten. Die Vorjahresangabe wurde entsprechend angepasst.

Die sonstigen Eventualverbindlichkeiten entfallen insbesondere auf mögliche Belastungen aus steuer- und zollrechtlichen Sachverhalten sowie aus Rechtsstreitigkeiten und Verfahren im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden und Arbeitnehmern.

Die Sonstigen Eventualverbindlichkeiten enthalten mit 1,0 Mrd. € mögliche Inanspruchnahmen aus produktbezogenen Klagen, Anlegerklagen sowie aus möglichen Geldbußen oder ähnlichen monetären Sanktionen aus Verwaltungsverfahren und Verfahren mit sonstigen verwaltungsähnlichen Behörden, die im Zusammenhang mit der Dieselthematik stehen, soweit die Voraussetzungen zur Erfassung einer Eventualverbindlichkeit erfüllt sind. Nicht enthalten sind grundsätzlich im Zusammenhang mit der Dieselthematik eingegangene Sammelklagen und Strafverfahren/Ordnungswidrigkeiten außerhalb der USA und Kanada sowie bestimmte Umfänge der Anlegerklagen, die soweit sie die Definition einer Eventualverbindlichkeit erfüllen, in der Regel mangels Bewertbarkeit nicht anzugeben waren. Diese Verfahren befinden sich noch in einem sehr frühen Stadium, so dass bisher die Anspruchsgrundlagen teilweise durch die Kläger nicht spezifiziert wurden und/oder die Anzahl der Kläger beziehungsweise die geltend gemachten Beträge nicht hinreichend konkret feststehen.

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 über die 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. Aufgrund der noch andauernden Untersuchung und den damit verbundenen Unsicherheiten ist Volkswagen zurzeit nicht in der Lage, die Entscheidungen der Behörden und damit mögliche Bußgelder abzuschätzen.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik beziehungsweise den Ermittlungen der Europäischen Kommission werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen. Weitere Informationen finden sich in Anhangangabe 37 „Rechtsstreitigkeiten“.

### 37. Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an einer Vielzahl an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren 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 ( $\text{NO}_x$ )-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  $\text{NO}_x$ -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 Prüfstands-werten 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 gegenwärtigen 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

stngerer NO<sub>x</sub>-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<sub>2</sub>-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 Erfolgsausichten 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 Einzellagen 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 29.03.2016 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 Investitio-

nen 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.

### 38. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	FÄLLIG	FÄLLIG	FÄLLIG	GESAMT
	2015	2016 – 2019	ab 2020	31.12.2014
<b>Bestellobligo für</b>				
Sachanlagen	8.524	1.826	–	10.350
Immaterielle Vermögenswerte	555	585	–	1.140
Investment Property	2	–	–	2
<b>Verpflichtungen aus</b>				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	131	–	149	279
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	3.540	129	356	4.025
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	899	2.351	2.472	5.721
<b>Übrige finanzielle Verpflichtungen</b>	<b>4.651</b>	<b>1.005</b>	<b>112</b>	<b>5.768</b>

Mio. €	FÄLLIG	FÄLLIG	FÄLLIG	GESAMT
	2016	2017 – 2020	ab 2021	31.12.2015
<b>Bestellobligo für</b>				
Sachanlagen	7.214	1.169	–	8.383
Immaterielle Vermögenswerte	1.163	143	–	1.306
Investment Property	8	–	–	8
<b>Verpflichtungen aus</b>				
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	558	2	–	560
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	4.602	0	94	4.696
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	997	2.466	2.444	5.908
<b>Übrige finanzielle Verpflichtungen</b>	<b>3.290</b>	<b>1.059</b>	<b>200</b>	<b>4.549</b>

Den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen stehen erwartete Erträge aus Untermietverhältnissen in Höhe von 989 Mio. € (Vorjahr: 968 Mio. €) gegenüber.

Die Übrigen finanziellen Verpflichtungen enthalten Verpflichtungen aus einer unwiderruflichen Kreditusage in Höhe von 1,3 Mrd. € an LeasePlan mit einer Laufzeit bis Dezember 2018. Der Kreditrahmen wurde bisher nicht in Anspruch genommen.

Des Weiteren werden hinsichtlich der Dieselthematik aktuell Verhandlungen mit den Behörden in den USA über mögliche Investitionen in Umweltprojekte und die Elektromobilität geführt. Die Investitionen werden sich voraussichtlich auf rund 1,8 Mrd. € belaufen. Inhalt sowie zeitliche Verteilung der Investitionen sind derzeit noch unbestimmt.

### 39. Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers

Die Volkswagen AG ist nach deutschem Handelsrecht verpflichtet, das im Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers in Deutschland anzugeben.

Mio. €	2015	2014
Abschlussprüfungsleistungen	15	13
Andere Bestätigungsleistungen	6	6
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	6	11
	<b>27</b>	<b>30</b>

### 40. Gesamtperiodenaufwand

Mio. €	2015	2014
<b>Materialaufwand</b>		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Aufwendungen für bezogene Leistungen	143.700	132.514
<b>Personalaufwand</b>		
Löhne und Gehälter	29.301	27.684
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	6.967	6.151
	<b>36.268</b>	<b>33.834</b>

### 41. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2015	2014
Leistungslöhner	230.720	225.454
Indirekter Bereich	286.125	276.249
	<b>516.845</b>	<b>501.703</b>
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	(6.483)	(8.011)
Auszubildende	17.321	17.145
	<b>534.166</b>	<b>518.848</b>
Mitarbeiter der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen	70.221	64.575
	<b>604.387</b>	<b>583.423</b>

## 42. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Im Januar 2016 wurden die letzten Genehmigungen für den Verkauf von LeasePlan an ein internationales Investorenkonsortium durch die zuständigen Behörden erteilt. Die rechtliche Übertragung der LeasePlan-Anteile an das Konsortium wurde am 21. März 2016 vollzogen.

Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund 3,7 Mrd. € zuzüglich Zinsen in Höhe von 31,5 Mio. €. Für den Volkswagen Konzern ergab sich hieraus in 2016 ein positiver Effekt auf die Investitionstätigkeit und die Netto-Liquidität von 2,2 Mrd. € sowie unter Berücksichtigung des abgehenden At-Equity-Anteils an der GMH ein Ertrag in Höhe eines niedrigen dreistelligen Mio. € Betrags, der im Finanzergebnis ausgewiesen wird. Mit Vollzug der Transaktion wurde die bisherige durch den Volkswagen Konzern gewährte Kreditlinie von 1,3 Mrd. € aufgehoben.

## 43. Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24

Als nahe stehende Personen oder Unternehmen im Sinne des IAS 24 gelten natürliche Personen und Unternehmen, die von der Volkswagen AG beeinflusst werden können, die einen Einfluss auf die Volkswagen AG ausüben können oder die unter dem Einfluss einer anderen nahe stehenden Partei der Volkswagen AG stehen.

Die Porsche SE hat sich Ende September 2015 mit der Suzuki Motor Corporation über den außerbörslichen Erwerb von 1,5% der Stammaktien an der Volkswagen AG geeinigt. Zum Bilanzstichtag hielt die Porsche SE mit 52,2% die Mehrheit der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Auf der Außerordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 wurde die Schaffung von Entsendungsrechten für das Land Niedersachsen beschlossen. Damit kann die Porsche SE nicht die Mehrheit der Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG bestellen, solange dem Land Niedersachsen mindestens 15% der Stammaktien gehören. Die Porsche SE hat aber die Möglichkeit, an den unternehmenspolitischen Entscheidungen des Volkswagen Konzerns mitzuwirken und gilt damit als nahe stehendes Unternehmen im Sinne des IAS 24.

Die Einbringung des operativen Holdinggeschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG am 1. August 2012 wirkt sich wie folgt auf die bereits vor Einbringung bestehenden, im Zuge der Grundlagenvereinbarung und der hiermit im Zusammenhang stehenden Durchführungsverträge, geschlossenen Vereinbarungen zwischen der Porsche SE, der Volkswagen AG und Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns aus:

- › Unverändert stellt die Volkswagen AG die Porsche SE von bestimmten Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Gesellschaften des Porsche Holding Stuttgart Konzerns gegeben hat, in Höhe ihres Anteils am Kapital der Porsche Holding Stuttgart, welcher seit der Einbringung zum 1. August 2012 100% beträgt, frei. Im Rahmen der Übertragung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs von der Porsche SE wurde die Porsche Holding Finance plc, Dublin, Irland, in den Volkswagen Konzern eingebracht. Seit dem 1. August 2012 umfasst die Freistellung daher auch Finanzgarantien, die die Porsche SE gegenüber Gläubigern der Porsche Holding Finance plc bezüglich der Zinszahlung und Rückzahlung von Anleihen in einem Gesamtvolumen von insgesamt 310 Mio. € abgegeben hat. Im Rahmen der Einbringung des operativen Holding-Geschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG verpflichtete sich die Volkswagen AG, für die gegenüber externen Gläubigern gegebenen Garantien, unter Berücksichtigung der Freistellung im Innenverhältnis, eine marktübliche Haftungsvergütung mit Wirkung ab dem 1. August 2012 zu übernehmen.
- › Unverändert gilt, dass die Volkswagen AG die Porsche SE von Ansprüchen des Einlagensicherungsfonds im Innenverhältnis freigestellt hat, nachdem die Porsche SE im August 2009 eine vom Bundesverband Deutscher Banken geforderte Freistellungserklärung gegenüber dem Einlagensicherungsfonds abgegeben hatte. Die Volkswagen AG hat sich zudem verpflichtet, den Einlagensicherungsfonds von etwaigen Verlusten freizustellen, die durch dessen Maßnahmen zugunsten eines im Mehrheitsbesitz stehenden Kreditinstituts anfallen.

- › Unverändert gilt, dass die Porsche SE die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Rechtsvorgänger unter bestimmten Voraussetzungen von steuerlichen Belastungen freistellt, die über die auf Ebene dieser Gesellschaften bilanzierten Verpflichtungen aus Zeiträumen bis einschließlich 31. Juli 2009 hinausgehen. Umgekehrt hat sich die Volkswagen AG grundsätzlich verpflichtet, etwaige Steuervorteile oder Steuererstattungen der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG sowie deren Rechtsvorgängern und Tochterunternehmen für Veranlagungszeiträume bis zum 31. Juli 2009 an die Porsche SE zu erstatten. Basierend auf dem Ergebnis der abgeschlossenen steuerlichen Außenprüfung für die Veranlagungszeiträume 2006 bis 2008 würde sich für die Volkswagen AG eine Ausgleichsverpflichtung im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich ergeben. Künftige neuere Erkenntnisse aus der Ende 2015 begonnenen steuerlichen Außenprüfung für den Veranlagungszeitraum 2009 können dazu führen, dass sich die mögliche Ausgleichsverpflichtung erhöhen oder vermindern kann.

Bezüglich der bei der Porsche SE bis zur Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs in die Volkswagen AG verbliebenen 50,1% der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart, hatten sich die Porsche SE und die Volkswagen AG im Rahmen der Grundlagenvereinbarung wechselseitig Put- und Call-Optionen eingeräumt. Sowohl die Volkswagen AG (im Falle der Ausübung ihrer Call-Option) als auch die Porsche SE (im Falle der Ausübung ihrer Put-Option) hatten sich verpflichtet, aus der Ausübung der Optionen und eventuellen nachgelagerten Handlungen sich in Bezug auf die Beteiligung an der Porsche Holding Stuttgart ergebende steuerliche Belastungen (z. B. aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009) zu tragen. Hätten sich bei der Volkswagen AG, der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG oder deren jeweiligen Tochtergesellschaften aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009 steuerliche Vorteile ergeben, hätte sich im Falle der Ausübung der Put-Option durch die Porsche SE der für die Übertragung des verbleibenden 50,1%igen Anteils an der Porsche Holding Stuttgart von der Volkswagen AG zu entrichtende Kaufpreis um den Barwert der Steuervorteile erhöht. Diese Regelung wurde im Rahmen des Einbringungsvertrags dahingehend übernommen, dass die Porsche SE in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile aus einer infolge der Einbringung entstehenden Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG hat. Im Rahmen der Einbringung wurde zudem vereinbart, dass die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart sowie deren Tochterunternehmen von Steuern freistellt, sofern es durch von der Porsche SE vorgenommene oder unternommene Maßnahmen bei oder nach Umsetzung der Einbringung zu einer Nachversteuerung 2012 bei diesen Gesellschaften kommen sollte. Auch in diesem Fall hat die Porsche SE einen Anspruch auf Zahlung gegen die Volkswagen AG in Höhe des Barwerts der realisierbaren Steuervorteile, die sich bei einem derartigen Vorgang auf Ebene der Volkswagen AG oder einem ihrer Tochterunternehmen ergeben.

Im Zusammenhang mit der Einbringung des operativen Holdinggeschäftsbetriebs der Porsche SE in die Volkswagen AG wurden weitere Verträge geschlossen und Erklärungen abgegeben, dazu zählen im Wesentlichen:

- › Die Porsche SE hat der Volkswagen AG im Rahmen der Einbringung verschiedene Garantien bezüglich der Porsche Holding Stuttgart, der Porsche AG und ihrer sonstigen übergehenden Beteiligungen gewährt. Diese beziehen sich unter anderem auf die ordnungsgemäße Ausgabe und volle Einzahlung der Aktien beziehungsweise Einlagen und beziehungsweise oder auf die Inhaberschaft der Anteile an der Porsche Holding Stuttgart und der Porsche AG.
- › Des Weiteren gab die Porsche SE im Rahmen der Einbringung ihres operativen Holding-Geschäftsbetriebs Garantien für sonstige übergehende Vermögenswerte und Schulden gegenüber der Volkswagen AG ab. Dabei garantiert die Porsche SE, dass diese bis zum Zeitpunkt des Vollzugs der Einbringung nicht abgetreten und grundsätzlich frei von Rechten Dritter sind.
- › Die Haftung der Porsche SE für diese Garantien ist grundsätzlich beschränkt auf die von der Volkswagen AG erbrachte Gegenleistung.
- › Die Porsche SE stellt ihre eingebrochenen Tochterunternehmen, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG sowie deren Tochterunternehmen von Verpflichtungen gegenüber der Porsche SE frei, die den Zeitraum bis einschließlich 31. Dezember 2011 betreffen und über die auf Ebene dieser Gesellschaften für diesen Zeitraum hierfür passivierten Verpflichtungen hinausgehen.
- › Die Porsche SE stellt die Porsche Holding Stuttgart und die Porsche AG von Verpflichtungen aus bestimmten Rechtsstreitigkeiten frei; dies schließt die Kosten für eine angemessene Rechtsverteidigung ein.

- › Zudem stellt die Porsche SE die Volkswagen AG, die Porsche Holding Stuttgart, die Porsche AG und deren Tochterunternehmen hälftig von Steuern (außer Ertragsteuern) frei, die auf deren Ebene im Zusammenhang mit der Einbringung entstehen und die bei Ausübung der Call-Option auf die bei der Porsche SE bis zur Einbringung verbliebenen Anteile an der Porsche Holding Stuttgart nicht angefallen wären. Entsprechend stellt die Volkswagen AG die Porsche SE hälftig von derartigen, bei ihr anfallenden Steuern frei. Darüber hinaus wird die Porsche Holding Stuttgart hälftig von infolge der Verschmelzung ausgelösten Grunderwerbsteuer und sonstigen Kosten freigestellt.
- › Es wurde darüber hinaus die verursachungsgerechte Allokation etwaiger nachträglicher Umsatzsteuerforderungen beziehungsweise -verbindlichkeiten aus Vorgängen bis zum 31. Dezember 2009 zwischen der Porsche SE und der Porsche AG vereinbart.
- › Im Einbringungsvertrag wurden zwischen der Porsche SE und dem Volkswagen Konzern verschiedene Informations-, Verhaltens- und Mitwirkungspflichten vereinbart.

Das Land Niedersachsen und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft mbH, Hannover, verfügen gemäß Mitteilung vom 5. Januar 2016 am 31. Dezember 2015 über 20,00% der Stimmrechte an der Volkswagen AG. Darüber hinaus wurde – wie oben dargestellt – von der Hauptversammlung der Volkswagen AG am 3. Dezember 2009 beschlossen, dass das Land Niedersachsen zwei Mitglieder des Aufsichtsrates bestellen darf (Entsendungsrecht).

Mitglieder des Vorstands beziehungsweise des Aufsichtsrats der Volkswagen AG sind Mitglieder in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen von anderen Unternehmen oder sind Gesellschafter anderer Unternehmen, mit denen die Volkswagen AG im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Beziehungen unterhält. Alle Geschäfte mit nahe stehenden Personen und Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

Die folgenden Tabellen zeigen das Lieferungs- und Leistungsvolumen sowie ausstehende Forderungen und Verpflichtungen zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns und nahe stehenden Personen und Unternehmen.

#### **NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

Mio. €	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFANGENE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
	2015	2014	2015	2014
Porsche SE	12	24	5	6
Aufsichtsräte	7	5	4	4
Vorstandmitglieder	1	1	0	12
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	944	989	886	767
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	11.785	15.352	1.429	1.388
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	126	198	826	575
Versorgungspläne	3	3	0	0
Sonstige nahe stehende Personen oder Unternehmen	0	0	0	0
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	5	5	2	4

Mio. €	FORDERUNGEN (EINSCHLIESSLICH ERHALTENE SICHERHEITEN) AN		VERBINDLICHKEITEN (EINSCHLIESSLICH VERPFLICHTUNGEN) GEGENÜBER	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Porsche SE	334	356	110	14
Aufsichtsräte	0	0	165	218
Vorstandmitglieder	0	0	81	69
Nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	1.015	673	1.418	815
Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	7.495	6.295	2.343	2.127
Assoziierte Unternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen	40	69	518	168
Versorgungspläne	1	1	8	7
Sonstige nahe stehende Personen oder Unternehmen	–	–	25	27
Land Niedersachsen, dessen Mehrheitsbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen	0	0	0	1

In den obigen Tabellen sind die von den Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen erhaltenen Dividendenzahlungen in Höhe von 4.704 Mio. € (Vorjahr: 2.997 Mio. €) und an die Porsche SE gezahlte Dividenden in Höhe von 719 Mio. € (Vorjahr: 599 Mio. €) nicht enthalten.

Von den Forderungen gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen wurden im Geschäftsjahr 148 Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €) wertberichtet.

Des Weiteren bürgt der Volkswagen Konzern für nahestehende Personen und Unternehmen gegenüber externen Banken in Höhe von 262 Mio. €.

Die Entwicklung der empfangenen und erbrachten Lieferungen und Leistungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen ist im Wesentlichen auf Zulieferungen an die chinesischen Joint Ventures zurückzuführen.

Die empfangenen Lieferungen und Leistungen von der Porsche SE entfallen im Wesentlichen auf eine marktübliche Haftungsvergütung für übernommene Garantien. Die an die Porsche SE erbrachten Lieferungen und Leistungen entfallen im Wesentlichen auf Zinserträge für gewährte Darlehen. Die von Vorstandmitgliedern empfangenen Lieferungen und Leistungen entfielen im Vorjahr im Wesentlichen auf im Rahmen des Angebots an die Aktionäre von Scania angekündigte Aktien.

Die Forderungen an die Porsche SE bestehen im Wesentlichen aus Darlehensforderungen. Die Verpflichtungen gegenüber der Porsche SE bestehen im Wesentlichen aus Festgeldanlagen.

Die Verpflichtungen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen und deren Mehrheitsbeteiligungen enthalten übrige finanzielle Verpflichtungen aus einer unwiderruflichen Kreditusage in Höhe von 1,3 Mrd. € an LeasePlan mit einer Laufzeit bis Dezember 2018.

Die Verpflichtungen gegenüber Aufsichtsräten in Höhe von 165 Mio. € (Vorjahr: 218 Mio. €) beinhalten wie im Vorjahr im Wesentlichen verzinsliche Bankguthaben von Aufsichtsräten, die zu marktüblichen Konditionen bei Gesellschaften des Volkswagen Konzerns angelegt wurden.

Die Verpflichtungen gegenüber dem Vorstand enthalten ausstehende Salden für die Tantieme der Vorstandmitglieder in Höhe von 36.244.616 € (Vorjahr: 53.686.233 €) sowie aus Anlass der Beendigung von Vorstandsverhältnissen gewährte Beträge in Höhe von 39.433.417 € (Vorjahr: 12.373.058 €).

Über die oben genannten Werte hinaus sind für Vorstand und Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns folgende Aufwendungen für die im Rahmen ihrer Organitätigkeit gewährten Leistungen und Vergütungen erfasst worden:

€	2015	2014
Kurzfristig fällige Leistungen	65.404.667	77.704.758
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	3.375.923	4.409.573
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	41.132.431	12.809.128
<b>109.913.021</b>	<b>94.923.459</b>	

Durch Beschluss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG wurde für die im Zeitpunkt des Beschlusses aktiven Vorstandsmitglieder ein Anteil von 30% der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 zurückbehalten und unter den Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung gestellt. Der Beschluss war bei der Ermittlung der kurzfristig fälligen Leistungen nach IFRS nicht zu berücksichtigen, da die Beschlussfassung erst nach Ablauf des Geschäftsjahres erfolgt ist.

Den angestellten Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat steht weiterhin ein reguläres Gehalt im Rahmen ihres Arbeitsvertrags zu. Dieses orientiert sich an den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes und entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Dies gilt entsprechend für den Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat.

Die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen Zuführungen zu Pensionsrückstellungen für aktive Vorstandsmitglieder.

Die Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden für die Herren Östling, Winterkorn, Klingler und Pötsch zugesagt.

Angaben zu den Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstandes sowie weitergehende Erläuterungen zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates finden sich in Anhangangabe 45 sowie im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts.

#### 44. Deutscher Corporate Governance Kodek

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 20. November 2015 die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären der Volkswagen AG auf der Homepage [www.volkswagengroup.com/ir](http://www.volkswagengroup.com/ir) dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG haben am 3. Dezember 2015 ebenfalls ihre Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären auf der Homepage [www.audi.de/cgk-erklaerung](http://www.audi.de/cgk-erklaerung) dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2015 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage [www.corporate.man.eu/de](http://www.corporate.man.eu/de) dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der Renk AG haben am 11. Dezember 2015 eine Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage [www.renk.de/corporated-governance.html](http://www.renk.de/corporated-governance.html) dauerhaft zugänglich gemacht.

## 45. Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

€	2015	2014
<b>Bezüge des Vorstands</b>		
Erfolgsunabhängige Vergütung	28.288.098	11.389.074
Erfolgsabhängige Vergütung	34.956.362	54.166.233
	<b>63.244.460</b>	<b>65.555.308</b>
<b>Bezüge des Aufsichtsrats</b>		
Fixe Vergütungsbestandteile	660.976	808.500
Variable Vergütungsbestandteile	35.977	11.340.950
	<b>696.953</b>	<b>12.149.450</b>

Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung und Nebenleistungen zusammen. Die Festvergütung enthält neben der Grundvergütung in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften. Daneben haben Herr Diess 5.000.000 € und Herr Renschler 11.478.000 € zur Kompensation von verlorengegangenen Ansprüchen aufgrund des Arbeitgeberwechsels erhalten. Die Nebenleistungen resultieren aus der Gewährung von Sachbezügen. Dazu gehören insbesondere die Überlassung von Betriebsmitteln, zum Beispiel Dienstwagen, sowie die Übernahme von Versicherungsprämien. Steuern, die auf diese Sachbezüge entfallen, wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen. Die erfolgsabhängige Vergütung setzt sich zusammen aus einer Sondervergütung, die sich auf die Geschäftsentwicklung des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres bezieht, sowie seit 2010 aus einem Long Term Incentive (LTI), dem eine Betrachtung des Berichtsjahres und der drei vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Darüber hinaus können individuelle Leistungen der Vorstandsmitglieder bonifiziert werden. In den nach handelsrechtlichen Vorschriften ermittelten erfolgsabhängigen Vergütungen sind die von den aktiven Vorständen zurückbehaltenen und unter dem Vorbehalt der zukünftigen Aktienkursentwicklung gestellten Beträge mit ihrem Fair Value in Höhe von 4.218.566 € einbezogen worden. Auf Basis des zurückbehaltenen Betrages ergaben sich insgesamt 50.703 virtuelle Vorzugsaktien.

Am 31. Dezember 2015 betragen die Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstands nach IFRS 86.601.704 € (Vorjahr: 138.046.434 €). Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog der Dynamisierung des höchsten Tarifgehaltes, sofern die Anwendung des § 16 BetrAVG nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

An Mitglieder des Vorstands wurden unverzinsliche Vorschüsse in Höhe von 175.000 € (Vorjahr: 480.000 €) gezahlt, die mit der erfolgsabhängigen Vergütung im Folgejahr verrechnet werden.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 51.306.960 € (Vorjahr: 22.792.616 €) erhalten. Darin enthalten sind die Beträge, die den Herren Östling, Winterkorn, Klingler und Pötsch im Zusammenhang mit ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand zugesagt wurden. Herr Östling erhielt eine erfolgsunabhängige Vergütung in Höhe von 567.885 € und eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von 1.612.398 € für den Zeitraum vom 1. März bis zum 31. August 2015. Für Herrn Winterkorn wurde eine erfolgsunabhängige Vergütung in Höhe von 2.588.241 € und eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von 6.691.011 € für den Zeitraum vom 26. September 2015 bis zum 31. Dezember 2016 angesetzt. Herr Klingler erhielt unter Berücksichtigung des anzuwendenden Zwei-Jahres-Caps eine erfolgsunabhängige Vergütung in Höhe von 2.435.488 € und eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von 11.937.939 € für den Zeitraum vom 26. September 2015 bis zum 31. Dezember 2017. Herr Pötsch erhielt eine erfolgsunabhängige Vergütung in Höhe von 3.015.800 € und eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von 12.283.669 € für den Zeitraum vom 8. Oktober 2015 bis zum 31. Dezember 2017. Die Gewährung erfolgte unter Anrechnung der bis zum 31. Dezember 2017 erhaltenen Aufsichtsratsvergütungen.

Für die ausgeschiedenen Mitglieder des Vorstands bestanden Rückstellungen für Pensionen nach IFRS von 242.675.809 € (Vorjahr: 165.668.945 €).

Die individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts erläutert (siehe Seite 67). Dort findet sich auch eine ausführliche Würdigung der einzelnen Bonuskomponenten des LTI.

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Wolfsburg, 22. April 2016

Volkswagen Aktiengesellschaft  
Der Vorstand



Matthias Müller



Karlheinz Blessing



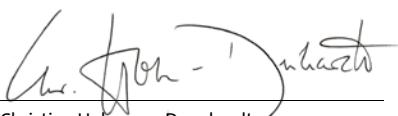
Herbert Diess



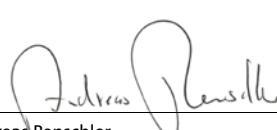
Francisco Javier Garcia Sanz



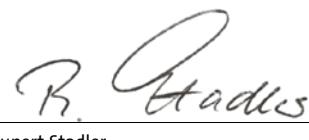
Jochem Heizmann



Christine Hohmann-Dennhardt



Andreas Renschler



Rupert Stadler



Frank Witter

# Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung haben wir mit Datum vom 22. April 2016 den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

## Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Wir haben den von der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalentwicklung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht der VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT, Wolfsburg, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeföhrten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den zusammengefassten Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystens sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

**KONZERNABSCHLUSS**  
*Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers*

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der zusammengefasste Lagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Ohne unser Urteil einzuschränken, weisen wir auf die im Anhang im Abschnitt „Wesentliche Ereignisse“ und im zusammengefassten Lagebericht im Abschnitt „Die Abgasthematik“ dargestellten Informationen und abgegebenen Erklärungen im Zusammenhang mit der Abgasthematik, den zugrundeliegenden Ursachen, der Involvierung von Vorstandsmitgliedern sowie der Auswirkungen auf diesen Abschluss hin.

Auf der Grundlage der dargestellten und diesem Abschluss zugrundeliegenden ersten Ergebnisse der verschiedenen eingeleiteten Maßnahmen zur Aufklärung des Sachverhalts gibt es keine Bestätigung dafür, dass Vorstandsmitglieder vor Sommer 2015 Kenntnis von der bewussten Manipulation der Steuerungssoftware hatten. Sollten im Rahmen der weiteren Aufklärungen neue Erkenntnisse über einen früheren Informationsstand der Vorstandsmitglieder über die bewusste Manipulation der Steuerungssoftware gewonnen werden, könnte dies gegebenenfalls Auswirkungen auf den Jahresbeziehungsweise Konzernabschluss sowie auf den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr 2015 und die Vergleichszahlen 2014 haben.

Die im Geschäftsjahr 2015 gebildeten Rückstellungen für Gewährleistungen und Rechtsrisiken in Höhe von insgesamt 14,8 Mrd. € basieren auf dem dargestellten Kenntnisstand. Aufgrund der Vielzahl der erforderlichen technischen Lösungen sowie der mit den laufenden und erwarteten Rechtsstreitigkeiten zwangsläufig zusammenhängenden Unsicherheiten ist nicht auszuschließen, dass zukünftig die Einschätzung der Risiken anders ausfallen kann.

Hannover, den 22. April 2016

PricewaterhouseCoopers  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Norbert Winkeljohann  
Wirtschaftsprüfer

Frank Hübner  
Wirtschaftsprüfer

# Glossar

## Ausgewählte Begriffe auf einen Blick

### **Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)**

Eine seit dem 8. August 1967 bestehende internationale Organisation südostasiatischer Staaten mit politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Zielen.

### **Berufsfamilien**

Zum Beispiel Elektronik, Logistik, Marketing oder Finanzen. Mit der Förderung der Qualifizierung in den Berufsfamilien wird nach und nach eine neue Lehr- und Lernkultur etabliert. Die Fachexperten werden aktiv in die Vermittlung des Fachwissens eingebunden, indem sie ihr Können und Wissen an ihre Kollegen weitergeben.

### **Big Data**

Steht für neuartige Verfahren zur Analyse und Auswertung von Datenmengen, die zu groß und komplex sind, als dass sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren verarbeitet werden könnten.

### **Compliance**

Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze.

### **Compressed Natural Gas (CNG)**

Aufgrund des geringen Kohlenstoffanteils und des hohen Energiegehalts entsteht bei der Verbrennung dieses komprimierten Erdgases circa 25 % weniger CO<sub>2</sub> als bei der Verbrennung von Benzin.

### **Corporate Governance**

Im internationalen Sprachgebrauch Bezeichnung für die verantwortungsvolle, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle.

### **Doppelkupplungsgetriebe (DSG)**

Getriebe, das aus zwei Teilgetrieben mit jeweils einer Kupplung besteht und so die Agilität, den Fahrspaß und den geringen Verbrauch eines Handschaltgetriebes vereint.

### **Drehscheibenkonzept**

Konzept einer flexiblen Fertigung, das es ermöglicht, sowohl innerhalb eines Werkes verschiedene Modelle mit variabler Tagesstückzahl zu produzieren als

auch die Tagesstückzahl eines Modells zwischen zwei oder mehreren Werken zu variieren.

### **Fahrzyklen**

Aktuell werden Kraftstoffverbrauch und Abgasemissionen der in Europa zugelassenen Fahrzeuge auf einem Rollen- oder Motorenprüfstand mit Hilfe des „Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ)“ ermittelt. Ab Mitte 2017 sollen in der Europäischen Union über eine mobile Emissionsmessung sogenannte „Real Driving Emissions (RDE)“ im realen Fahrbetrieb erhoben werden.

### **Financial-Hedge-Instrumente**

Sicherungsgeschäfte im Risikomanagement zur Absicherung von zum Beispiel Zins- und Wechselkursrisiken.

### **Hedge Accounting**

Abbildung von Sicherungsbeziehungen in der Bilanz mit dem Ziel einer wirtschaftlichen und bilanziellen Kompensation der gegenläufigen Effekte aus Grund- und Sicherungsgeschäften innerhalb der gleichen Periode.

### **Hybridanleihe**

Die von Volkswagen begebenen Hybridanleihen werden vollständig dem Eigenkapital zugerechnet. Während der unbegrenzten Laufzeit stehen der Emittentin zu bestimmten Terminen Kündigungsrechte zu. Die Zinsausstattung ist bis zur ersten Kündigungsmöglichkeit fixiert und variiert später nach Maßgabe der Anleihebedingungen.

### **Hybridantrieb**

Antrieb, bei dem zwei verschiedene Typen von Motoren und Energiespeichern kombiniert werden (in der Regel ein Verbrennungs- und ein Elektromotor).

### **Industrie 4.0**

Beschreibt die vierte industrielle Revolution und die konsequente Weiterentwicklung der echtzeitfähigen und intelligenten Vernetzung von Menschen, Objekten und Systemen unter Ausnutzung aller Möglichkeiten der Informationstechnologien über die gesamte Wertschöpfungskette. Intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig steuern, werden technisch in die Produk-

tion und Logistik integriert. Dies ermöglicht eine enorme Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und Ergonomie sowie eine Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.

### **Konnektivität**

Bezeichnet die Möglichkeit, dass Fahrzeuge beispielsweise mit anderen Fahrzeugen, Ampeln oder der Werkstatt ständig kommunizieren und auch mit Consumer Electronics verbunden sind.

### **Liquefied Natural Gas (LNG)**

Verflüssigtes Erdgas wird benötigt, um Erdgasmotoren für die Langstrecken von Lastkraftwagen und Bussen nutzen zu können, da nur so die erforderliche Energiedichte erzielt wird.

### **Modularer Querbaukasten (MQB)**

Ausweitung der Modulstrategie auf die Fahrzeugarchitektur für Fahrzeuge mit Anordnung des Motors in Fahrzeugquerrichtung. Durch die modulare Betrachtung werden hohe Synergien zwischen den Fahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, SEAT und ŠKODA erzielt.

### **North American Free Trade Agreement (NAFTA)**

Der im Jahr 1994 gegründete Wirtschaftsverband zwischen Kanada, den USA und Mexiko bildet eine Freihandelszone im nordamerikanischen Kontinent.

### **Penetrationsrate für Finanzdienstleistungen**

Anteil des Leasing- und Finanzierungsgeschäfts im Verhältnis zu den Auslieferungen.

### **Plug-in-Hybrid**

Leistungsstufe von Hybridfahrzeugen. Plug-in-Hybrid Electric Vehicles (PHEVs) besitzen eine größere Batterie mit entsprechend hoher Kapazität, die sowohl über den Verbrennungsmotor oder das Bremsen als auch über die Steckdose geladen werden kann. Dadurch erhöht sich die Reichweite des Fahrzeugs.

### **Rating**

Systematische Bewertung von Unternehmen im Hinblick auf ihre Bonität. Das Rating wird durch Bewertungsstufen ausgedrückt, die die verschiedenen Rating-Agenturen unterschiedlich definieren.

# Index

<b>A</b>		<b>G</b>		<b>P</b>	
Absatz	23, 100, 128	Gesamtaussagen	124, 169, 187	Produktion	25 ff, 100, 128, 145 ff, 177
Aktien	85, 101 ff	Gesamtergebnisrechnung	190 f		
Aktionäre	85, 103	Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	88, 163, 173 f		
Aufsichtsrat	12 ff, 80 ff	Gewinn-			
Auftragseingänge	39, 41, 99	und Verlustrechnung	110 ff, 126, 193, 229 ff		
Auslieferungen	U1, 94 ff	Gewinnverwendungsvorschlag	127		
Aussichten	188	Global Compact	131		
<b>B</b>		<b>H</b>		<b>R</b>	
Belegschaft	100, 128, 153 ff, 167, 179, 294	Hauptversammlung	104	Ratings	108, 186
Beschaffung	128, 142 ff, 176			Rechtsfälle	182 ff, 288 ff
Bilanz	118 ff, 126 f, 196 f, 240 ff			Refinanzierung	106 f
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	216 ff			Risikomanagement	170 ff
<b>C</b>		<b>I</b>		<b>S</b>	
CO <sub>2</sub> -Emissionen	133 f, 148 f, 179 ff	IFRS	201 ff	Segmentberichterstattung	109, 226 ff
Corporate Governance	14, 60 ff, 299	Informationstechnologie	159 f, 179	Soll-Ist-Vergleich	125
<b>D</b>		Investitionsplanung	167 f	Spitzenkennzahlen	57
Dividendenpolitik, -rendite	103			Strategie	55
Dividendenvorschlag	127, 254	<b>K</b>			
<b>E</b>		Kapitalflussrechnung	114 ff, 200, 277	<b>U</b>	
Eigenkapital	198 f, 253 ff	Kapitalrendite (RöL) und Wertbeitrag	123 f, 168, 286 f	Umweltschutz	128, 160 ff, 179 ff, 147 ff, 135 f
Entsprechenserklärung	14, 60 f, 299	Konsolidierungsgrundsätze	214		
Ergebnis je Aktie	104 f, 236 f	Konzernkreis	205 ff	<b>V</b>	
<b>F</b>		Konzernstruktur	21, 60 f, 109, 168	Vergütung	67 ff, 300
Finanzkennzahlen, Übersicht	120, 122			Vertrieb	149 ff, 167, 178
Finanzrisikomanagement	113, 185 f, 274 ff	<b>M</b>		Vorstand	7 ff, 16 f, 81
Forschung und Entwicklung	128, 133, 176	Marken	21 ff		
		Marktentwicklung	22 f, 88 ff, 163 ff, 174 ff	<b>W</b>	
		Mitarbeiter	100, 128, 153 ff, 167, 179, 294	Währung	90, 166, 185 f, 215
		Modelle	93 f, 166 f	Wertschöpfung	121
				Wesentliche Zahlen	U2, 23
		<b>N</b>			
		Nachhaltigkeit	130 ff		
		Nachtragsbericht	162, 295		
		Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren	130 ff		

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Verständnis, dass wir aus Gründen der Sprachvereinfachung die maskuline grammatische Form verwenden.



# Impressum

## HERAUSGEBER

Volkswagen AG  
Finanzpublizität, Brieffach 1848-2  
38436 Wolfsburg, Deutschland  
Telefon +49 (0) 5361 9-0  
Fax +49 (0) 5361 9-28282

Volkswagen AG  
Konzernkommunikation, Brieffach 1970  
38436 Wolfsburg, Deutschland  
Telefon +49 (0) 5361 9-0  
Fax +49 (0) 5361 9-28282

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.  
Beide Sprachfassungen sind im Internet abrufbar unter:  
[www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)

## INVESTOR RELATIONS

Volkswagen AG  
Investor Relations, Brieffach 1849  
38436 Wolfsburg, Deutschland  
Telefon +49 (0) 5361 9-0  
Fax +49 (0) 5361 9-30411  
E-Mail [investor.relations@volkswagen.de](mailto:investor.relations@volkswagen.de)  
Internet [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)

## KONZEPT, DESIGN UND REALISATION

gst kommunikation, Mainz

## LEKTORAT

Textpertise Heike Virchow, Hamburg

## FINANZTEIL

Inhouse produziert mit FIRE.sys

## DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

## PAPIER

Druckfein neu, Römereturm  
RecyStar Polar, Papyrus

## FOTOGRAFIE

Claudia Kempf (S. 14)  
Hartmut Nägele (S. 8, 10–11)



ISSN 658.809.562.00  
Printed in Germany

# *Termine*

**2016**

## MESSEN

## FINANZKALENDER

### **3.–13. März**

*Internationaler Automobilsalon, Genf*

### **25. März – 3. April**

*New York International Auto Show*

### **25.–29. April**

*Hannover Messe*

### **27. April – 4. Mai**

*Auto China, Peking*

### **26. August – 4. September**

*MIAS, Moskau*

### **22. – 29. September**

*IAA Nutzfahrzeuge, Hannover*

### **1. – 16. Oktober**

*Mondial de l'Automobile, Paris*

### **18. – 27. November**

*Los Angeles Auto Show*

### **28. April**

*Jahrespressekonferenz und  
Investorenkonferenz der Volkswagen AG, Wolfsburg*

### **31. Mai**

*Zwischenbericht Januar – März*

### **22. Juni**

*Hauptversammlung der Volkswagen AG  
(Messegelände Hannover)*

### **28. Juli**

*Halbjahresfinanzbericht*

### **27. Oktober**

*Zwischenbericht Januar – September*



---

# Navigator

Weitere Zahlen und Fakten zum Volkswagen Konzern  
bieten unsere interaktiven Navigator Apps für Smartphone und Tablet:  
<http://navigator.volkswagenag.com>

# VOLKSWAGEN AKTION CHLESSEL WAGEN

A close-up, profile shot of a woman's face as she looks out of a car window. Her hair is blowing in the wind, creating a sense of movement. The background is blurred, showing a landscape and another person.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Menschen  
*bewegen*

MOMENTUM

2015



---

Im Zentrum dieser Ausgabe von MOMENTUM steht die Begegnung mit Menschen. Es sind Zukunfts- und Nachwuchsforscher, Stadtplaner, Ingenieure und nicht zuletzt ganz normale Autofahrer, die wir treffen. Jeder hat seine eigene Perspektive auf das Automobil und auf dessen Zukunft. Wir bei Volkswagen wissen: Es geht nicht um ein bestimmtes Fahrzeug oder eine bestimmte Technologie. Es geht um ganz individuelle Lösungen für ganz individuelle Mobilitätsbedürfnisse.

Mehr als 600.000 Mitarbeiter in unserem Konzern arbeiten daran, solche Lösungen zu entwickeln, zu produzieren und zu den Kunden zu bringen. Vieles wird sich in den kommenden Jahren ändern. Nicht jedoch unser Anspruch: Wir wollen *Menschen bewegen*.



1



## *verstehen*

INTUITION UND WISSEN 12

BERLIN 2035 22

NEUE ENERGIE 26

UNTERWEGS IN RAUM UND ZEIT 32



2



## *handeln*

HINTERFRAGT 36

TIGUAN, DIE ZWEITE 40

TRÄUME WAGEN 42

LOGISTIK 4.0 48



3



## erfahren

APP-ERITIF 54

DIE MISSION 58

MEIN AUTO – MEIN FREUND 64

DER ZAUBER DES ANFANGS 66

WIR BLEIBEN IN BEWEGUNG 74





# Vertrauen entscheidet

---

Seit Ende September 2015 ist Matthias Müller (62)  
Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG.  
Ein Gespräch über Vertrauen, sein Führungsverständnis  
und die Zukunft des Konzerns.

FRAGEN: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Hartmut Nägele

**Herr Müller, was bedeutet Vertrauen für Sie persönlich?**

Vertrauen ist die Grundlage für alles, im Privaten genauso wie im Wirtschaftsleben. Im Zusammenhang mit der Diesel-Thematik wurden bei Volkswagen Regeln gebrochen und ethische Grenzen überschritten. Dadurch haben wir viele Menschen enttäuscht und Vertrauen verspielt – bei Kunden, Investoren und Mitarbeitern, aber auch in der Politik und Öffentlichkeit. Dieses Vertrauen zurückzugewinnen, darum geht es uns. Und das sehe ich auch als meine wichtigste Aufgabe an.

**Wie kann das gelingen?** Vertrauen kann wachsen, wenn man einen Fehler eingesteht und den festen Willen zeigt, diesen zu beheben. Und zwar sowohl in den Auswirkungen, als auch in den Ursachen. In unserem Fall gehören dazu überzeugende technische Lösungen für unsere Kunden genauso wie die schonungslose Aufklärung der Vorkommnisse. Mit Blick nach vorn ist entscheidend, dass wir aus den Fehlern lernen und die richtigen Konsequenzen ziehen, damit so etwas bei Volkswagen nie mehr geschehen kann.

**Was ist konkret zu tun, damit ein solch schwerer Fehler nicht wieder entsteht?** Wir müssen alle relevanten Arbeitsabläufe analysieren, Schwächen identifizieren und diese ausmerzen. Das tun wir mit aller Konsequenz. Darüber hinaus arbeiten wir an unserer Fehlerkultur. Fehler gehören zum Leben. Es muss möglich sein, Probleme offen anzusprechen, auf allen Hierarchieebenen. Entscheidend ist doch, dass wir die Bereitschaft haben daraus zu lernen.

**Sie haben mehrfach betont, dass Volkswagen sich nicht von der Krise lähmen lassen will. Was meinen Sie damit?**

Mir geht es um die Zukunftsfähigkeit von Volkswagen in einer Welt, die vor grundlegenden Veränderungen steht. Wir waren viele Jahre überaus erfolgreich. Um das auch unter veränderten Vorzeichen zu sein, müssen wir den Konzern neu ausrichten: in den Strukturen, im Denken und Handeln – also dem, was landläufig als „Unternehmenskultur“ bezeichnet wird – und auch in den strategischen Zielen für die Zukunft. Auf all diesen Feldern kommen wir voran. In diesem Sinne kann man sagen: Die Krise hat auch Türen geöffnet.

**Sie haben das Thema Kultur angesprochen. Was heißt für Sie gute Führung?** Vor allem offen zu kommunizieren, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisch mutig zu sein. In der Vergangenheit haben wir diese Haltung vielleicht nicht genug gefördert. Das Führungsverhalten grundlegend zu ändern, gelingt in einem Konzern unserer Größe nicht von heute auf morgen. Sie können sich nicht mit dem Megaphon ans Werkstor stellen und eine neue Kultur ausrufen. Entscheidend ist, dass wir als Vorstand die neue Art der Zusammenarbeit Tag für Tag vorleben.

**Wie tun Sie das persönlich?** Wenn ich vor einer Entscheidung stehe, spreche ich mit den Mitarbeitern, die mir die sachlich beste Information geben können – egal, wo sie in der Hierarchie stehen. Und ich höre genau hin, besonders wenn man mir widerspricht.

**Künftig haben die Marken mehr Eigenständigkeit. Wie schaffen Sie es, die technischen Synergien im Konzern trotzdem zu nutzen?** In meiner Zeit bei Porsche haben wir große Freiheiten genossen und sehr gute Ergebnisse erzielt. Diese Selbst- und Eigenständigkeit wird allen Marken guttun. Synergien heben wir, indem wir im Konzernvorstand wichtige Funktionen bündeln. Dies gilt beispielsweise für die Marken- und Produktstrategie oder für die großen Zukunftstechnologien. Wir setzen die Leitplanken, und innerhalb dieses Rahmens übernehmen die einzelnen Marken-

gruppen die Umsetzung dann so autonom wie möglich. So wird der Konzern effizienter, schneller und beweglicher sein und sein immenses Potenzial in Zukunft noch besser ausschöpfen.

**Sie stärken auch die Regionen. Was wird künftig überhaupt noch in Wolfsburg entschieden?** Wir definieren in der Zentrale, in welchen Regionen wir besondere Wachstumschancen sehen und mit welchen Marken wir diese erschließen wollen. Die Umsetzung soll aber dann dezentral und vor Ort erfolgen. Dort kennt man die Bedürfnisse der Kunden am besten. Auch das hat mit Vertrauen zu tun.

**Was tun Sie, damit Volkswagen in die Erfolgsspur zurückkehrt?** Höchste Priorität hat natürlich, dass wir die Abgas-Thematik im Sinne unserer Kunden lösen. Parallel dazu müssen wir Ideen entwickeln, wo der Konzern und die einzelnen Marken langfristig hinwollen. Deshalb arbeiten wir intensiv an einer „Strategie 2025“.

**Was wird diese neue Strategie auszeichnen?** Die „Strategie 2018“ war in Summe sehr erfolgreich, deshalb müssen wir auch nicht alles über Bord werfen. Es geht um eine mutige Weiterentwicklung, die größeres Gewicht auf Elemente wie Digitalisierung, Elektromobilität und gelebte Nachhaltigkeit legt. Diese Themen entscheiden über die Zukunft und müssen daher ganz oben stehen. Mir ist wichtig: Die neue Strategie wird nicht im Elfenbeinturm von einigen Wenigen erarbeitet, sondern in einem offenen, strukturierten Prozess.

**Kann ein traditioneller Automobilhersteller beim Thema Digitalisierung Trends setzen?** Das muss unser Anspruch sein. Unsere Kunden erwarten, dass wir ihr Fahrzeug mit ihrer digitalen Lebenswelt vernetzen. Das wollen wir nicht Branche-fremden überlassen. Im Gegenteil: Es ist unsere ureigene Aufgabe, neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle rund um unser Kernprodukt Auto zu entwickeln. Um das zu erreichen, werden wir die entsprechenden Kompetenzen im eigenen Haus aus- oder aufbauen, uns aber auch stärker für Kooperationen öffnen.

# „Mir geht es um die Zukunftsfähigkeit von Volkswagen in einer Welt, die vor grundlegenden Veränderungen steht.“

— Matthias Müller, Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft

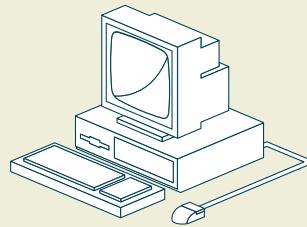


**Zum strategischen Schwerpunkt Elektromobilität: Wann wird das Elektroauto massentauglich?** Der Volkswagen Konzern hat viele Milliarden in die Entwicklung von Elektrofahrzeugen investiert. Daraus resultiert eine Palette von sehr attraktiven Elektroautos und Plug-In-Hybriden. Bis 2020 bringen wir mehr als 20 zusätzliche Modelle auf den Markt. Zum Ende dieser Dekade wird eine neue Batterietechnik zur Verfügung stehen, die es uns erlaubt, Fahrzeuge mit 500 Kilometer Reichweite anzubieten. Aber das allein wird nicht genügen. Parallel muss etwa sichergestellt sein, dass eine flächendeckende Lade-Infrastruktur, insbesondere an Autobahnen, zur Verfügung steht. Dafür setzen wir uns als Industrie ein.

**Welche Rolle spielt Größe für Volkswagen in Zukunft noch?** Größe im Sinne der Zahl verkaufter Autos ist kein Wert an sich. Wir streben vielmehr nach wertschöpfendem Wachs-

tum. Es geht darum, dass das betriebswirtschaftliche Ergebnis so ausfällt, dass wir ausreichend Mittel haben, um mutig und nachhaltig in die Zukunft zu investieren. Nur so können wir unseren Erfolg in einer sich verändernden automobilen Welt dauerhaft sichern.

**Wo steht Volkswagen im Jahr 2025?** Ich bin zuversichtlich, dass wir es schaffen, einer der weltweit führenden Partner für Mobilität zu sein. Und zwar sowohl im Personen- als auch im Güterverkehr, sowohl in urbanen Ballungsräumen als auch im Überlandverkehr. Dafür wird es notwendig sein, neue, intermodale Verkehrskonzepte zu entwickeln. Nur so können wir den Verkehrsfluss verbessern und die Umweltbelastung in den Metropolen reduzieren. In den nächsten Jahren wird eine spannende neue Mobilitätswelt entstehen. Unser Anspruch ist es, diese maßgeblich mitzugestalten.



## 1991

---

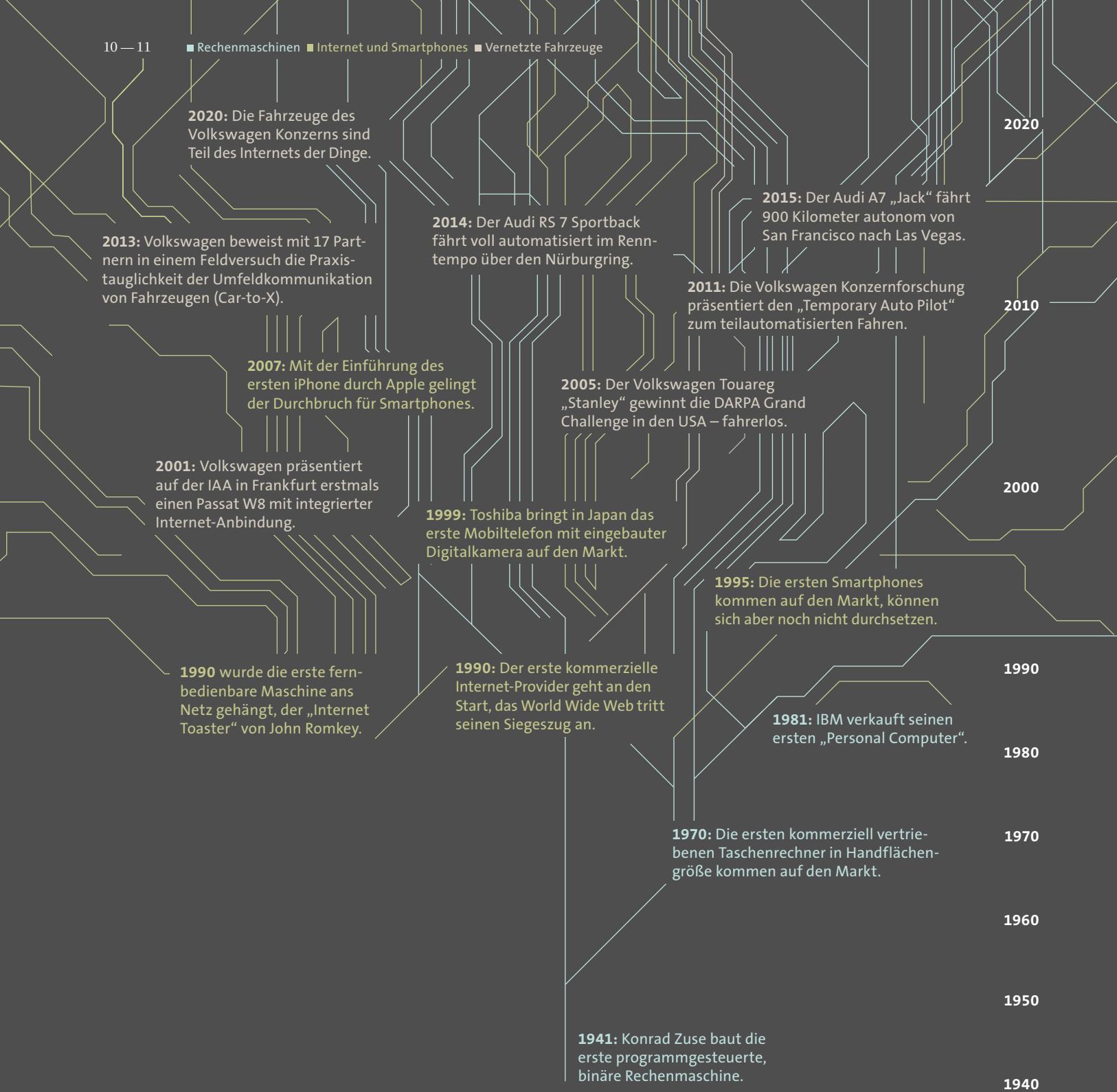
Vom Rechner zum Netzwerk. Als der Informatiker Mark Weiser seinen Aufsatz „The Computer for the 21st Century“ in der Zeitschrift „Scientific American“ veröffentlicht, sind es noch eckige Kisten, die auf den Schreibtischen stehen. Doch der Visionär Weiser prognostiziert: Die Kisten verschwinden. Bald werden alle Dinge, die uns umgeben, intelligent und über ein weltweites Informationsnetzwerk miteinander verbunden sein.



Mark Weiser  
Amerikanischer Computerwissenschaftler  
1952–1999

# VERSTEHEN 1

**Das Internet der Dinge ist Realität. Intelligente Maschinen kommunizieren ohne Zutun des Menschen miteinander. Das verändert nicht nur das Auto, sondern die Mobilität insgesamt. Volkswagen stellt sich diesem Wandel und gestaltet ihn mit. Das vollständig vernetzte Fahrzeug der Zukunft ist nicht nur komfortabler, sondern auch sicherer und umweltfreundlicher denn je. Der Maßstab, an dem der Erfolg neuer Technologien gemessen wird, ist und bleibt für uns der Mensch.**



# 2020

Zu Beginn des nächsten Jahrzehnts werden mehr als 50 Milliarden Gegenstände über das Internet miteinander verbunden sein, schätzt das US-Netzwerkunternehmen Cisco. Das Auto – wenn es ein Modell aus dem Volkswagen Konzern ist – gehört mit Sicherheit dazu. Es tauscht laufend Daten mit der Verkehrsinfrastruktur und dem Smartphone des Fahrers aus.

# INTUITION UND WISSEN

---

Über 48.000 Menschen beschäftigt der Volkswagen Konzern in der Forschung und Entwicklung. Es sind ihre Ideen, die den technischen Fortschritt beflügeln. Doch wie sorgt Volkswagen dafür, dass Innovationen und Kundenwünsche zusammenpassen? Ein Blick hinter die Kulissen.

TEXT: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Urban Zintel, Marc Trautmann

Menschliche Initiativen basiert auf  
Erfahrungen und führt großzügig  
Szenen Lösung für das Kaudem.



— Wolfgang Müller-Pietralla, Leitung Zukunftsforschung  
und Trendtransfer bei Volkswagen

**Eine ultimative Fahrmaschine?** Den komfortablen Raumgleiter, der Platz für die ganze Familie bietet? Oder doch ein Carsharing-Modell, das die Wahl zwischen beiden Alternativen lässt? Die Ansprüche, die Menschen an ihre individuelle Mobilität stellen, sind so unterschiedlich wie die Lebensentwürfe in der postmodernen Gesellschaft.

Heerscharen von Marktforschern erheben Daten zu Kundenwünschen, differenziert nach Altersgruppen, Regionen und gesellschaftlichem Status. Und doch handelt es sich stets um Momentaufnahmen. Für einen Automobilhersteller wie Volkswagen, der in allen Weltregionen aktiv ist, gilt es, heute schon zu wissen, was sich die Kunden übermorgen möglicherweise wünschen – und in der Forschung und Entwicklung die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass die Erfüllung dieser Wünsche möglich wird.

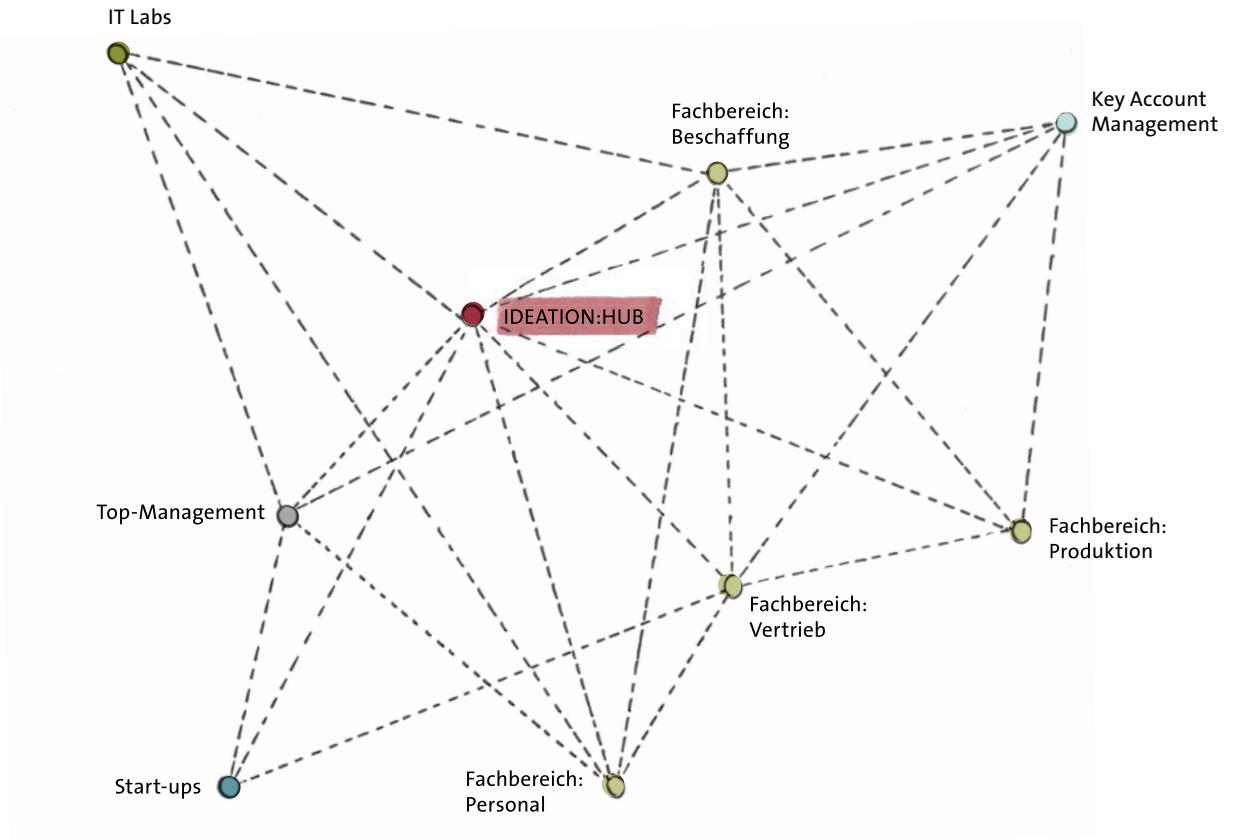
## Langfristige Entwicklungen erkennen und Ingenieure inspirieren

Berlin. Der Blick von Wolfgang Müller-Petralla (54) schweift über die blitzblank geputzten Fahrzeuge in der neuen Konzernrepräsentanz. Im Mai 2015 eröffnet, stellt das „DRIVE.“ Ideen zu künftiger Mobilität genauso aus wie aktuelle Modelle. Da fällt Müller-Petralla eine Ducati auf. Er lächelt und tritt an die Maschine heran. „Auch wenn sich vieles ändert, es gibt Konstanten“, sagt der Leiter der konzernweiten Zukunftsorschung. „Mobilität ist und bleibt mit Emotionen verbunden.“

Gleichzeitig verändern sich die Ansprüche an das Leben und die Mobilität durch die Digitalisierung rasch, davon ist Müller-Petralla überzeugt: „Die Menschen gewöhnen sich daran, dass sie die ganze Welt über ihr Smartphone erreichen. Das wird auch im Auto erwartet.“ Daher ist es Aufgabe eines Automobilherstellers, zu nahtlos vernetzter Mobilität in einer immer komplexeren Welt beizutragen. Beispielsweise erwartet der Autofahrer in einigen Jahren ein nahezu parkfreies Fahrerlebnis. Das bedeutet: Das Auto parkt autonom ein und steht „auf Zuruf“ am gewünschten Ort.

Müller-Petrallas Team ist von Informatik über Bionik bis hin zur Philosophie multidisziplinär aufgestellt und der Zukunft mit wissenschaftlichen Methoden auf der Spur. Basierend auf der Analyse zukunftsrelevanter Entwicklungen entstehen gemeinsam mit den Marken und Fachbereichen zukünftige Strategien und Innovationen. Dieses Vorgehen hat sich bewährt: „Vor zehn Jahren erkannten wir, dass mit dem Aufkommen neuer Technologien Licht für die Kunden eine signifikante Rolle spielen wird“, so Müller-Petralla. Eine Vielzahl neuer Technologien hielt Einzug, bis hin zum adaptiven Laserscheinwerfer, der nicht nur die Straße besser ausleuchtet, sondern mit seinem Licht den Fahrer in der Dunkelheit auch wacher hält.

Die Zukunft voraussehen, das kann auch ein Zukunftsforcher nicht. „Doch wir können langfristige Entwicklungen erkennen und Ingenieure inspirieren“, sagt Müller-Petralla. „Intuition und Wissen sind dabei keine Gegensätze. Menschliche Intuition basiert auf Erfahrungen sowie Vorstellungen und führt oft zur besten Lösung für den Kunden.“



## Menschen vernetzen und Ideen fundiert bewerten

Wolfsburg. „Denk:Raum“ nennt Jennifer Sarah Geffers (38) das Besprechungszimmer in einem Bürogebäude am Rande der Innenstadt. Nicht nur dem Namen nach unterscheidet der „Denk:Raum“ sich von vielen anderen Räumen im Konzern. An der Stirnwand hängt eine sechs Meter lange Tafel, an der viele Menschen gleichzeitig schreiben und miteinander diskutieren können. Im Regal stehen neben Stiften in vielen Farben auch Legosteine. Mit Spielerei hat all das dennoch nichts zu tun. „Es geht darum, gute Ideen schnell visualisieren zu können“, erläutert Geffers, die den „Ideation:Hub“ zusammen mit einem Kollegen in einem sogenannten „Leitungs-Pairing“ innerhalb der Konzern-IT verantwortet.

Als „Drehkreuz für Ideen“ könnte man die im Oktober 2015 eingeführte Einheit auch beschreiben. „Ideen entstehen bei uns überall“, so Geffers. Beispielsweise im ebenfalls neu gegründeten „Digital:Lab“ in Berlin, dem „Data:Lab“ in München oder auch in den einzelnen Fachbereichen und Konzernmarken. „Als Impulsgeber für die Mobilität der Zukunft ist außerdem der Dialog mit Start-ups außerhalb des Konzerns wichtig.“ Menschen mit Ideen zu vernetzen, sieht Geffers, die ein Studium in Vertriebsmanagement abgeschlossen hat, daher als ihre wichtigste Aufgabe.

## KOMMUNIKATION IST ALLES

Kreative Ideen entstehen im Volkswagen Konzern an vielen Stellen. Der „Ideation:Hub“ bündelt diese Ideen und bringt die Menschen dahinter zusammen – auch mit Start-ups außerhalb des Konzerns.

In zehn Jahren ist das Auto ein  
Vehikel für digitale Services.

FRIDAY

WALL

NORA  
&  
Jochen

Lutz  
Nai

Audra  
&  
Peter

Rainer +  
Stefanie

Jens  
&  
Jane

Jonathan  
&  
Andrea

Markus  
Lars

— Jennifer Sarah Geffers, Leitung IDEATION:HUB bei Volkswagen



## Mit pilotiertem Fahren die Zeit im Fahrzeug genießen

Dafür hat Geffers mit den „Digital Future Days“ ein eigenes Veranstaltungsformat geschaffen. In diesen Workshops kommen Experten aus dem gesamten Konzern zusammen und diskutieren eine konkrete Frage. Beispielsweise: Wie können wir eine konzernweite Kunden-Identifikation einführen? Was auf den ersten Blick nach einer technischen Detailfrage klingt, ist im Zeitalter der Digitalisierung von großer Bedeutung: „Nur wenn wir einen Kunden eindeutig identifizieren können, selbst wenn er sein Fahrzeug bei einem unabhängigen Händler oder gebraucht gekauft hat, können wir ihm maßgeschneiderte digitale Dienstleistungen anbieten: etwa Apps oder Service-Angebote speziell für sein Fahrzeugmodell“, erläutert Geffers.

Die gezielte Suche nach Ideen ist ein Aspekt der Arbeit im „Ideation:Hub“. Der zweite, nicht weniger wichtige: Ideen fundiert zu bewerten. So übernimmt Geffers für die Konzern-IT die Nachbetreuung sogenannter „Hackathons“, Veranstaltungen, auf denen junge Programmierer gemeinsam neue digitale Lösungen und Apps entwickeln. Bei einem Wettbewerb fiel ihr so die App „Carvatar“ auf: Spielerisch fordert das Programm den Autobesitzer dazu auf, sein Fahrzeug gut zu behandeln, also zum Beispiel keinen Service-Termin zu verpassen. Wenn eine Idee wie diese innovativ und umsetzbar erscheint, vernetzt Geffers den IT-Nachwuchs mit Experten aus dem Konzern. Keine wertvolle Idee zu übersehen, das ist eine andere Beschreibung für Geffers Mission. Denn sie ist davon überzeugt: „In zehn Jahren ist das Auto ein Vehikel für digitale Services.“

Ingolstadt. Ein riesiges Plakat empfängt die Besucher im Büro von Thomas Müller (39). Es zeigt einen Audi RS 7 Sportback<sup>1</sup> auf dem Hockenheimring. Fahrerlos umrundete dieser die Rennstrecke in weniger als zwei Minuten. Müller gehört zum kleinen Kreis von Entwicklern, die sich 2010 vornahmen, Audi zum Vorreiter des hochautomatisierten Fahrens zu machen; er selbst übernahm die Projektleitung. Doch was motiviert ihn? Geht es ihm darum, den Fahrer überflüssig zu machen? Müller widerspricht entschieden: „Im Gegenteil, es geht um Selbstbestimmung! Das pilotierte Fahren soll es dem Menschen ermöglichen, Herr über seine Zeit zu werden.“ Schon bald soll das erste Modell in Serie gehen, bei dem der Fahrer im Stop-and-go-Verkehr einen Staupiloten aktivieren kann. Auf der Autobahn übernimmt der Pilot bei Geschwindigkeiten bis zu 60 km/h dann nicht nur das Gasgeben und Bremsen, sondern auch die Lenkung.

Die technischen Fortschritte bei der Automatisierung des Fahrens sind groß. So ist die zentrale Steuerelektronik, die bei den ersten Testfahrzeugen noch den kompletten Kofferraum füllte, inzwischen nur noch so groß wie ein Laptop. Dennoch dämpft Müller die Erwartung, dass bald überall hochautomatisiert gefahren werden kann – und das liegt nicht nur an der Technik, der Infrastruktur und den gesetzlichen Vorgaben. Es liegt auch am Menschen: „Der Fahrer muss Vertrauen in ein selbstfahrendes Auto entwickeln, daher ist es richtig, Schritt für Schritt voranzugehen.“

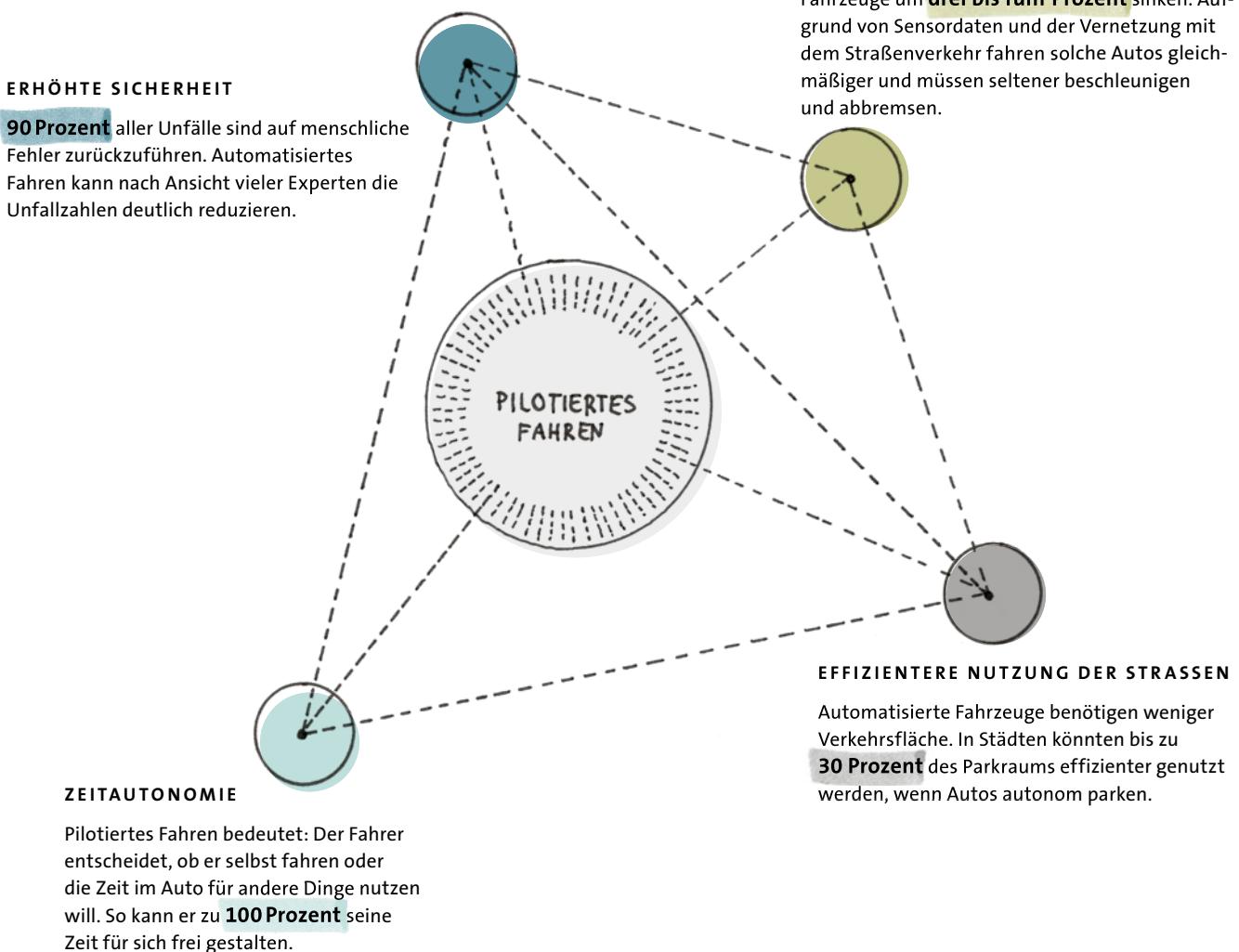
Das pilotierte Fahren soll es dem Menschen ermöglichen,  
ihm über viel Zeit zu werden.

— Thomas Müller, Entwicklung Brems-, Lenk- und Fahrerassistenzsysteme bei Audi



## Vorteile des pilotierten Fahrens

Aus Sicht von Audi bringt das pilotierte Fahren für Mensch und Gesellschaft vier wesentliche Vorteile:



Überhaupt redet Müller mehr vom Menschen als von Technik. Denn die Schnittstelle zwischen Fahrer und pilotiertem Auto muss viel mehr können als in heutigen Fahrzeugen. So gilt es, dem Fahrer immer eindeutig zu signalisieren, ob er sich im Automatik-Modus befindet oder ob er selbst das Fahrzeug steuern soll. Innerhalb von zehn Sekunden soll der Fahrer, auch wenn er sich gerade noch mit seinen E-Mails beschäftigt hat, das Steuer wieder übernehmen können. Und schließlich soll sich das pilotierte Fahren auch gut anfühlen. „Es wird nicht so sehr darum gehen, besonders schnell ans Ziel zu kommen, sondern die Fahrzeit in einem komfortablen und schönen Innenraum zu nutzen“, so Müller. „Jeder wird dann für sich entscheiden, ob er die Zeit dazu verwendet, zu arbeiten oder einfach zu genießen – wie beim Flug in der Business-Class einer guten Fluglinie.“ Mit einem entscheidenden Unterschied: Man kann jederzeit wieder selbst zum Piloten werden.

## Neue Bedienkonzepte und Display-Technologien frühzeitig testen

Södertälje. Drei große Bildschirme bilden einen Halbkreis vor der Fahrerkabine, die in einem abgedunkelten Labor steht. Anna Selmarker (46) sitzt auf dem Fahrersitz und setzt den Fuß auf das Gaspedal. „Wir fahren jetzt durch eine virtuelle Welt“, erläutert die Software-Ingenieurin, die für die HMI-Entwicklung des Nutzfahrzeugherstellers Scania verantwortlich ist. HMI steht für „Human Machine Interaction“, die Interaktion zwischen dem menschlichen Fahrer und seinem Arbeitsplatz. Der Fahrsimulator ist Selmarkers wichtigstes Werkzeug. Hier lassen sich neue Bedien- und Anzeigekonzepte in einem sehr frühen Entwicklungsstadium testen. Dies geschieht aber nicht nur durch Scania Ingenieure, sondern auch durch Lkw-Fahrer, die als Probanden bereits heute ihren zukünftigen Arbeitsplatz testen und mitgestalten können.

Die Arbeit der Fahrer wird sich durch die digitale Vernetzung von Lkw und Spedition deutlich verändern. So können immer mehr Informationen über den Truck und das Fahrverhalten bezogen werden – zum Beispiel Mitteilungen über spontane Routenänderungen, die zu weniger Leerfahrten und damit auch zu einer geringeren Umweltbelastung beitragen. Die Herausforderung: Theoretisch gibt es viele Möglichkeiten, dem Fahrer Informationen darzustellen, zumal immer wieder neue Display-Technologien zur Verfügung stehen. Es gibt dabei aber eine klare Priorität: „Wir wollen herausfinden, wie digitale Anzeigen so gestaltet werden können, dass der Fahrer niemals vom Straßenverkehr abgelenkt wird.“

Besonderes Gewicht gewinnt die Arbeit an neuen HMI-Konzepten für automatisiert fahrende Nutzfahrzeuge. Scania arbeitet in einem Forschungsprojekt am sogenannten „Platooning“: Lkw fahren auf der Autobahn in Kolonne voll automatisiert dem ersten Fahrzeug hinterher. Bei geringem Abstand entsteht kaum Luftwiderstand, ähnlich wie beim Windschattenfahren in einem Radrennen – somit sinkt auch der Kraftstoffverbrauch. Das automatisierte Fahren erhöht zudem die Sicherheit auf der Straße, da die Gefahr von Auffahrerunfällen durch Unachtsamkeit deutlich sinkt. „Diese Art des automatisierten Fahrens benötigt völlig neue Informationskonzepte“, erklärt Selmarker. Zum Beispiel kann der Fahrer rechtzeitig darüber informiert werden, wenn ein vor ihm fahrender Lkw die Kolonne verlässt. Der Prototyp für ein solches Display ist mittlerweile programmiert. Über eine Chat-Funktion können sich die in einer Kolonne zusammengespannten Fahrer sogar für eine gemeinsame Pause an der nächsten Raststätte verabreden. „Solche kommunikativen Elemente sind für die Fahrer wichtig“, sagt Selmarker. „Wir sorgen dafür, dass sie sicher zu bedienen sind.“

Vier Menschen, vier Berufe, vier verschiedene Aufgaben im Volkswagen Konzern. Was sie eint: Sie suchen nach Antworten auf die Frage, wie wir uns in Zukunft bewegen. Dabei haben sie immer den Menschen im Blick. Denn eine Idee ist erst dann gut, wenn sie das Leben des Kunden bereichert.

1 Audi RS 7 Sportback Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 9,5; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 221; Effizienzklasse E.

**Wir gestalten digitale Anzeigen so,  
dass der Fahrer niemals vom  
Straßenverkehr abgelenkt wird.**

— Anna Selmarker, Leitung Fahrer-  
Fahrzeug-Interaktion bei Scania



# BERLIN 2035

**Die letzte Meile:  
„Flywheels“ bringen  
ihre Passagiere  
bis vor die Haustür.**



---

Weltweit leben immer mehr Menschen in Metropolen. Max Schwitalla, Teilnehmer des Audi Urban Future Award, will mit neuen Konzepten die Mobilität in urbanen Ballungsräumen verändern. Eine Fahrt durch Berlin mit dem Architekten und Stadtplaner im Audi A3 Sportback e-tron<sup>1</sup>.

TEXT: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Matthias Haslauer

## Max Schwitalla will individuelle Mobilität und öffentlichen Nahverkehr verbinden.



**Start am Flughafen Tegel** – für jährlich rund 20 Millionen Fluggäste ist er das Tor zur deutschen Hauptstadt. Als Nutzer mehrerer Carsharing-Angebote ist es Max Schwitalla (35) gewohnt, sich schnell in unbekannten Autos zurechtzufinden – so auch im Audi A3 Sportback e-tron. Der Architekt und Stadtplaner schätzt die Vorteile des leisen Elektroantriebs, auch wenn er selbst kein eigenes Auto besitzt. „Wir müssen uns davon lösen, alles besitzen zu wollen, was wir nur ab und an nutzen“, sagt Schwitalla, während er sich mit dem e-tron in den dichten Berliner Stadtverkehr einfädelt. „In den Städten der Zukunft wird Raum zum noch knapperen Gut.“ Ein Teil der Lösung sind für ihn neue Mobilitätskonzepte: „Wir denken bei Stadtplanung zu viel an Immobilien und zu wenig daran, wie sich Menschen in urbanen Räumen bewegen.“ Ein visionäres Kon-

zept, das individuelle Mobilität und den öffentlichen Personennahverkehr verbindet, hat Schwitalla im Rahmen des Audi Urban Future Award gemeinsam mit Partnern entwickelt: Im Jahr 2035 sollen autonome und elektrisch angetriebene Fahrzeuge mit Platz für jeweils einen Menschen auf den Straßen Berlins fahren. Jedermann kann sie bei Bedarf per Smartphone vor die eigene Haustür ordern. Der Clou: Auf vielbefahrenen Strecken könnten sich die „Flywheels“ genannten Mikroautos zu Zügen verbinden und sogar in U-Bahn-Tunneln fahren. Am Zielbahnhof trennen sie sich wieder voneinander und bringen die Passagiere wie Taxen direkt vor die Haustür. „Damit ließe sich das Problem der letzten Meile lösen“, erläutert Schwitalla. „Denn viele Menschen scheuen bei der Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel die damit verbundenen Wege- und Wartezeiten.“



## Schwitallas Mikroautos könnten auch in U-Bahn-Tunneln fahren.

Futuristisch? Ja, aber genau das ist eine Zielsetzung der Audi Urban Future Initiative. Damit verfolgt der Premiumhersteller den Anspruch, die Stadt der Zukunft mitzustalten. Denn der globale Trend zur Urbanisierung ist ungebrochen: 2014 lebten laut UN-Statistik 54 Prozent der Menschen in urbanen Ballungsgebieten, im Jahr 2050 werden es bereits 66 Prozent sein. Auch weil die Weltbevölkerung wächst, werden dann 2,5 Milliarden mehr Menschen als heute in Ballungsräumen leben, die aber nur rund drei Prozent der Erdoberfläche ausmachen. Die Verdichtung ist bereits heute enorm, insbesondere in asiatischen Städten. So zählte Kwun Tong, ein Stadtteil von Hongkong, Mitte 2014 57.250 Einwohner pro Quadratkilometer. Zum Vergleich: In Berlin teilen sich laut Statistischem Bundesamt jeweils 3.838 Einwohner einen Quadratkilometer.

Seit 2010 fördert die Audi Urban Future Initiative innovative Mobilitätskonzepte in verschiedenen Weltregionen. In Entwicklungspartnerschaften mit Städten analysiert Audi die Potenziale automobiler Technologie in Ballungszentren. Im November 2015 gab der Fahrzeugherrsteller die ersten Projekte bekannt: In Somerville, einer Stadt im Großraum Boston, werden neue Konzepte für das Verkehrs- und Parkraummanagement erprobt. In Santa Fe, einem der wichtigsten Geschäftsbezirke von Mexiko-Stadt, bekannt für seinen Dauerstau, erforscht Audi zusammen mit Partnern das Mobilitätsverhalten von Pendlern. Basierend auf den Erkenntnissen sollen Konzepte zur Veränderung der Mobilitätsroutinen entwickelt werden.

Das Gegeneinander von Auto und öffentlichem Personennahverkehr sei eine Debatte von vorgestern, gibt sich Max Schwitalla überzeugt. „Die autogerechte Stadt ist genauso gescheitert wie alle Konzepte, Mobilität zu beschränken.“ Die moderne Stadt-

**In einer Metropole wie Berlin  
ist individuelle Mobilität  
zwischen den Stadtvierteln  
auch in Zukunft wichtig.**



planung setzt zunehmend auf das Quartierskonzept, bei dem die Wege zwischen Arbeitsplatz, Einkaufszentrum und Wohnung zu Fuß zurückgelegt werden. „So richtig dieser Gedanke ist: Menschen wollen sich begegnen und kommunizieren – daher bleibt individuelle Mobilität zwischen verschiedenen Stadtvierteln wichtig“, so Schwitalla.

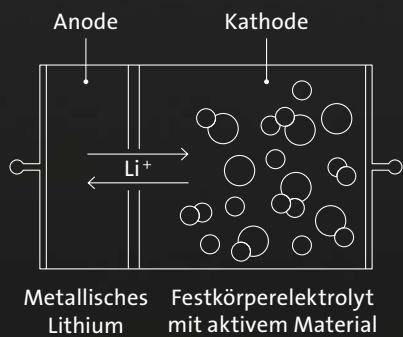
Die Fahrt endet am EUREF-Campus im Stadtteil Schöneberg. Rund um einen 1910 errichteten und vor zehn Jahren stillgelegten Gasometer entsteht gerade ein neues Quartier, in dem die Technische Universität Berlin und mehrere Technologieunternehmen an Ideen für nachhaltige Energie und emissionsfreie Mobilität für die Stadt der Zukunft arbeiten. Ideen, wie sie auch Audi mit der Urban Future Initiative vorantreibt.

1 Audi A3 Sportback e-tron Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,7 bis 1,5; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,4 bis 11,4; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 39 bis 35; Effizienzklasse A+.

# Neue Energie

Künftige Elektrofahrzeuge können deutlich mehr Strom speichern und den Akku ohne Zutun des Fahrers während des Parkens aufladen. Oder sie erzeugen die Energie gleich per Brennstoffzelle an Bord. Drei junge Wissenschaftler aus der Volkswagen Konzernforschung berichten über ihre Arbeit am Antrieb der Zukunft.

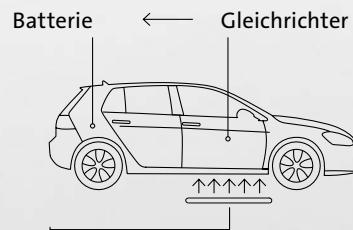
TEXT: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Andreas Mader, Roderick Aichinger



Akkus für künftige Hybrid- und Elektrofahrzeuge sollen deutlich Gewicht abspecken und mehr Strom speichern können. Einer der Wege, die bei Volkswagen derzeit untersucht werden, ist die Nutzung einer sogenannten Festkörperbatterie.

**San Francisco.** Wie kann die Reichweite von Elektroautos erhöht werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich Dr. Angela Speidel (36). Für die Volkswagen Konzernforschung geht die Chemikerin im Silicon Valley neuen Batterietechnologien nach, die eine höhere Speicherkapazität und somit eine höhere Reichweite versprechen. Die Batterieforscherin arbeitet dabei eng verzahnt mit Wissenschaftlern innovativer Unternehmen zusammen: Immer wieder steht sie in deren Laboren und erprobt mit ihnen, ob neue Materialkombinationen die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllen. Dabei gilt: „Für uns Forscher ist es auch wichtig zu lernen, was nicht geht.“ So hat sich beispielsweise gezeigt, dass Lithium-Sauerstoff-Batterien derzeit keine Option für den Automobilbau darstellen. Gerade verfolgt Speidel einen alternativen Ansatz: die Feststoffbatterie. Zusammen mit dem Start-up-Unternehmen QuantumScape arbeitet sie an einem Akku, bei dem als Elektrolyt keine Flüssigkeit, sondern ein Festkörper zum Einsatz kommt. Damit ließe sich, bei identischem Batteriegewicht, die Reichweite deutlich erhöhen. Bewährt sich diese Idee, würden künftige Elektroautos deutlich alltagstauglicher werden.





Aufladen ohne Kabel und Stecker: Möglich wird das, indem eine Magnetspule unter dem Auto per Induktion Wechselstrom an eine Gegenspule im Auto schickt. Ein Gleichrichter wandelt ihn in Gleichstrom um, der in der Batterie gespeichert werden kann.



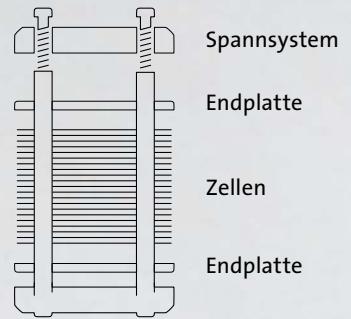
**Wolfsburg.** Schon während des Studiums im polnischen Lodz war der Nachrichtentechniker Wojciech Derendarz (33) fasziniert von den Möglichkeiten des automatisierten Fahrens. 2011 übernahm er in der Volkswagen Konzernforschung das Projekt „V-Charge“: Künftig soll der Fahrer sein Elektroauto an der Schranke zur Tiefgarage abstellen können. Es findet dann autonom seinen Weg zu einem freien Stellplatz, auf dem auch gleich die Batterie aufgeladen werden kann – und zwar kabellos über Induktion, so wie es zum Beispiel bei elektrischen Zahnbürsten üblich ist. Innerhalb eines europäischen Verbundforschungsvorhabens, in das mehrere Hochschulen und Technologielieferanten eingebunden waren, koordinierte Derendarz die Integration der kompletten Hard- und Software im Fahrzeug. Dabei zeigte sich, dass das hoch automatisierte Fahren im Parkhaus mit seriennahen Sensoren zuverlässig funktioniert. „Im Jahr 2020 kann so etwas in Serie gehen“, meint Derendarz. Mittlerweile gibt es sogar schon ein Folgeprojekt. Untersucht wird, ob die für Parkhäuser entwickelte Technik auch in Tempo-30-Zonen auf öffentlichen Straßen funktionieren könnte.



**Isenbüttel.** Die Chemie-Ingenieurin Dr. Miriam Stiefel (35) ist überzeugt: „Die Brennstoffzelle kann zur echten Alternative für emissionsfreie Langstreckenmobilität werden.“ Denn Brennstoffzellen erzeugen Strom aus Sauer- und Wasserstoff, dabei entsteht als „Abfallprodukt“ lediglich Wasser. Im Technologiezentrum Elektrotraktion von Volkswagen untersucht Stiefel das Herz des Antriebs, den sogenannten „Brennstoffzellen-Stapel“. Denn eine einzelne Brennstoffzelle ist nur wenige Millimeter dick und erzeugt nur eine geringe elektrische Spannung. Erst wenn Hunderte Zellen übereinander gestapelt und in Reihe geschaltet werden, kann damit ein Auto angetrieben werden. Die Untersuchungen, die Stiefel auf speziellen Prüfständen durchführt, dienen vor allem dazu, neue Materialkombinationen zu testen. Damit die Reaktion zwischen Sauer- und Wasserstoff in den Zellen in Gang kommt, enthalten diese als Katalysator das teure Edelmetall Platin. Ziel ist es, den benötigten Platinanteil zu reduzieren, damit die Brennstoffzelle kostengünstiger produziert werden kann. „Vielleicht kommen wir eines Tages auch ganz ohne Platin aus, aber das ist noch ein echtes Forschungsthema“, so Stiefel.



Die Brennstoffzelle erzeugt Strom aus Wasser- und Sauerstoff. Damit ausreichend Leistung entsteht, müssen viele hauchdünne Brennstoffzellen in einem Stapel zusammengefügt werden.



16,3

### Prozent Energie

Konzernweit hat Volkswagen den Energieverbrauch je produziertem Fahrzeug (Pkw und leichte Nutzfahrzeuge) von 2010 bis 2015 um 16,3 Prozent gesenkt.

13,2

### Millionen Verträge

Mit einer steigenden Zahl an Kundenfinanzierungen, Leasingverträgen, Service- und Versicherungsverträgen in 2015 ermöglicht Volkswagen Financial Services Mobilität für immer mehr Menschen.

32,7

### Millionen Golf<sup>1</sup> / 21,5 Millionen Käfer

Der Käfer prägte eine ganze Ära. Bis 2003 baute Volkswagen 21,5 Millionen Fahrzeuge der Modellreihe. Seine Nachfolge als Bestseller trat 1974 der Golf an – er lief bislang 32,7 Millionen Mal vom Band.

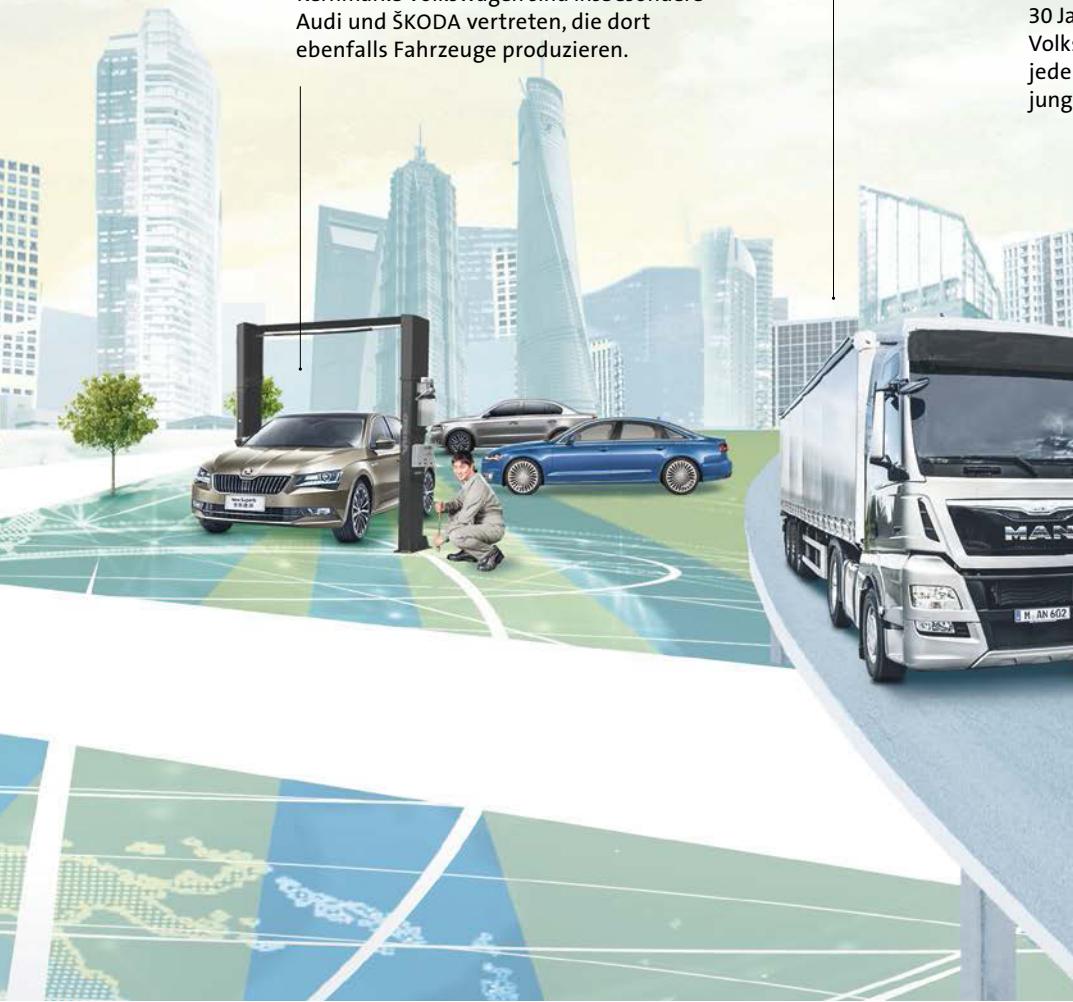


Unterwegs  
in Raum und Zeit

# 3.000

## Service-Stationen

In den vergangenen zehn Jahren hat der Volkswagen Konzern die Anzahl der Händler und Vertragswerkstätten in China mehr als verdreifacht. Neben der Kernmarke Volkswagen sind insbesondere Audi und ŠKODA vertreten, die dort ebenfalls Fahrzeuge produzieren.



# 2.700

## Liter Kraftstoff

So viel Diesel spart ein MAN TGX EfficientLine 2 gegenüber dem Vorgängermodell bei einer Jahresleistung von 150.000 Kilometern. Erreicht wird das durch den vorausschauenden Tempomat „EfficientCruise“ sowie durch die Optimierung von Motor und Getriebe.

# 155.000

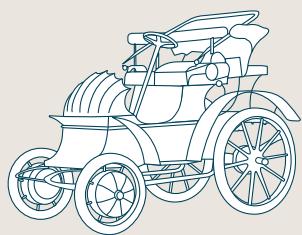
## junge Menschen

Rund 155.000 Menschen unter 30 Jahren arbeiten weltweit beim Volkswagen Konzern. Damit ist fast jeder vierte Mitarbeiter dieser jungen Altersgruppe zuzuordnen.



1 Volkswagen Golf Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 7,1 bis 1,5; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,7 bis 11,4; Erdgasverbrauch in m³/100 km kombiniert von 3,5 bis 3,4; CO₂-Emissionen in g/km kombiniert von 165 bis 0; Effizienzklassen A+ bis E.

Der Volkswagen Konzern bewegt Menschen und Güter überall auf der Welt. Technologien für mehr Effizienz spielen dabei nicht nur in den Fahrzeugen, sondern auch bei ihrer Produktion eine immer wichtigere Rolle. Auch mit seinem globalen Servicennetz und seinem umfassenden Finanzierungsangebot ermöglicht Volkswagen Mobilität für viele Menschen.



## 1898

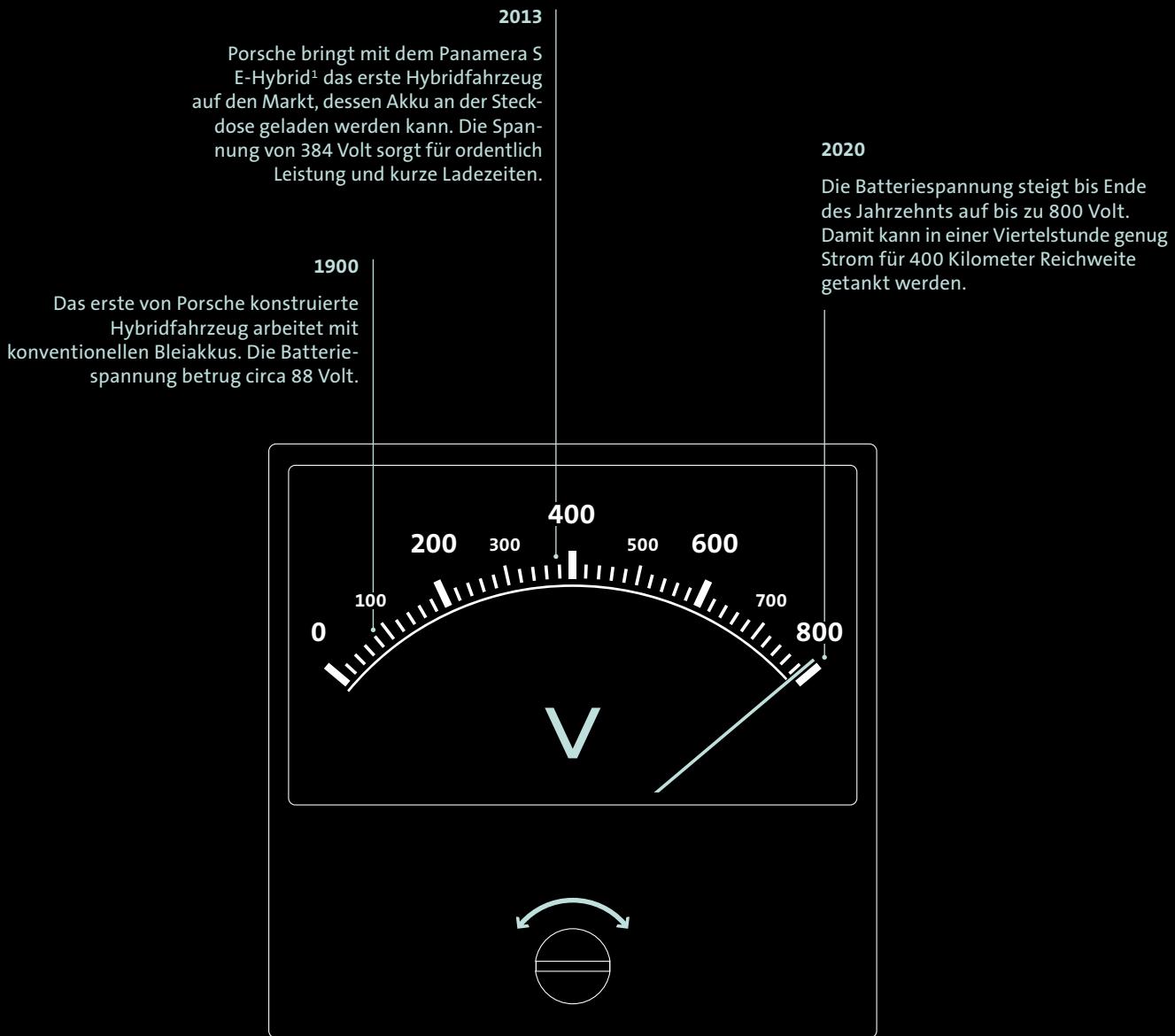
23 Jahre ist Ferdinand Porsche alt, als er sein erstes Automobil konstruiert – und damit zugleich eine revolutionäre Technik einführt. Der sogenannte „Lohner-Porsche“ ist eine Sensation auf der Pariser Weltausstellung. Denn den Antrieb des Fahrzeugs übernehmen zwei in die Vorderräder eingebaute Elektromotoren. Ein gutes Jahr später legt Porsche nach: Mit dem „Semper vivus“ (deutsch: immer lebendig) entsteht das erste Hybridfahrzeug.



*Ferdinand Porsche*  
Automobilkonstrukteur und Unternehmer  
1875–1951

# HANDELN 2

**Individuelle Mobilität wird auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben. Der Volkswagen Konzern versteht das als Auftrag: Es gilt, die Entwicklung neuer, alternativer Antriebe voranzubringen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass Mobilität für viele Menschen weltweit möglich wird. Ein breites Angebot von Fahrzeug- und Antriebskonzepten ist die beste Voraussetzung, um Lösungen für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse anzubieten.**



## 2020

Über den Markterfolg alternativer Antriebe entscheidet letztlich der Kunde. Der Volkswagen Konzern schafft heute schon die Voraussetzungen für die Akzeptanz des elektrischen Fahrens und bietet ein breites Angebot an Elektro- und Hybridmobilität. Mit Modellen vom e-up!<sup>2</sup> und A3 Sportback e-tron<sup>3</sup> über den Passat GTE<sup>4</sup> bis hin zum Cayenne S E-Hybrid<sup>5</sup>. Rund 20 weitere Modelle mit Elektro- oder Plug-in-Hybridantrieb folgen bis Ende des Jahrzehnts.

<sup>1</sup> Porsche Panamera S E-Hybrid Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 3,1; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 16,2; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 71; Effizienzklasse A+.

<sup>2</sup> Volkswagen e-up! Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 11,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 0; Effizienzklasse A+.

<sup>3</sup> Audi A3 Sportback e-tron Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,7 bis 1,5; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,4 bis 11,4; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 39 bis 35; Effizienzklasse A+.

<sup>4</sup> Volkswagen Passat GTE Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,7 bis 1,6; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,9 bis 12,2; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 39 bis 37; Effizienzklasse A+.

<sup>5</sup> Porsche Cayenne S E-Hybrid Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 3,4; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 20,8; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 79; Effizienzklasse A+.

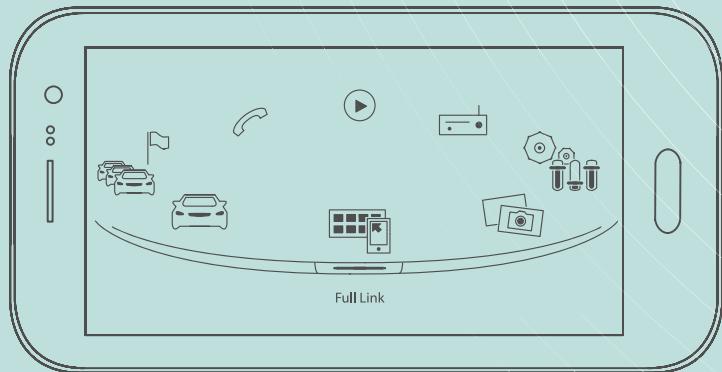
# Hinterfragt

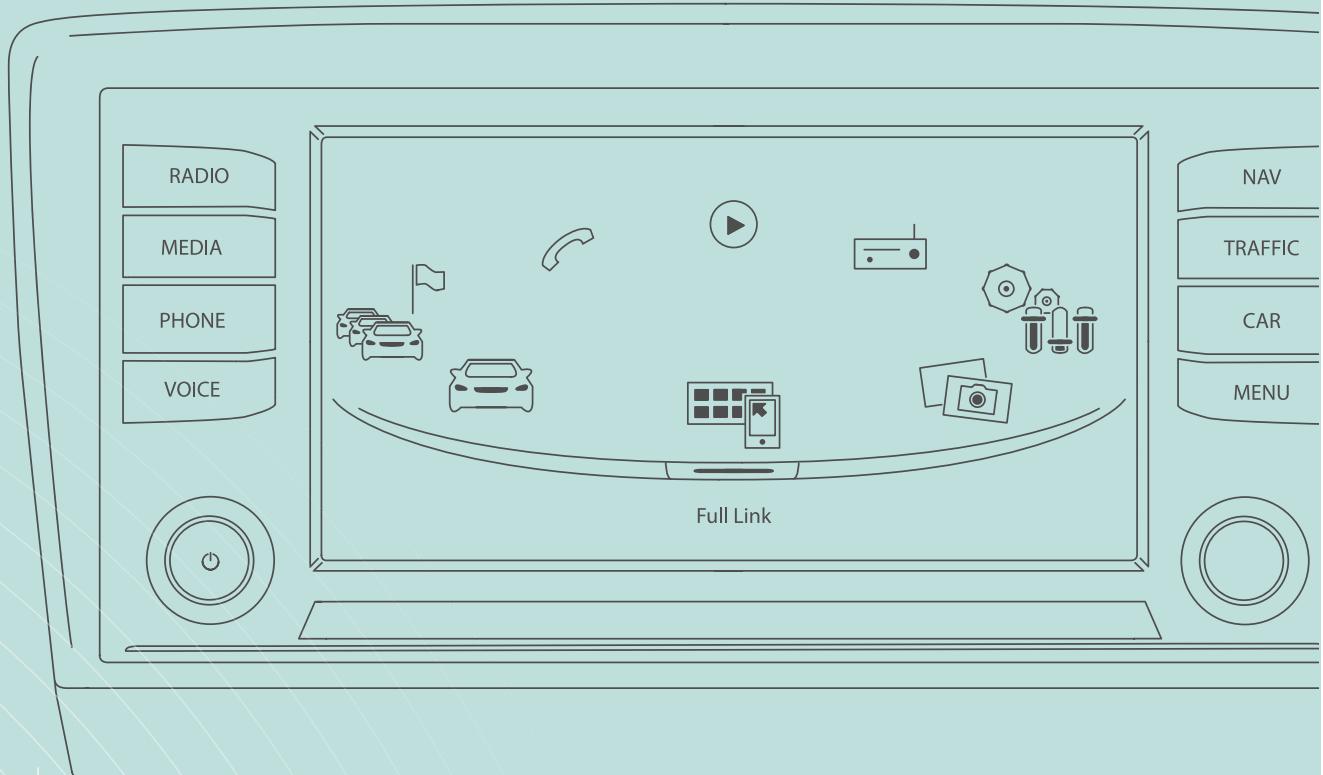
---

---

Vernetzte, effiziente und sichere Mobilität ist keine Utopie, sondern vielfach bereits Realität auf unseren Straßen. Drei Beispiele aus dem Volkswagen Konzern zeigen, wo und wie sich innovative Technologien im täglichen Einsatz bewähren.

TEXT: Laurin Paschek





## Bezahlbare Autos, optimal vernetzt – geht das?

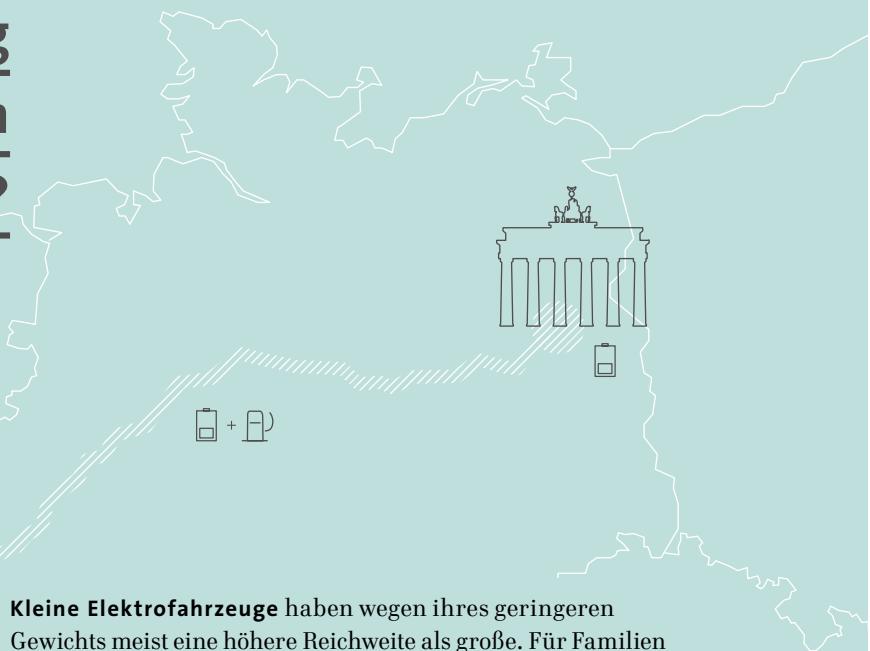
**Immer mehr Menschen** wollen „always on“ sein – und erwarten auch in ihrem Fahrzeug eine leistungsfähige Verbindung zu ihrem Smartphone. Doch nicht immer funktioniert das Zusammenspiel von Smartphone und Auto reibungslos. Deswegen hat SEAT die „SEAT CONNECT-Sondermodelle“ aufgelegt. Sie bieten Konnektivität ab Werk, denn sie werden mit einem Smartphone ausgeliefert, das über die vorinstallierte „SEAT ConnectApp“ bereits mit dem Auto verbunden ist. Dabei setzt SEAT auf die Full-Link-Technologie, die jedes Smartphone über alle derzeit gängigen Schnittstellen mit dem Fahrzeug verbindet und die Inhalte direkt auf das hochauflösende Farbdisplay des 6,5 Zoll großen Touchscreens bringt. Damit der Fahrer sich voll auf die Straße konzentrieren kann, bietet das System neben einer Freisprecheinrichtung auch eine Vorlese- und Diktierfunktion, mit der E-Mails und Social-Media-Accounts bearbeitet werden können. Außerdem lassen sich Funktionen wie Anruflisten oder Kontaktadressen problemlos auf dem Touchscreen aufrufen.



## Gibt es Lkw, die automatisch bremsen?

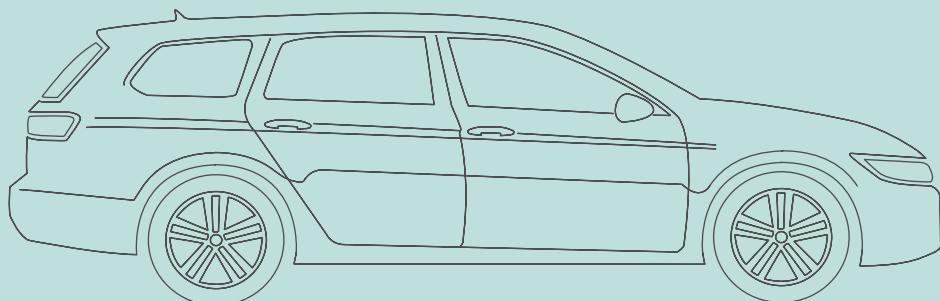
**Das Auffahren** auf ein Fahrzeug gehört neben dem Abkommen von der Fahrbahn zu den häufigsten Lkw-Unfällen. Der Volkswagen Konzern arbeitet daher intensiv an Assistenzsystemen für Nutzfahrzeuge, die dabei helfen sollen, solche Unfälle zu vermeiden. Bei MAN beispielsweise können schon seit einigen Jahren sämtliche Baureihen, vom leichten bis zum schweren Lkw, und alle Reisebusse mit dem Notbremsassistenten „Emergency Brake Assist“ (EBA) ausgestattet werden. Er leitet in kritischen Situationen automatisch eine Notbremsung ein. Jetzt hat MAN das System weiterentwickelt: Die neue Generation des EBA kombiniert die gewonnenen Informationen aus dem Radarsensor in der Fahrzeugfront mit einer zusätzlichen Kamera in der Frontscheibe. Dadurch kann der Assistent Gefahrensituationen noch schneller und mit höherer Sicherheit erkennen. Um Folgeunfälle zu vermeiden, aktiviert das EBA-System im Ernstfall zusätzlich zu den Bremslichtern ein Notbremsignal. Durch pulsierende Blinklichter macht die Warnblinkanlage dann nachfolgende Verkehrsteilnehmer auf die Situation aufmerksam.

# Kann ein Elektroauto völlig alltagstauglich sein?



**Kleine Elektrofahrzeuge** haben wegen ihres geringeren Gewichts meist eine höhere Reichweite als große. Für Familien sind sie aber nur bedingt geeignet, weil der Platz für Passagiere und der Gepäckraum begrenzt sind. Größere Elektroautos können das bieten, stehen aber vor der Herausforderung, genug Reichweite vorzuhalten. Der Volkswagen Passat GTE<sup>1</sup> löst diesen Zielkonflikt durch die Kombination von Elektro- und Verbrennungsmotor. Auf kürzeren Strecken fährt der Plug-in-Hybrid bis zu 50 Kilometer weit mit einem 85-Kilowatt-Elektromotor (115 PS), der von einer Lithium-Ionen-Batterie mit Strom versorgt wird – rein elektrisch und lokal emissionsfrei. Bei längeren Fahrten steht dem E-Motor ein 1,4-Liter-TSI-Aggregat zur Seite. Kombiniert kommen beide Antriebe auf eine Systemleistung von 160 Kilowatt (218 PS) und eine Reichweite von mehr als 1.100 Kilometern – genug, um an einem Stück von Berlin bis nach Paris zu fahren. Mit fünf Sitzplätzen und einem Gepäckraumvolumen von bis zu 1.613 Litern in der Variant-Version erweist sich der Passat GTE als vielseitiges Hybridfahrzeug für den täglichen Einsatz.

<sup>1</sup> Volkswagen Passat GTE Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 1,7 bis 1,6; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,9 bis 12,2; CO<sub>2</sub>-Emission in g/km kombiniert von 39 bis 37; Effizienzklasse A+.



# Tiguan, die Zweite

Hinter jedem Volkswagen Modell stehen Menschen, die dem Fahrzeug ihre ganze berufliche Schaffenskraft widmen. So wie Renate Hamann dem Tiguan<sup>1</sup>. Den kompakten SUV von Volkswagen verantwortet sie als Projektleiterin seit fast zehn Jahren. Nun geht die nächste Generation an den Start. Welches sind ihre persönlichen Highlights beim neuen Tiguan?

TEXT: Laurin Paschek — FOTOGRAFIE: Matthias Haslauer



## RENATE HAMANN

### Technische Projektleiterin für den Tiguan

Renate Hamann übernimmt 2006 das Steuer in der heißen Phase der Serienvorberichtung. Ein Jahr später bringt Volkswagen den Tiguan auf den Markt und bietet damit erstmalig ein Modell im Segment der Kompakt-SUV an. Der Tiguan wird vom Start weg ein Bestseller.

Ihr Rüstzeug lernt Hamann nach einem Maschinenbau-Studium in der Aggregate-Entwicklung von Volkswagen.

## Design

### Digitale Vernetzung

„Das Smartphone findet im neuen Tiguan seinen Platz in einer innovativen Koppelbox. Diese wird es in Zukunft nicht nur kabellos mit dem Fahrzeug verbinden, sondern es auch induktiv aufladen. Beispielsweise können dem Fahrer durch Car-Net auf dem Infodisplay aktuelle Informationen über freie Parkplätze, Tankstellenpreise oder die Verkehrssituation angezeigt werden.“

„Mit der neuen Architektur des Fahrzeugs haben wir die Grundlage für eine progressive, moderne und zeitlose Gestaltung geschaffen. Der Tiguan hat ein kraftvolles, sportliches SUV-Design. Besonders faszinierend sind die umlaufende Charakterlinie und das Zusammenspiel der einzelnen Linien: Jede korrespondiert mit einer anderen, keine steht für sich allein.“



## Sicherheit

„Der neue Tiguan hat ein hohes Maß an aktiver und passiver Sicherheit. Bemerkenswert ist, was er schon in Serie bietet. Etwa den Front Assist mit City-Notbremsfunktion und Fußgängererkennung, den Spurhalteassistenten sowie das proaktive Insassenschutzsystem mit Multikollisionsbremse, das eine nahende Unfallsituation erkennt. Das System strafft dann die Gurte vor, schließt Fenster sowie Schiebedach und führt – soweit erforderlich – eine automatische Notbremsung durch.“

## Allradfunktionen

„Der neue Tiguan ist das erste Konzernfahrzeug mit 4MOTION Active Control. Damit wird die Allradtechnologie in einer nächsten Stufe erlebbar gemacht. Mit einem Drehdrücksteller in der Mittelkonsole können für den Allradbetrieb verschiedene Fahrmodi gewählt werden – für befestigte Straßen, Offroad oder für Fahrten auf Eis und Schnee. Zudem ist es möglich, sich ein ganz individuelles Fahrprofil zusammenzustellen.“

1 Volkswagen Tiguan Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 7,4 bis 4,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 170 bis 123 ; Effizienzklassen A bis D.

# TRÄUME WAGEN

Kinder haben andere Erwartungen an Autos als Erwachsene. Den Innenraum betrachten sie meist vom Rücksitz aus. Unterwegs wollen sie vor allem gute Unterhaltung. Und sie haben ihre eigenen Vorstellungen, wie nachhaltige Mobilität in der Zukunft aussehen könnte. Drei Schulkinder haben ihr persönliches Wunschauto gezeichnet. ŠKODA Chefdesigner Jozef Kabaň (43), selbst Vater zweier Kinder im Grundschulalter, hat sich die Bilder angesehen.

TEXT: Laurin Paschek — FOTOGRAFIE: Andreas Pohlmann



*„Ich wünsche mir ein Auto, das von außen ganz klein und von innen ganz groß ist. Dann muss man nicht ewig einen Parkplatz suchen, hat aber drinnen schön viel Platz für Gepäck und sich selber.“*

— Tabea, 8 Jahre

### **Das zweite Zuhause**

„Ich sehe auf Tabreas Bild eine warme Welt. Die Eltern essen eine Torte unter einem großen Kronleuchter, die Kinder liegen in Stockbetten und lesen; auf dem Dach ist sogar ein Pool. Das Auto ist von innen wie ein großes Zuhause. Von außen wirkt es anders, denn Mäuse sind wendig, flink und klein. Das Bild gefällt mir sehr gut, denn es entspricht in gewisser Weise der DNA von ŠKODA: Das Auto soll von außen so kompakt wie nötig sein, von innen aber so geräumig wie nur möglich, mit viel Stauraum für Gepäck.“

Platz ist aber kein Wert an sich. Mit Raum muss man sehr bewusst umgehen, er muss den Menschen einen Gewinn bringen. Das gilt gerade im Automobil, weil Raum hier besonders wertvoll ist. Ich meine, dass wir hier auch in Zukunft noch einiges verbessern können. Wir müssen auf die Bedürfnisse von Kindern und Erwachsenen beim Platzangebot im Fahrzeug eingehen. Ihre Wünsche müssen unser Maßstab für die Gestaltung des Innenraums sein. Mit klugen Konzepten können wir Freiraum schaffen, ohne dass die Außenabmessungen eines Autos größer werden.“

**„Marken, die erfolgreich sein wollen, müssen die Übernahme von Verantwortung für die Natur als Verpflichtung sehen. Deswegen ist unsere Arbeit an alternativen Antrieben so wichtig.“**

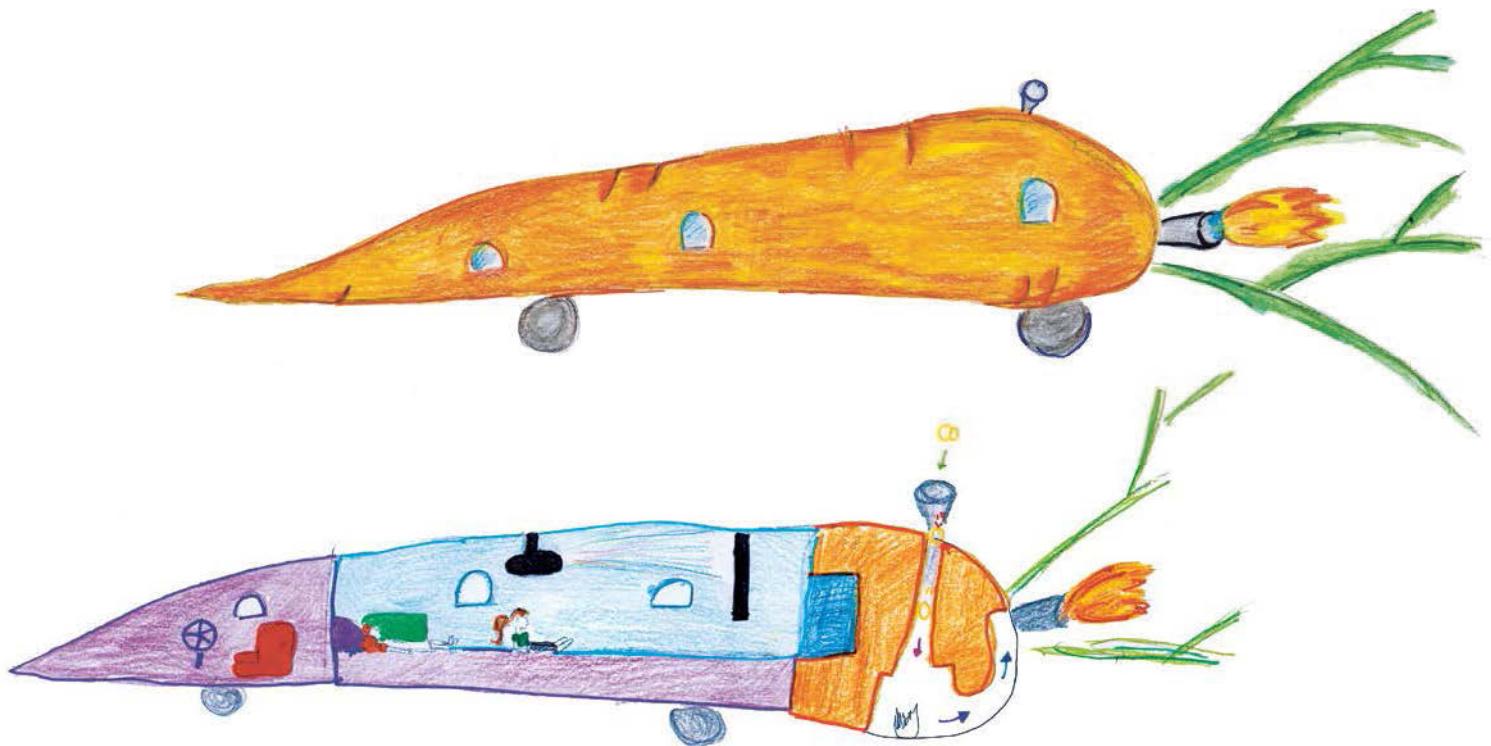
— Jozef Kabaň

### **Die autonom fahrende Karotte**

„Sophia hat ihr Traumauto sehr präzise gemalt. Sie empfindet die Tatsache, dass es sich hier um ein selbstfahrendes Auto handelt, ganz offensichtlich als Gewinn. Auch hier sind die Farben sehr warm; das Auto ist ein Ort zum Genießen. Bei der Gestaltung hat sich die Zeichnerin sehr an der Natur orientiert. Das Bild spiegelt das Bewusstsein wider, die Umwelt mit Respekt zu behandeln.



Auch Marken, die erfolgreich sein wollen, müssen die Übernahme von Verantwortung für die Natur als Verpflichtung sehen. Deswegen ist unsere Arbeit an alternativen Antrieben so wichtig. Neue Antriebe bieten zudem eine große Chance, das Design weiterzuentwickeln. Dennoch glaube ich nicht, dass neue Antriebe ein vollkommen anderes Fahrzeugdesign hervorbringen werden. Die Menschen haben sich an die Proportionen und das klassische Design eines Autos gewöhnt. Und wir bauen die Autos auch in Zukunft für die Menschen, mit ihren Träumen und Bedürfnissen. Diese müssen wir erfüllen – ganz egal, wodurch das Fahrzeug angetrieben wird.“



*„Mein Traumauto sieht aus wie eine Karotte.  
Es fährt aber mit Kartoffelantrieb. Weil  
es von ganz alleine fährt, kann man drinnen  
Filme schauen. Oder man kann sich in den  
Betten ausruhen.“*

— Sophia, 11 Jahre



*„Ich stelle mir ein Auto vor, das immer mit dem Internet verbunden ist. Alles geht automatisch, die Menschen können im Cockpit alles sehen. Man kann es sich aber auch vor dem eingebauten Fernseher gemütlich machen.“*

— Elias, 10 Jahre



### **Das virtuelle Cockpit**

„Die Zeichnung von Elias erinnert an ein Flugzeugcockpit. Mir gefällt vor allem die Perspektive. Der Innenraum wirkt wie eine Hightech-Kommandozentrale für den Fahrer. Auffallend ist, dass der Monitor und die Außenwelt gleich groß gezeichnet sind. Die reale und die virtuelle Welt bekommen dadurch die gleiche Wertigkeit.“

In unserem Leben spielt die digitale Vernetzung schon heute eine sehr wichtige Rolle. Wir haben ständig Zugriff auf Informationen und Wissen. In Zukunft wird sich das noch verstärken. Umso wichtiger ist es für mich, den Menschen im Fahrzeug nur die Informationen anzubieten, die in diesem Moment tatsächlich für sie relevant sind. Daher müssen wir uns als Automobilhersteller im Vorfeld mit der Frage auseinandersetzen, welche Informationen für die Menschen im Fahrzeug wichtig sind und welche wir weglassen können. Oberstes Ziel muss es sein, den Menschen nicht in Hektik und Unruhe zu versetzen, sondern ihm an Bord Sicherheit und Geborgenheit zu bieten.“

**„Der Innenraum wirkt wie eine Hightech-Kommandozentrale für den Fahrer.“**

— Jozef Kabaň

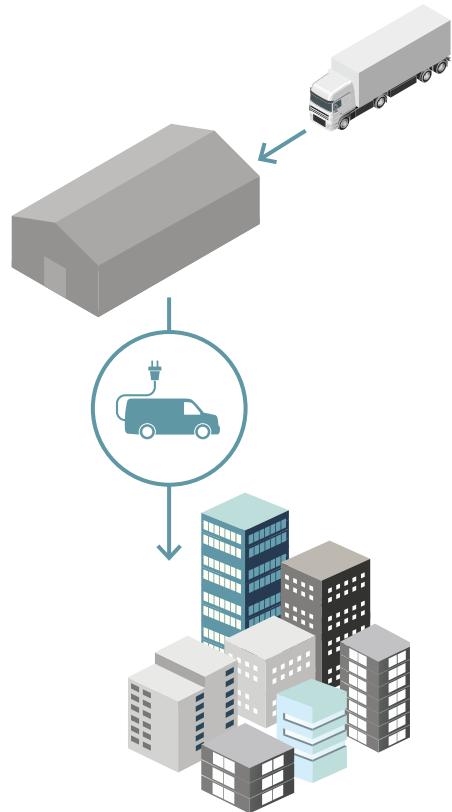
# LOGISTIK 4.0





### URBANER LIEFERVERKEHR

*Ein Logistikkonzept für die nahe Zukunft:  
In der Innenstadt übernehmen leichte elektrische  
Nutzfahrzeuge die dezentrale Warenverteilung.  
In großen Güterverteilzentren am Stadtrand werden  
dazu die Waren von Schwerlast-Lkw mit hoher  
Transporteffizienz auf leichte, lokal emissionsfreie  
Nutzfahrzeuge und Stadtlieferwagen umgeladen.*



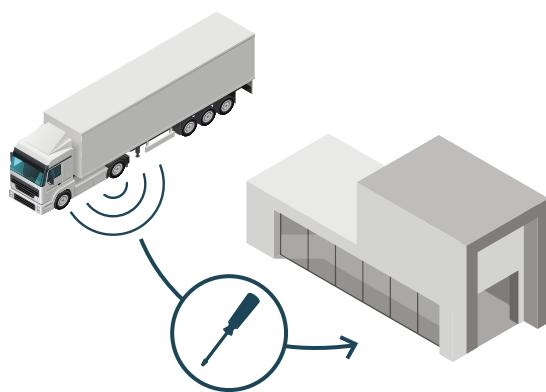
Die Digitalisierung der gesamten Logistikkette sowie steigende Anforderungen an Effizienz und Umweltschutz verändern den Güterverkehr grundlegend. Mit einem breiten Angebot – vom Kleintransporter bis zum Schwerlaster für den Langstreckenverkehr – ist der Volkswagen Konzern auf diese Herausforderungen vorbereitet.

TEXT: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Volkswagen AG, Getty Images



#### VORAUSSCHAUENDE WARTUNG

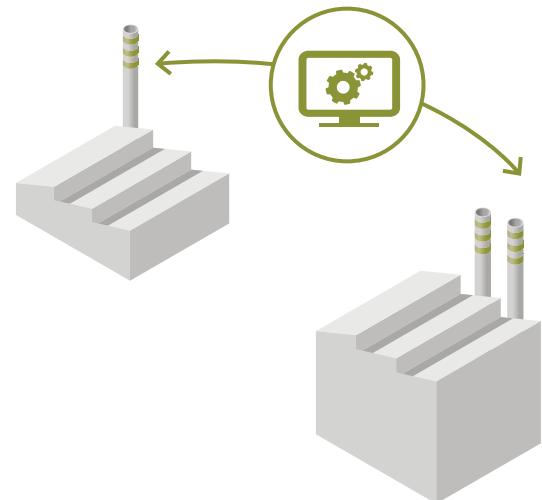
Der Lkw der Zukunft erkennt rechtzeitig, wann Verschleißteile ausgetauscht werden müssen. Dazu werden die an Bord verfügbaren Sensorinformationen mit „Big Data“-Datenbanken abgeglichen. So können Fahrzeuge in die Werkstatt gerufen werden, bevor ein Defekt auftritt. Diese vorausschauende Wartung verhindert ungeplante Stillstandszeiten, erhöht die Verfügbarkeit und steigert so die Effizienz.





#### LOGISTIK FÜR VERNETZTE FABRIKEN

In der „Industrie 4.0“ werden Warenströme nicht mehr zentral gelenkt, vielmehr organisiert sich die Produktion gewissermaßen selbst – auch über die Grenzen einzelner Fabriken hinaus. Das erfordert nicht nur komplexe Logistikkonzepte, die flexibel auf kurzfristige Produktionsänderungen reagieren können, sondern auch vollständig vernetzte Lkw, die ihre Routenplanung automatisch anpassen. Der Vorteil: Leerfahrten lassen sich noch konsequenter vermeiden – das senkt den Kraftstoffverbrauch und steigert die Wirtschaftlichkeit der Fuhrunternehmen.





## **1873**

Die Eröffnung des Suezkanals und der Bau der Eisenbahn in Nordamerika inspirieren Jules Verne zu seinem Roman „Reise um die Erde in 80 Tagen“. Die abenteuerliche Weltumrundung des englischen Exzentrikers Phileas Fogg gehört zu den Klassikern der Weltliteratur und lässt den Traum von globaler Mobilität wahr werden. Die Geschichte beruht auf einer Weltreise, die der Amerikaner George Francis Train im Jahr 1870 tatsächlich unternahm.



*Jules-Gabriel Verne*  
*Schriftsteller und Visionär*  
*1828–1905*

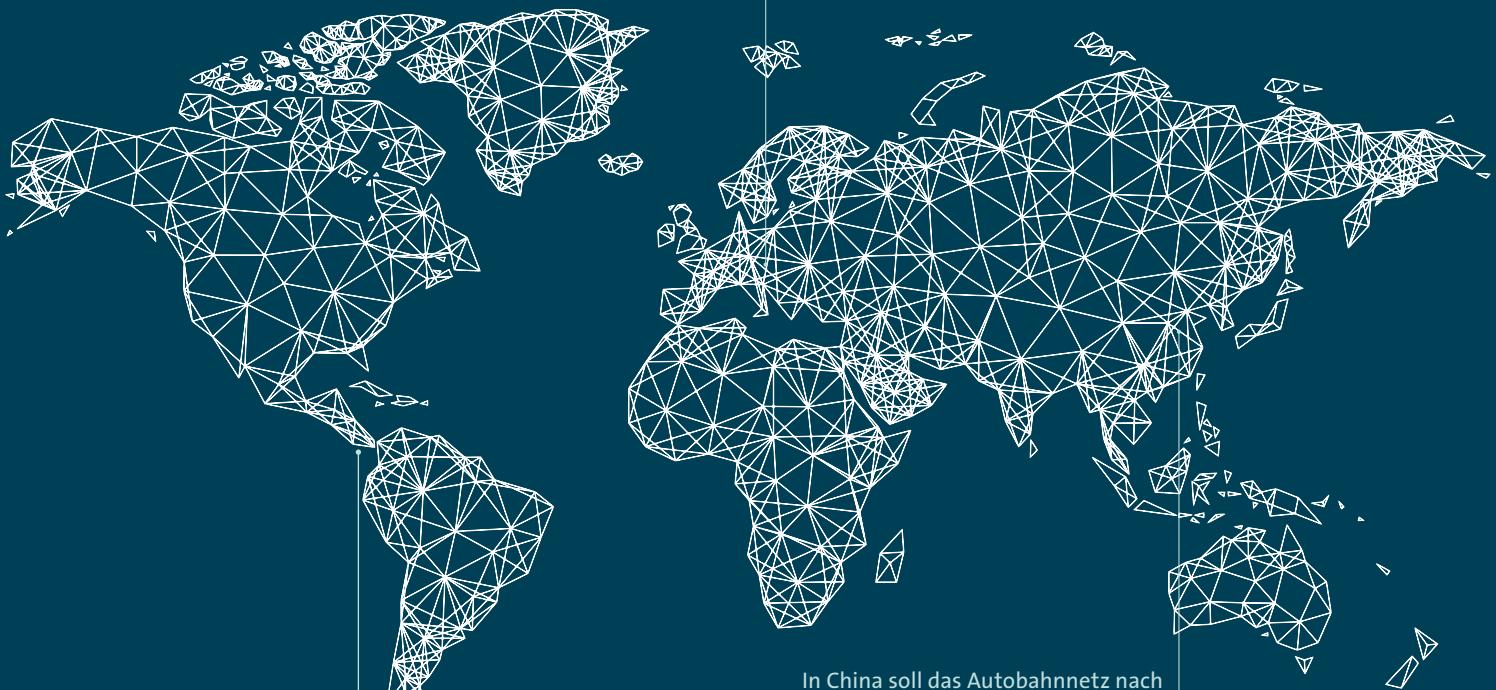
# ERFAHREN

3

**Globale Mobilität ist längst kein Traum mehr. Moderne Transportsysteme verbinden die Menschen auf der ganzen Welt miteinander. Das Automobil ist ein unverzichtbarer Teil davon. Wo auch immer Menschen unterwegs sind, erwarten sie nahtlose, individuelle Fortbewegung.**

**Der Volkswagen Konzern erfüllt diesen Anspruch mit weltweiter Präsenz und einem breiten Angebot an Fahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen. Damit die Menschen immer ans Ziel kommen – unabhängig davon, in welcher Region der Welt sie sich gerade befinden.**

Bis 2020 wird der Güterverkehr in der Europäischen Union nach Schätzung der EU-Kommission auf über 3.200 Milliarden Tonnenkilometer steigen. 1990 lag er bei 1.860 Milliarden Tonnenkilometern.

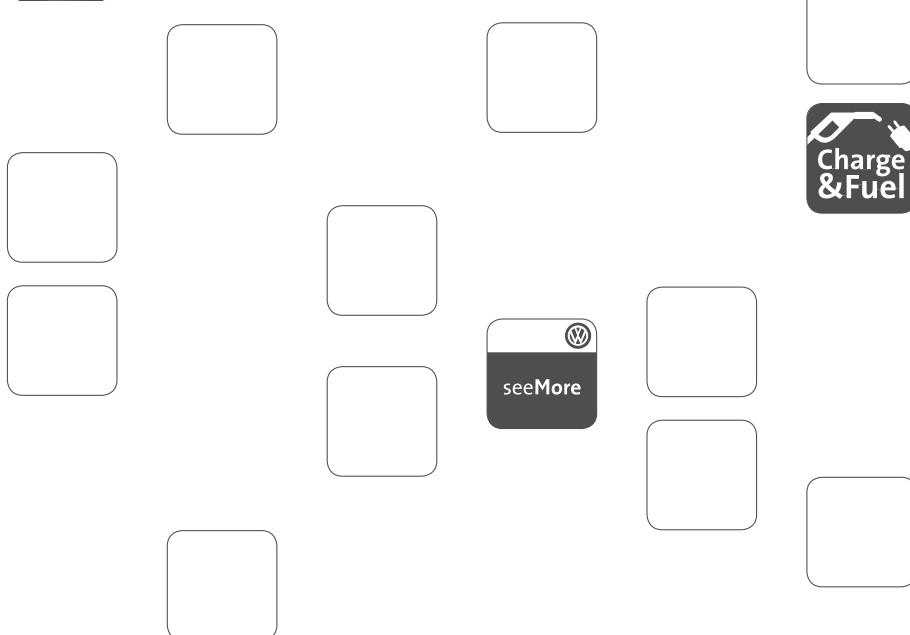


In China soll das Autobahnnetz nach Plänen des Transportministeriums bis 2030 auf 265.000 Kilometer erweitert werden. Die Gesamtstrecke entspricht etwa sechseinhalb Reisen um die Erde.

Der 82 Kilometer lange Panamakanal ist eine der wichtigsten Handelsrouten der Welt. Jedes Jahr wird er von rund 14.000 Schiffen befahren. Zurzeit wird er um zwei neue, größere Schleusenanlagen erweitert. Nach dem Ausbau können ihn dann auch Containerschiffe mit einer Kapazität bis 12.000 Standardcontainern durchfahren – bislang konnten dies nur Schiffe mit maximal 4.600 Containern.

## 2020

Zum Ende dieses Jahrzehnts werden mehr als 7,5 Milliarden Menschen auf der Erde leben. Sie werden sich in einer weitgehend vernetzten Welt bewegen und dabei hohe Anforderungen an ihre Mobilität stellen. Mit zwölf Marken und mehr als 330 Modellen gibt der Volkswagen Konzern Antworten darauf – im Personen- ebenso wie im Güterverkehr.

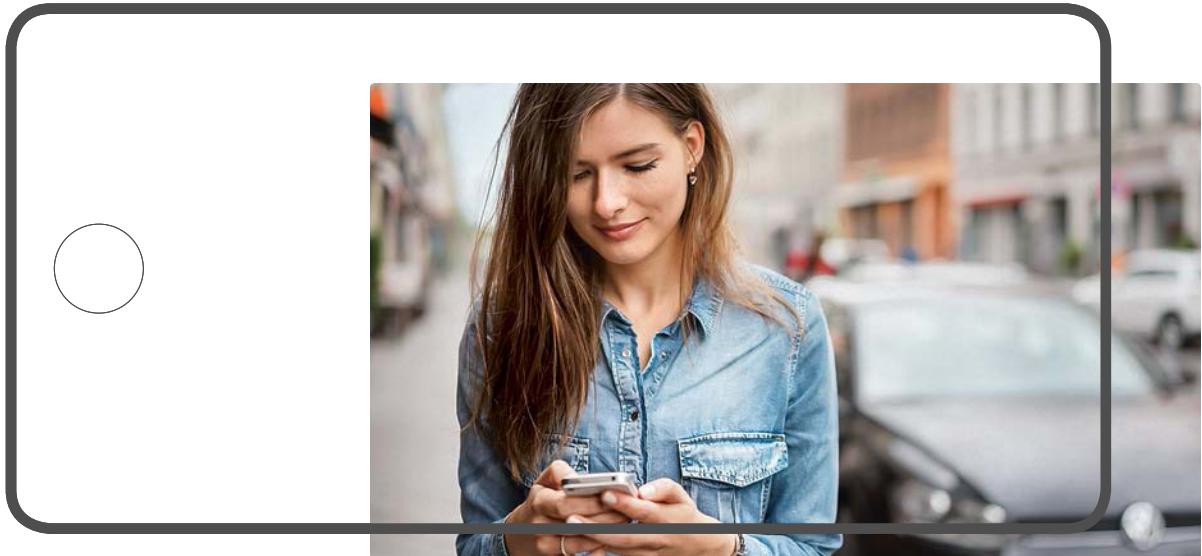


The smartphone screen displays the title "App-eritif" in a large, bold, serif font. Below the title is a horizontal line. Underneath the line is a paragraph of text:

Das Parkticket mit einem Klick über das Mobiltelefon bezahlen.  
Die nächste freie Elektrotankstelle finden. Oder das Traumauto im  
virtuellen Raum testen. Drei innovative Apps von Volkswagen,  
die das Leben von Autofahrern und -käufern leichter machen.

TEXT: Laurin Paschek — FOTOGRAFIE: Matthias Haslauer, Alena Toscano

At the bottom of the screen, there are four small circular icons: a solid black dot followed by three hollow circles.

**PARK APP**

**Kategorie:** Digitale Mobilitätsdienstleistungen  
**Entwicklung:** Volkswagen  
**Funktionen:** Parkticket per App lösen und bezahlen

# „Parken, klicken, fertig!“

— Malena Bendig, Testnutzerin

„Als Testnutzerin in Berlin habe ich die Park App von Volkswagen ausprobiert. Noch befindet sich die App in der Testphase. Aber in Zukunft soll man sein Parkticket lösen können, ohne den Parkscheinautomaten bedienen zu müssen. Das ist sehr bequem, denn oft hat man ja gerade nicht das passende Kleingeld zur Hand. Das Bezahlen per App funktioniert ganz nebenbei. Meine Parkzeit wird minutengenau und bargeldlos abgerechnet. Wenn ich dann doch mal etwas länger als geplant parke, riskiere ich keinen Strafzettel. Und falls ich schneller zurück bin, zahle ich nur die Zeit, die ich auch tatsächlich geparkt habe. Eine Plakette an der Windschutzscheibe zeigt den Kontrolleur an, dass ich via App bezahle. In Zukunft sollen noch weitere nützliche Dienstleistungen via App angeboten werden.“



#### CHARGE&FUEL APP

Kategorie: Elektromobilität,  
Dienstleistungen  
Entwicklung: Volkswagen  
Financial Services  
Funktionen: Freie Ladepunkte  
finden, laden und bezahlen

## „Ladepunkte finden statt suchen“

— Caroline Hattesohl, Projektleiterin



„Für die Fahrer von Elektroautos ist es nicht immer einfach, den nächsten freien Ladepunkt zu finden. Und wenn sie dort angekommen sind, stellen Anmeldung und Abrechnung häufig die nächste Hürde dar. Deswegen haben wir die Charge&Fuel App für Elektro- oder Plug-in-Hybridfahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw und Audi entwickelt. Mit der App können Nutzer bereits mehr als 3.000 Ladepunkte in ganz Deutschland finden. Diese liegen oft an unscheinbaren Standorten, deswegen haben wir für alle eine detaillierte Beschreibung mit Fotos sowie einer exakten Navigation zum jeweiligen Standort erstellt. Über die Charge&Fuel App in Verbindung mit der Charge&Fuel Card kann man sich ganz einfach anmelden und den Ladevorgang starten, denn alle in der App enthaltenen Ladepunkte sind kompatibel mit unserem System. Das Laden ist zunächst kostenlos. Ab Mitte 2016 werden wir dann einen sehr günstigen Stromtarif anbieten. Abgerechnet werden sämtliche Tank- und Ladeumsätze in einer monatlichen Rechnung.“

„Die seeMore App macht Spaß, weil man sich mit ihr einen Neuwagen virtuell direkt vor die Haustür stellen kann. Ich habe das mit meinem neuen Touran<sup>1</sup> so gemacht. Erst sucht man sich auf dem Tablet sein Wunschfahrzeug als 3-D-Modell aus. Dann greift die App auf die Kamera zu und baut das Modell in die Umgebung ein, in der man sich gerade bewegt. Ich habe einen Screenshot vom neuen Touran neben meinem Haus gemacht und direkt an meine Freunde gesendet. Die App kann aber noch mehr: Zum Beispiel können die Türen und die Heckklappe des 3-D-Modells geöffnet werden, und man kann sich ins Fahrzeug hineinzoomen. Man hat dann das Gefühl, wirklich im Auto zu sitzen und kann sich die Details im Innenraum anschauen. Die App reagiert dabei auf die Bewegungen des Tablets und zeigt alles in einer Rundumsicht.“



#### SEEMORE APP

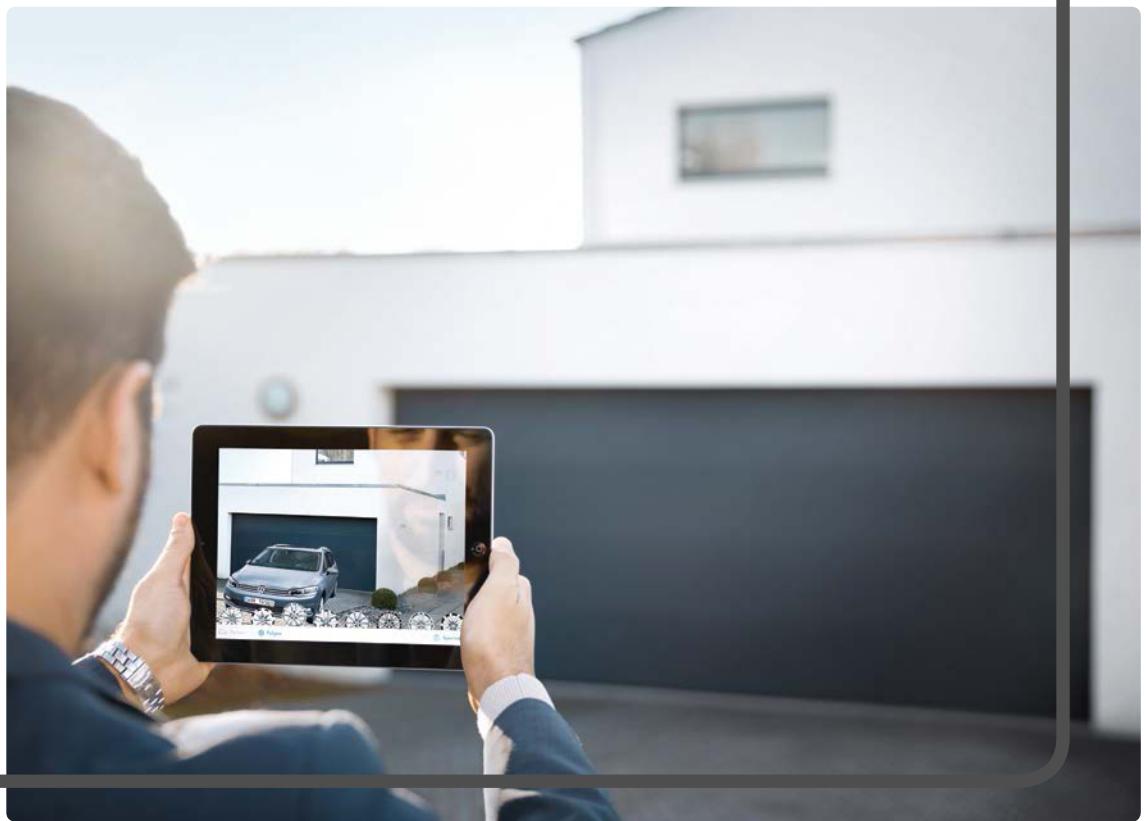
**Kategorie:** Neuwagenkauf

**Entwicklung:** Volkswagen

**Funktionen:** Neufahrzeuge als interaktive 3-D-Modelle bauen

## „Mein Wunschauto als 3-D-Modell“

—Andrés Hernández, Neuwagen-Kunde



<sup>1</sup> Volkswagen Touran Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 6,2 bis 4,2; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 142 bis 109; Effizienzklassen A bis B.

Volkswagen Golf Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 12,4 bis 1,5; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert von 12,7 bis 11,4; Erdgasverbrauch in m<sup>3</sup>/100 km kombiniert von 5,3 bis 3,4; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 165 bis 0 (siehe Bild auf Seite 55); Effizienzklassen A+ bis E.

Volkswagen e-Golf Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 12,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 0 (siehe Bild auf Seite 56); Effizienzklasse A+.

# Die Mission

---

Porsche arbeitet intensiv an der Vorbereitung der Serienproduktion eines rein elektrisch angetriebenen Sportwagens. Die Konzeptstudie „Mission E“ zeigt, dass ein Porsche auch im Zeitalter der Elektromobilität alle Tugenden besitzt, die Kunden von der Marke erwarten – insbesondere intelligente Performance in Verbindung mit der Alltagstauglichkeit einer Sportlimousine.

TEXT: Johannes Winterhagen — FOTOGRAFIE: Urban Zintel



**Dieses Auto hat eine Mission.** Der Mann, der diese zum Erfolg führen soll, beschreibt sie so: „Porsche entwickelt den Sportwagen der Zukunft.“ Seit Ende 2014 bereitet Dr. Stefan Weckbach (39) diese Mission vor. Der Auftritt des Konzeptfahrzeugs „Mission E“ auf der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) 2015 war nur die erste Etappe einer langen Reise. Denn Ende dieses Jahrzehnts soll die Serienfertigung des ersten rein elektrisch angetriebenen Porsche beginnen.

Noch sind auf dem Weg vom Konzept zur Serie viele Details zu klären. Dennoch ist der „Mission E“ ein Versprechen: Auch im Zeitalter der Elektromobilität ist ein Porsche ein echter Porsche. Er sieht aus wie ein Porsche, und er fährt sich wie ein Porsche. „Wir machen da keine Kompromisse“, so Weckbach.



## „Bei vielen der heutigen Elektrofahrzeuge nimmt die Leistung bei starker Beschleunigung nach sehr kurzer Zeit ab – das ist für Porsche undenkbar.“

— Dr. Stefan Weckbach, Leitung Baureihe Battery Electric Vehicle (BEV)



Deshalb steht beispielsweise ein Porsche typisches Performance-Thema im Lastenheft ganz oben: In weniger als acht Minuten muss der „Mission E“ den Nürburgring umrunden. Ein vollwertiger Viersitzer wohlgemerkt, der zugleich eine uneingeschränkt alltagstaugliche, batterieelektrische Reichweite von mindestens 500 Kilometern bietet. Neuland nicht nur für Porsche, sondern auch für Elektrofahrzeuge an sich. Und doch nicht ganz: „Wir arbeiten seit 2009 an der Elektrifizierung unserer Fahrzeuge“, sagt Weckbach. „Mit dem Panamera S E-Hybrid<sup>1</sup> hat Porsche 2013 den ersten Plug-in-Hybrid in Serie gebracht. Dabei haben wir viel Erfahrung gesammelt, die heute hilfreich ist.“

Der Verzicht auf den Verbrennungsmotor bedeutet jedoch auch, vieles ganz anders zu machen, neue Wege zu gehen. Zum Beispiel bei der Batterie. Um die hohe Reichweite zu garantie-

ren, ist sie deutlich größer und schwerer. Damit das bei schneller Kurvenfahrt nicht zum Nachteil wird, ist die Batterie über den kompletten Fahrzeugboden zwischen den Achsen verteilt. Dadurch liegt der Schwerpunkt sportwagentypisch nah am Asphalt. Vor allem aber arbeitet die Batterie mit einer elektrischen Spannung von 800 Volt – mehr als doppelt so viel wie bei heutigen Elektrofahrzeugen. Steigt nämlich die Spannung, fließt bei gleichem Strom mehr Energie durch die Adern (vulgo: die Kabel). Besonders wichtig ist das beim Nachladen: In rund 15 Minuten tankt der „Mission E“ ausreichend Energie für weitere 400 Kilometer. In der heimischen Garage hingegen ist Ladekomfort wichtiger als -geschwindigkeit. Daher soll der „Mission E“ auch per Induktion geladen werden können. Dabei sorgt eine Magnetspule unter dem Fahrzeug für den Energiefluss, sodass der Fahrer künftig nicht mehr mit einem Ladekabel hantieren muss.



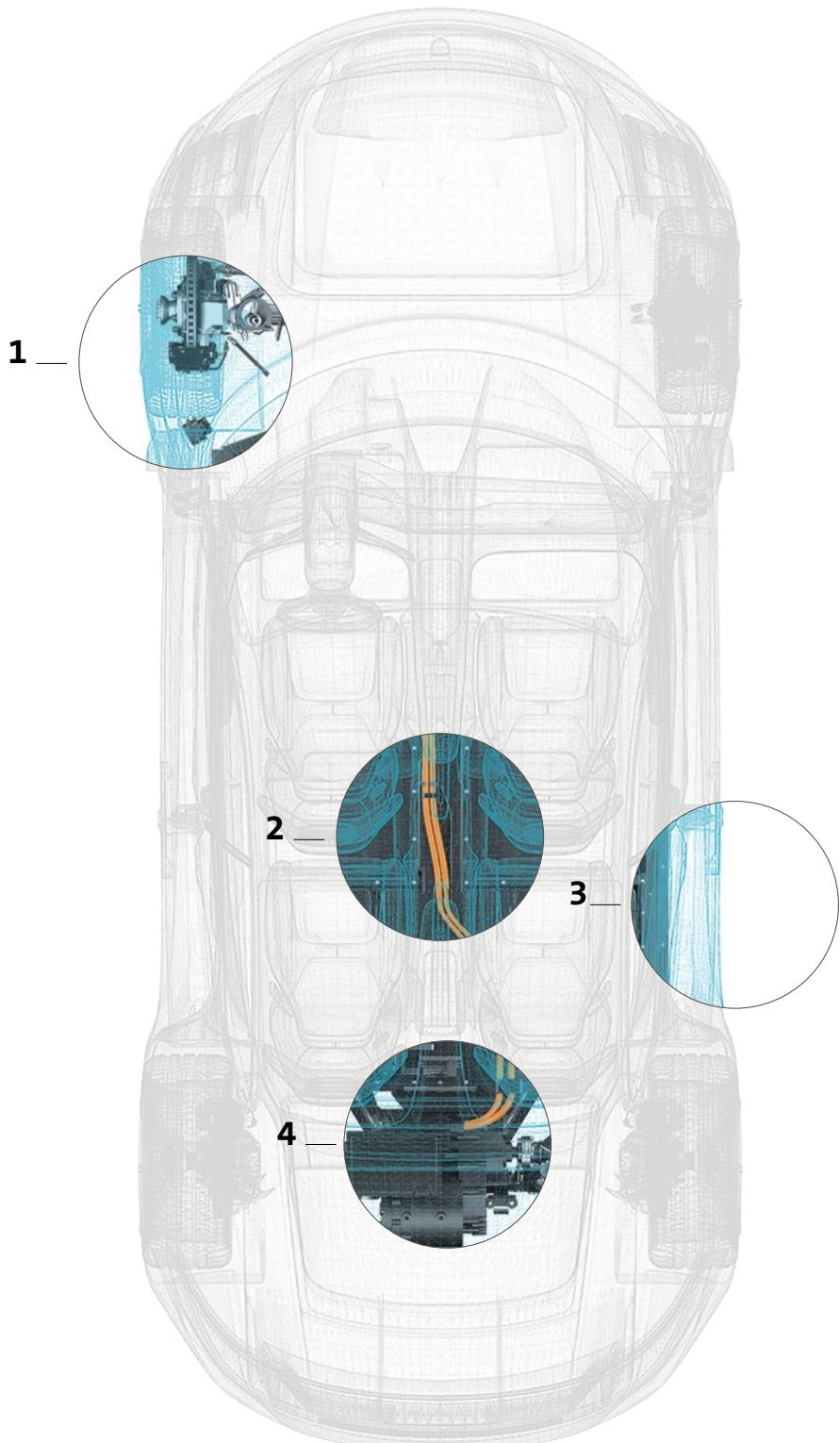
Auch bei einem Elektrofahrzeug entscheidet der Motor über die Performance. Porsche setzt auf permanent erregte Synchronmotoren, die eine besonders hohe Leistungsdichte besitzen und auf der Technologie des 918 Spyder<sup>2</sup> und des 919 Hybrid beruhen. Vor allem aber werden die Motoren so ausgelegt, dass auch längere Strecken mit hoher Geschwindigkeit zurückgelegt werden können. „Bei vielen der heutigen Elektrofahrzeuge nimmt die Leistung bei starker Beschleunigung nach sehr kurzer Zeit ab“, erläutert Weckbach. „Das ist für Porsche undenkbar.“ Dem Leistungsverlust soll unter anderem ein ausgeklügeltes Konzept für die Motor- und Batteriekühlung entgegenwirken.

Wer hinter dem Lenkrad des „Mission E“ Platz nimmt, spürt von der raffinierten Technik zunächst nichts. Das Cockpit ist strikt aufs Fahren ausgelegt – schnörkellos, ablenkungsfrei. Im Blick hat man fünf digitale Rundinstrumente in einem freistehenden Display, die über organische Leuchtdioden einen 3-D-Effekt erzeugen. Eine weitere Weltneuheit ist der „Eye-tracker“: Eine Kamera im Innenraum beobachtet kontinuierlich die Blickrichtung des Fahrers. Schaut er auf ein bestimmtes Instrument und aktiviert eine Taste am Lenkrad, so öffnet sich das entsprechende Menü, welches dann über das Lenkrad bedient wird. Ein Auto eben, bei dem nichts mehr vom Fahrerlebnis ablenkt.

Stefan Weckbach und seine Kollegen kommen bei ihrer Mission gut voran; schon bald werden Baumuster des Elektroantriebs und der Hochvolt-Batterie in ersten Prototypen, sogenannten Aggregateträgern, getestet. Die Serienversion soll noch in diesem Jahrzehnt vom Band laufen – nicht irgendwo, sondern im Porsche Stammwerk Zuffenhausen. Spätestens dann steht das Herz der Marke unter Strom.

1 Porsche Panamera S E-Hybrid Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 3,1; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 16,2; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 71; Effizienzklasse A+.

2 Porsche 918 Spyder Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 3,1 bis 3,0; Stromverbrauch in kWh/100 km kombiniert 12,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 72 bis 70; Effizienzklasse A+.

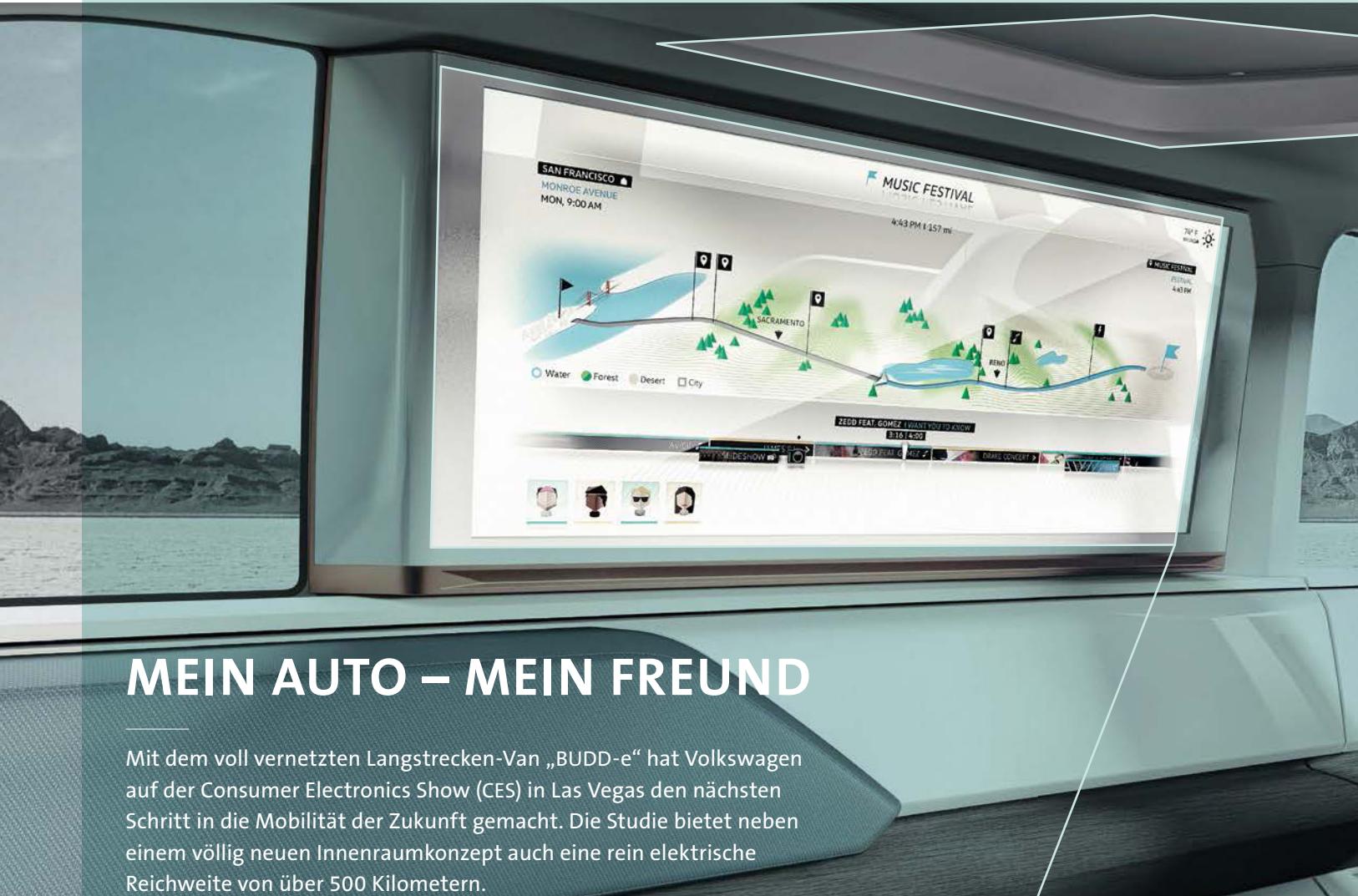


**1** — Ein intelligentes Konzept für die Motor- und Batteriekühlung sorgt dafür, dass auch lange Strecken mit hoher Geschwindigkeit zurückgelegt werden können.

**2** — Die im Fahrzeugboden liegende Batterie des „Mission E“ arbeitet mit einer Spannung von 800 Volt – doppelt so viel wie in heutigen Elektrofahrzeugen üblich. Der Entfall des Getriebetunnels schafft ein großzügliches Innenraumgefühl.

**3** — Die Leichtbau-Karosserie verbindet Aluminium, Carbon und höchstfeste Stähle. Gegenläufig angeschlagene Türen und die fehlende B-Säule zählen zu den besonderen Merkmalen des „Mission E“.

**4** — Ein permanent magnetisierter Elektromotor auf der Hinterachse sorgt für hohe Dauerleistung. Ihm assistiert ein zweiter Motor auf der Vorderachse, sodass stets optimale Traktion herrscht.



## MEIN AUTO – MEIN FREUND

Mit dem voll vernetzten Langstrecken-Van „BUDD-e“ hat Volkswagen auf der Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas den nächsten Schritt in die Mobilität der Zukunft gemacht. Die Studie bietet neben einem völlig neuen Innenraumkonzept auch eine rein elektrische Reichweite von über 500 Kilometern.

TEXT: Laurin Paschek

### NEUER BAUKASTEN

Der „BUDD-e“ ist die erste Studie von Volkswagen auf Basis des neuen Modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB). Dieser soll in Zukunft eine elektrische Reichweite von über 500 Kilometern ermöglichen. Die Batterie befindet sich flächig zwischen den Fahrzeugachsen im Unterboden. Das schafft Platz und ermöglicht neue Freiheiten bei der Innenraumgestaltung. In nur 30 Minuten kann sie zu 80 Prozent aufgeladen werden. Vorder- und Hinterachse werden von jeweils einem Elektromotor angetrieben.

### LOUNGE-KONZEPT

Wer die Schiebetür per Gestensteuerung von außen öffnet, betritt einen Innenraum, der eher an eine Lounge als an ein Automobil im üblichen Sinne erinnert. Im Fond befindet sich eine längs zur Fahrtrichtung angeordnete Sitzlandschaft; in dieser befinden sich zwei Tablet-PCs, die sogar induktiv geladen werden können. In die Seitenwand ist ein 34 Zoll großer Monitor integriert.

### EIN ECHTER KUMPEL

Sonnenbrille vergessen? Kein Problem: Der „BUDD-e“ weist seine Nutzer auf Dinge hin, die in bestimmten Situationen im Wagen nicht fehlen sollten – bei schönem Wetter etwa die Sonnenbrille. Durch die im Dachhimmel integrierten Antennen kommuniziert er dazu mit kleinen Funksendern, die vorher an den Gegenständen angebracht wurden. Auch mit dem eigenen Zuhause ist er voll vernetzt – so kann man beispielsweise von unterwegs das Licht einschalten oder den Inhalt des Kühlschranks überprüfen.

### ZENTRALER INFO-SCREEN

Mit dem Interface-Design des „BUDD-e“ löst Volkswagen die klassische Trennung zwischen dem Kombiinstrument vor dem Fahrer und dem Infotainmentsystem in der Mittelkonsole auf. Beide Bereiche werden zu einer großen, interaktiven Panelfläche – und damit zu einer einzigen Informationswelt – zusammengeführt.

### GESTEN-, TOUCH- UND SPRACHSTEUERUNG

Intuitiv steuern die Menschen an Bord alle Komfort- und Informationsfunktionen durch Gesten, Sprache oder Berührung. Sagt beispielsweise der Beifahrer die Worte „Heizung etwas wärmer“, dann lokalisiert ihn die Spracherkennung und regelt die Heizung im entsprechenden Bereich. Für die Gestensteuerung ist der „BUDD-e“ mit Kameras und Infrarot-Sensoren ausgestattet.

# Der Zauber des Anfangs

---

Zwölf Marken und weltweit präsent: Der Volkswagen Konzern bietet jungen Menschen eine Vielzahl von Möglichkeiten für den Einstieg ins Arbeitsleben. Für ihre unterschiedlichen Begabungen gibt es ein breites Spektrum an Berufsbildern.

TEXT: Laurin Paschek — FOTOGRAFIE: Matthias Haslauer, Jonathan Browning



**Matt Lewis** (23) wagte den Sprung ins kalte Wasser, als er Ende 2014 seine Ausbildung als „Wood Apprentice“ bei Bentley begann. Denn mit Holz hatte er zuvor nur wenig zu tun gehabt. Umso mehr faszinierte es ihn, wie aus einem rohen Holzstück ein edles Bauteil für den Innenraum einer Luxuslimousine werden kann. „Dafür mache ich mir gerne mal die Hände schmutzig“, sagt Matt mit einem Schmunzeln. „Ich bin kein Theoretiker und lerne gerne mit allen Sinnen. Etwa indem ich ein Werkstück ertaste und mit den eigenen Händen forme.“ Die Schulbank muss er dennoch drücken, einmal pro Woche für die theoretischen Grundlagen und zusätzlich im „Bentley Wood Shop Studio“. Ansonsten aber übt Matt den Umgang mit Dreh- und Fräsmaschinen in der Fabrik. Derzeit auf dem Lehrplan: eine Hightech-Fräse, die mit moderner Steuerungstechnik aus Holzwerkstücken hochpräzise sehr komplexe Formen herstellen kann.

**„Ich lerne gerne mit  
allen Sinnen. Dafür  
mache ich mir auch mal  
die Hände schmutzig.“**



*Matt Lewis, Tischler, Bentley, Crewe / United Kingdom*

Giulia Righi und Diego Guerri, Mechatroniker, Lamborghini, Sant'Agata Bolognese / Italien



**„In unserer Ausbildung haben wir das ständige Streben nach Perfektion gelernt.“**

Zu den Besten zu gehören – das war für **Giulia Righi** (29) und **Diego Guerri** (27) nach ihrem abgeschlossenen Studium zum Wirtschaftsingenieur der Antrieb für einen Berufseinstieg bei Lamborghini. Was sie lernten, war das ständige Streben nach Perfektion. Die beiden absolvierten bei dem Sportwagenhersteller zeitgleich, aber in unterschiedlichen Abteilungen, eine Weiterbildung im Bereich der Mechatronik. Giulia beschäftigte sich in der Produktion mit der Optimierung von Prozessen, etwa durch virtuelle Analysen. „Dabei konnte ich auch übergreifende Themen wie Arbeitsorganisation und Stressbewältigung kennenlernen“, berichtet sie. Diego machte seine Ausbildung im Vorseriencenter und arbeitete an neuen Konzepten für die Innen- und Außenverkleidungen der Supersportwagen. „Das war Teamarbeit mit vielen Abteilungen, von der Entwicklung über die Qualitätssicherung bis zur Produktion“, so Diego. Beide haben vor Kurzem ihre Weiterbildung erfolgreich abgeschlossen – die „Faszination Lamborghini“ leben sie weiter: Giulia als Expertin in der Produktion für den neuen Huracán Spyder<sup>1</sup>, Diego im Vorseriencenter als Analyst des Aventador<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lamborghini Huracán LP 610-4 Spyder Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 12,3; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 285; Effizienzklasse G.

<sup>2</sup> Lamborghini Aventador Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert 16,0; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert 370; Effizienzklasse G.

Lamborghini Huracán Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert von 12,5 bis 11,9; CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert von 290 bis 278 (siehe Bild auf Seite 69); Effizienzklasse G.





Xichun Jiao, Elektroniker, SAIC VOLKSWAGEN, Changsha/China

**„Interesse ist  
der beste Lehrer.“**



**Xichun Jiao** (22) ist überzeugt: „Der beste Lehrer ist das echte Interesse für eine Sache.“ Seine Faszination galt schon früh der Elektronik. Gegen Ende seiner Schulzeit veranstaltete SAIC VOLKSWAGEN, eines der beiden chinesischen Gemeinschaftsunternehmen des Volkswagen Konzerns, an Xichuns Schule einen Berufsinformationstag. Dort erfuhr er, dass das Unternehmen den Ausbildungsgang zum „Elektroniker für Automatisierungstechnik“ anbietet. Noch am selben Tag stellte er seine Unterlagen zusammen und schickte die Bewerbung ab. Mit Erfolg: Während seiner Ausbildung beschäftigte sich Xichun mit der Übertragung von Daten über das Stromkabel und installierte Steuerungssysteme in den Werken. „Besonders spannend war ein Projekt für eine Fabrikhalle, in der Karosserieteile gepresst werden“, berichtet Xichun. Hier entwarf und programmierte er mit seinen Kollegen eine intelligente Steuerung für die Beleuchtungsanlage. Mittlerweile hat Xichun seine Ausbildung erfolgreich beendet und arbeitet weiterhin für SAIC VOLKSWAGEN.



**Julien Clement** (27) hat die Begeisterung für Motorräder vom Vater und das Talent fürs Zeichnen von seiner Mutter. Beides zusammen bewegte den jungen Franzosen nach dem Schulabschluss dazu, an einer Akademie in der Nähe von Lille Design zu studieren. Im vierten Studienjahr war er auf der Suche nach einem Platz für das sechsmonatige Pflichtpraktikum, als ihm ein Studienkollege den Kontakt zu Ducati vermittelte. So führte ihn sein Weg nach Bologna. Hier entschied er sich, an einem besonderen Projekt zu arbeiten: Juliens Aufgabe war es, eine erste Design-Skizze für die Neuauflage der Scrambler zu entwerfen. Seine moderne Neuinterpretation der in den 1970er-Jahren beliebten geländetauglichen Straßenmaschine überzeugte: Seit 2015 hat Ducati die Scrambler wieder im Programm. Julien ist heute ihr Designer. „Ich lebe meinen Traum“, sagt er. „Ich war zur richtigen Zeit mit der richtigen Idee am richtigen Ort.“

**„Ich war zur richtigen  
Zeit mit der richtigen  
Idee am richtigen Ort.“**

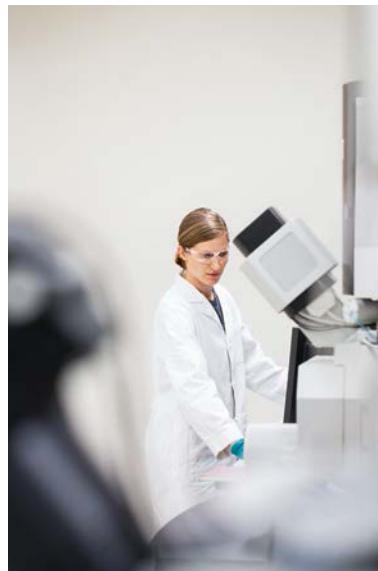


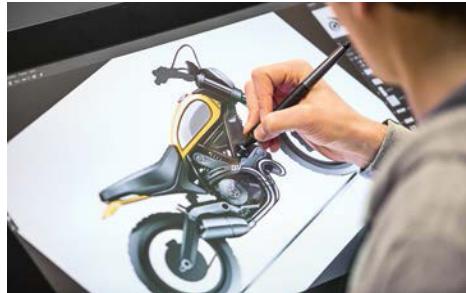
*Julien Clement, Designer, Ducati, Bologna/Italien*



# Wir bleiben *in Bewegung*

Mehr als 600.000 Menschen arbeiten im Volkswagen Konzern an der Mobilität der Zukunft. Mit ihren Ideen sorgen sie für Innovationen und Fortschritt – damit Menschen und Güter noch sicherer, zuverlässiger und umweltfreundlicher an ihr Ziel kommen.





## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Volkswagen AG  
Konzernkommunikation  
Brieffach 1970  
38436 Wolfsburg  
Deutschland  
Telefon +49 (0) 5361 9-0  
Fax +49 (0) 5361 9-28282  
[www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com)

### KONZEPT, DESIGN UND REALISATION

*3st kommunikation, Mainz*

### REDAKTION, TEXT

*delta eta – Laurin Paschek & Johannes Winterhagen,  
Frankfurt am Main*

### LEKTORAT

*Textpertise Heike Virchow, Hamburg*

### DRUCK

*Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen  
Printed in Germany*

### PAPIER

*Tauro Offset*

### FOTOGRAFIE, ILLUSTRATION, BILDNACHWEIS

Roderick Aichinger (S. 26–27)  
Jonathan Browning (S. 70–71)  
Matthias Haslauer (S. 22–25, 40–41, 56–57, 66–69, 72–73)  
Getty Images (S. 2, 48–49)  
Andreas Mader (S. 28–31)  
Hartmut Nägele (S. 6–9)  
Andreas Pohlmann (S. 44, 47)  
Georg Roske (Titel)  
Max Schuitalla (S. 22, 24)  
Alena Toscano (S. 55)  
Marc Trautmann (S. 18)  
Urban Zintel (S. 13, 16, 21, 59–62)  
Volkswagen AG (S. 50–51, 63–65)  
3st (S. 10–11, 32–39, 52–53)



---

[www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com)

