

# VOLKSWAGEN

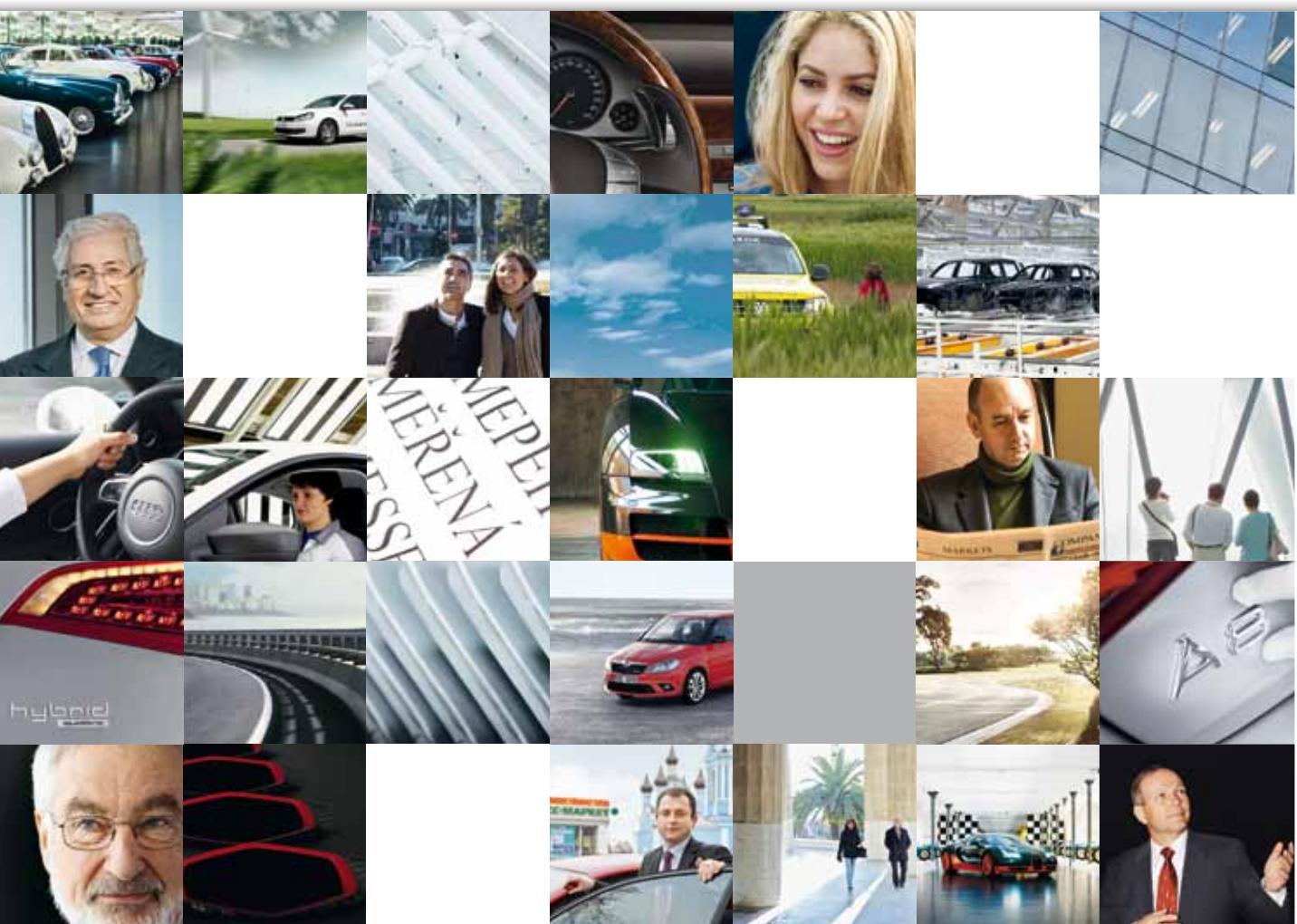
AKTIENGESELLSCHAFT

Vielfalt erfahren.



The grid consists of 25 smaller images arranged in a 5x5 pattern. The images include: 1. Satellite view of Earth from space. 2. Close-up of a car's headlight. 3. A black Volkswagen car driving on a road. 4. A yellow building with many windows. 5. A hand sketching a car design. 6. A blurred motion shot of a road at night. 7. A man in a suit standing next to a car. 8. A man in a suit looking out of a window. 9. A close-up of a car's interior fabric. 10. A white car driving on a road. 11. A person working on blueprints. 12. A modern glass building. 13. A city skyline at night. 14. A silver Volkswagen car. 15. A yellow SUV driving on a dirt road. 16. A man in a suit sitting at a desk. 17. A side-view mirror of a car. 18. A white car driving on a road. 19. A woman in a uniform standing near a car. 20. A close-up of a 'START ENGINE STOP' button. 21. A tree in a landscape. 22. A man in a suit opening a car door. 23. Two people walking in a park. 24. A red Volkswagen car driving on a city street. 25. A hand holding a wooden object. 26. A modern glass building. 27. A white car driving on a road. 28. A close-up of a car's headlight. 29. A modern building facade.

GESCHÄFTSBERICHT 2010





ŠKODA



Nutzfahrzeuge



VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT

# Wesentliche Zahlen

## VOLKSWAGEN KONZERN

	2010	2009	%
<b>Mengendaten<sup>1</sup></b>			
Absatz (Automobile)	7.278.440	6.309.743	+ 15,4
Produktion (Automobile)	7.357.505	6.054.829	+ 21,5
Belegschaft am 31.12.	399.381	368.500	+ 8,4
<b>Finanzdaten nach IFRS in Mio. €</b>			
Umsatzerlöse	126.875	105.187	+ 20,6
Operatives Ergebnis	7.141	1.855	x
Ergebnis vor Steuern	8.994	1.261	x
Ergebnis nach Steuern	7.226	911	x
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	6.835	960	x
Cash-flow laufendes Geschäft	11.455	12.741	- 10,1
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	9.278	10.428	- 11,0
Konzernbereich Automobile <sup>2</sup>			
EBITDA <sup>3</sup>	13.940	8.005	+ 74,1
Cash-flow laufendes Geschäft	13.930	12.815	+ 8,7
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft <sup>4</sup>	9.095	10.252	- 11,3
davon: Sachinvestitionen	5.656	5.783	- 2,2
in % der Umsatzerlöse	5,0	6,2	
Entwicklungskosten (aktiviert)	1.667	1.948	- 14,4
in % der Umsatzerlöse	1,5	2,1	
Netto-Cash-flow	4.835	2.563	+ 88,6
Netto-Liquidität am 31.12.	18.639	10.636	+ 75,2
<b>Renditen in %</b>			
Umsatzrendite vor Steuern	7,1	1,2	
Kapitalrendite nach Steuern (Automobilbereich)	13,5	3,8	
Eigenkapitalrendite vor Steuern (Finanzdienstleistungsbereich) <sup>5</sup>	12,9	7,9	

1 Mengendaten inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Belegschaft 2009 ohne chinesische Komponentenwerke.

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

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

4 Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 7.034 (7.585) Mio. €.

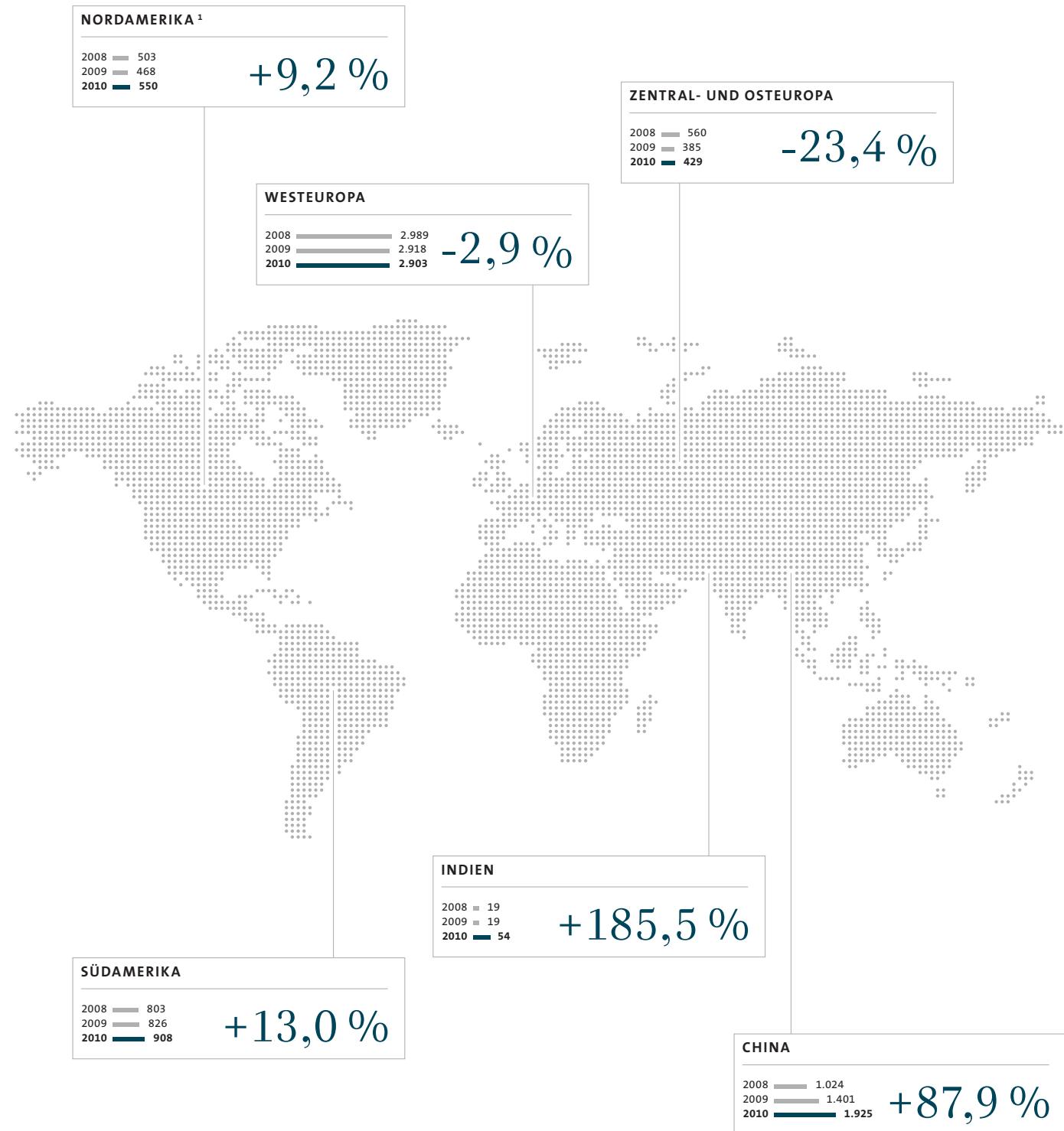
5 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

## VOLKSWAGEN AG

	2010	2009	%
<b>Mengendaten</b>			
Absatz (Automobile)	2.309.648	2.053.427	+ 12,5
Produktion (Automobile)	1.100.186	1.038.344	+ 6,0
Belegschaft am 31.12.	94.787	95.164	- 0,4
<b>Finanzdaten nach HGB in Mio. €</b>			
Umsatzerlöse	57.243	47.864	+ 19,6
Jahresüberschuss	1.550	1.082	+ 43,3
Dividende (€)	2,20	1,60	
je Stammaktie	2,20	1,60	
je Vorzugsaktie	2,26	1,66	

# Märkte in Bewegung

AUSLIEFERUNGEN AUF WESENTLICHEN MÄRKTN – IN TSD. FZG.



<sup>1</sup> Gesamtmarkt enthält Pkw und leichte Nutzfahrzeuge.

# Vielfalt erfahren.

## STRATEGIE

- 16 Bericht des Aufsichtsrats
- 22 Brief an unsere Aktionäre
- 24 Vorstand der Volkswagen Aktiengesellschaft

## VIELFALT ERFAHREN. BEWEGUNG.

- 28 Mission Zukunft.  
Wie wird aus Visionen Realität? Astronaut Hans Wilhelm Schlegel und Prof. Dr. Martin Winterkorn im Gespräch.
- 36 Katapult in die Moderne.  
Bei Volkswagen im russischen Kaluga dreht sich alles um Qualität – ohne Kompromisse.
- 42 Freie Fahrt.  
Die Volkswagen Konzernforschung arbeitet an Autos, die keinen Fahrer mehr brauchen.
- 46 Musik der Metropole.  
Mit Starpianist und Audi Botschafter Lang Lang im R8 unterwegs in der chinesischen Millionenstadt Guangzhou.
- 52 Tack!  
Scania und Stockholm entwickeln den Stadtverkehr der Zukunft.
- 56 ESSAY. Musica mobile.  
Weltstar Shakira über Musik und Mobilität.
- 58 Jung geblieben.  
60 Jahre SEAT: Treffen der Generationen in Barcelona.

## 64 Wahrer Luxus.

Im Bentley unterwegs auf der Suche nach wahrem Luxus.

## 70 Einer für alle Wege.

20.000 Kilometer durch Süd- und Mittelamerika mit dem Volkswagen Amarok.

## 74 Fein abgestimmt.

Škoda Design und Werkzeugbau: Hüter der Präzision.

## 80 ESSAY. Raum ist Bewegung.

Architektin Susanne Schmidhuber über Gleichgewicht im Raum.

## 82 Leicht-Athleten.

Das Thema Leichtbau bringt Lamborghini, Golfschläger und den Flugzeughersteller Boeing zusammen.

## 88 Bell'arte.

Ein Gespräch mit Italdesign-Gründer Giorgetto Giugiaro.

## 90 Der das Lachen bringt.

Verantwortung hört bei Volkswagen Financial Services in Brasilien nicht an der Bürotür auf.

## 92 Mit Schwung in die Zukunft.

Porsche definiert die Zukunft der Sportwagen neu.

## 96 124 Träume.

Der Bugatti Veyron in der Cité de l'Automobile in Mulhouse.

## 100 ESSAY. Bewegung ist Leben.

Hirnforscher Prof. Dr. Ernst Pöppel über Denk-Sport.

# Zahlen und Fakten 2010.

## KONZERNBEREICHE

- 105 Marken und Geschäftsfelder
- 108 Volkswagen Pkw
- 110 Audi
- 112 Škoda
- 114 SEAT
- 116 Bentley
- 118 Volkswagen Nutzfahrzeuge
- 120 Scania
- 122 Volkswagen Konzern in China
- 124 Volkswagen Finanzdienstleistungen

## CORPORATE GOVERNANCE

- 129 Corporate Governance Bericht  
(Teil des Lageberichts)
- 133 Vergütungsbericht  
(Teil des Lageberichts)
- 137 Struktur und Geschäftstätigkeit  
(Teil des Lageberichts)
- 141 Organe (Teil des Konzernanhangs)

## LAGEBERICHT

- 147 Geschäftsverlauf
- 158 Aktie und Anleihen
- 166 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
- 178 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
- 182 Wertsteigernde Faktoren
- 205 Risikobericht
- 213 Prognosebericht

## KONZERNABSCHLUSS

- 225 Gewinn- und Verlustrechnung
- 226 Gesamtergebnisrechnung
- 227 Bilanz
- 228 Eigenkapitalentwicklung
- 230 Kapitalflussrechnung
- 231 Anhang
- 325 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 326 Bestätigungsvermerk

## WEITERE INFORMATIONEN

- 328 Verbrauchs- und Emissionsangaben
- 329 Glossar
- 330 Stichwortverzeichnis
- 331 Impressum

Dieser Geschäftsbericht ist zur Jahrespressekonferenz am 10. März 2011 erschienen.



# KundenVielfalt.

---

Die Automobilwelt ist in ständiger Bewegung. Wer Kunden in aller Welt begeistern will, muss vielfältige

---

S. 36 KATAPULT IN DIE MODERNE. > Qualitätssicherung Volkswagen Russland – S. 152 ff. GESCHÄFTSVERLAUF > Auslieferungen



neue, aufstrebende Märkte erobern und  
Lösungen bieten.

des Volkswagen Konzerns – S. 217f. PROGNOSEBERICHT > Marktchancen





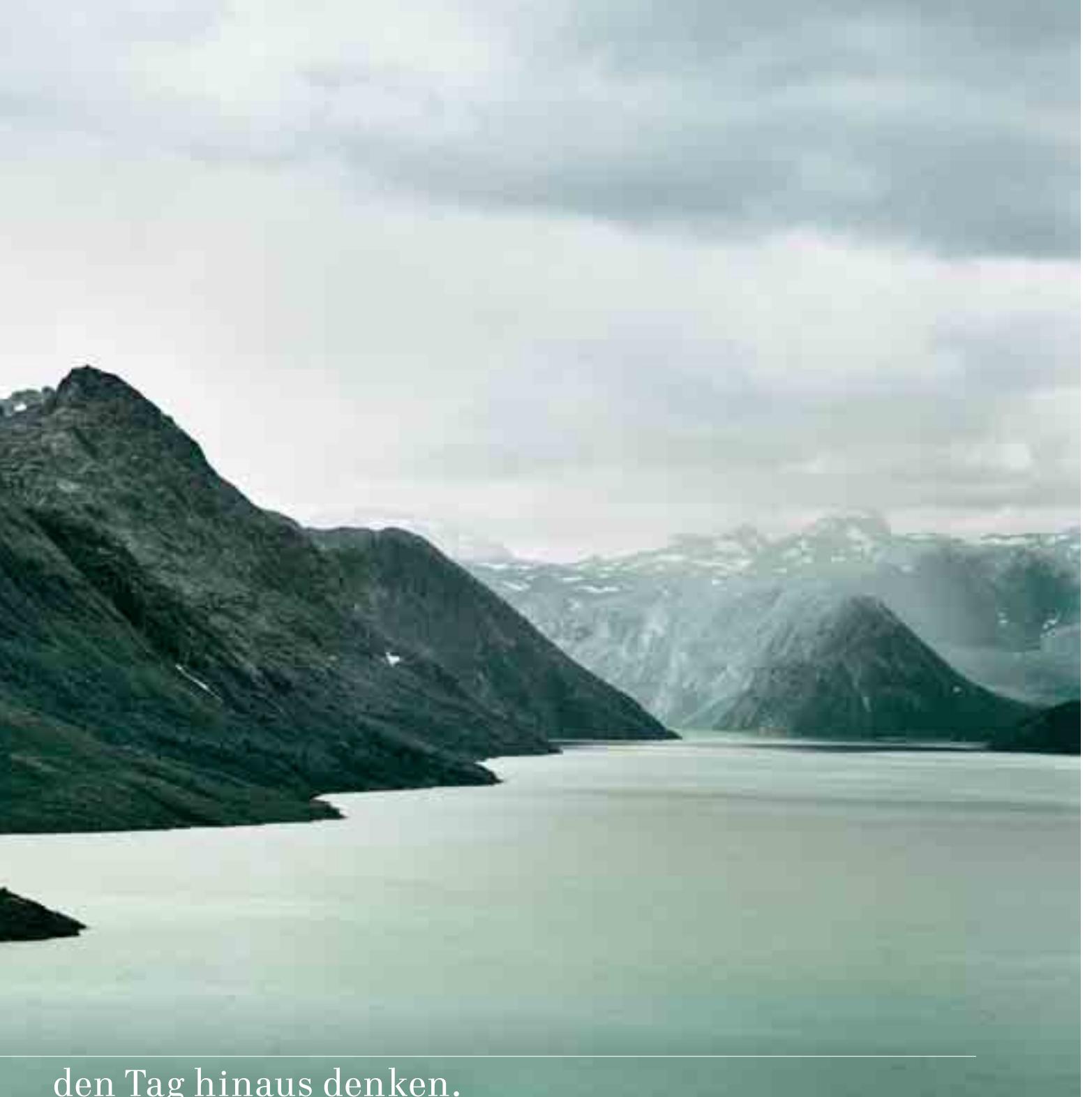
# AufgabenVielfalt.

---

Wer als Autobauer Zukunft gestalten will, muss über  
Und heute Verantwortung übernehmen – für Umwelt,

---

S. 90 DER DAS LACHEN BRINGT. > Menschen bei Volkswagen Financial Services – S. 194 ff. WERTSTEIGERnde FAKTOREN > Mitarbeiter,



---

den Tag hinaus denken.  
Gesellschaft, Mitarbeiter und Kunden.

---

Umwelt, Corporate Social Responsibility



# IdeenVielfalt.

---

In unseren Forschungslaboren rund um den Globus  
und sie ist intelligenter, vernetzter und vielfältiger

---



hat die Mobilität von morgen bereits begonnen –  
denn je.



# AntriebsVielfalt.

---

Es gibt nicht die eine Lösung für umweltfreundliche  
technologisch und wirtschaftlich zu beherrschen,

---



Mobilität. Das gesamte Antriebsspektrum  
wird zum Erfolgsfaktor Nummer 1.

S. 217 PROGNOSERICHT > Geplante Produktmaßnahmen



# StrukturVielfalt.

---

Die Automobilindustrie steht mitten in einem rasanten  
Strukturen und zielgerichtete Partnerschaften sorgen

---



Strukturwandel. Eine klare Strategie, effiziente  
für Orientierung.

**„Mit unserem Streben nach Innovation,  
Perfektion und verantwortungsvollem Handeln  
wollen wir bis 2018 an der Spitze der Automobil-  
industrie stehen – ökonomisch und ökologisch.“**

---

**PROF. DR. MARTIN WINTERKORN, VORSITZENDER DES VORSTANDS DER VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT**

---

Strategie

---

2018

# Bericht des Aufsichtsrats

(nach § 171 Abs. 2 AktG)

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Geschäftsjahr 2010 hat sich der Aufsichtsrat regelmäßig und eingehend mit der Lage und der Entwicklung des Volkswagen Konzerns beschäftigt. Den Vorschriften aus dem Gesetz und dem Deutschen Corporate Governance Kodex folgend, unterstützten wir den Vorstand bei der Geschäftsführung und berieten ihn in Fragen der Leitung des Unternehmens. Der Aufsichtsrat wurde in alle Entscheidungen, die für den Konzern von grundlegender Bedeutung waren, unmittelbar eingebunden und diskutierte darüber hinaus mit dem Vorstand in regelmäßigen Abständen aktuelle strategische Überlegungen.

Der Vorstand informierte uns regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die Geschäftsentwicklung, die Planung und die Situation des Unternehmens einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements. Dies gilt ebenso für alle wesentlichen Fragen in Bezug auf die Schaffung eines integrierten Automobilkonzerns mit Porsche. Darüber hinaus unterrichtete uns der Vorstand fortlaufend über weitere aktuelle Themen sowie über die Compliance. Entscheidungsrelevante Unterlagen wurden uns stets rechtzeitig vor den Aufsichtsratssitzungen zugestellt. Ferner erhielten wir vom Vorstand monatlich einen detaillierten Bericht über die aktuelle Geschäftslage und die Vorausschätzung für das Gesamtjahr. Bei aufgetretenen Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen gab der Vorstand ausführliche Erläuterungen in schriftlicher oder mündlicher Form ab. Die Gründe für die Abweichungen haben wir mit dem Vorstand intensiv diskutiert und analysiert, um anschließend gegensteuernde Maßnahmen einleiten zu können.

Auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen beriet ich mich in turnusmäßigen Gesprächen mit dem Vorstandsvorsitzenden, unter anderem über die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement.

Der Aufsichtsrat kam im Geschäftsjahr 2010 zu insgesamt sechs Sitzungen zusammen, die durchschnittliche Präsenzquote betrug dabei 96 %. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats waren bei mehr als der Hälfte der Sitzungen zugegen. Über eilbedürftige Angelegenheiten haben wir zudem schriftlich beziehungsweise unter Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel entschieden.

#### **ARBEIT DER AUSSCHÜSSE**

Zur Erfüllung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat insgesamt fünf Ausschüsse eingerichtet: das Präsidium, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG, den Prüfungsausschuss, den Ausschuss für Geschäfte mit Großaktionären (AfGG) und einen Nominierungsausschuss. Das Präsidium besteht laut seiner Geschäftsordnung aus jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer, der AfGG setzt sich aus jeweils vier Vertretern beider Seiten zusammen. Den Nominierungsausschuss bilden die Kapitaleignervertreter im Präsidium; in den beiden übrigen Ausschüssen befinden sich je zwei Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Die personelle Besetzung der Ausschüsse zum 31. Dezember 2010 ist der Aufstellung auf Seite 144 zu entnehmen.

Das Präsidium des Aufsichtsrats tagte im Berichtsjahr fünf Mal. Dabei wurden insbesondere die Beschlüsse des Aufsichtsrats gründlich vorbereitet sowie nicht vergütungsbezogene vertragliche Angelegenheiten des Vorstands geregelt.

Der Vermittlungsausschuss musste im Geschäftsjahr 2010 nicht einberufen werden.

Der Prüfungsausschuss trat im Berichtsjahr fünf Mal zusammen und beschäftigte sich dabei vor allem mit dem Konzernabschluss, dem Risikomanagement einschließlich des internen Kontrollsysteams sowie den Fortschritten beim Ausbau einer Compliance-Organisation. Außerdem befasste sich der Prüfungsausschuss mit den Quartalsberichten und dem Halbjahresfinanzbericht des Konzerns sowie mit aktuellen Fragen der Rechnungslegung und deren Kontrolle durch den Abschlussprüfer.

Der AfGG hat in erster Linie die Aufgabe, die Geschäftsbeziehungen der Volkswagen AG und ihrer Konzerngesellschaften zu Großaktionären der Volkswagen AG, die über mindestens 5 % der Stimmrechte verfügen, zu überwachen. Dieser Ausschuss entscheidet insbesondere über die erforderliche Zustimmung zu Verträgen zwischen dem Volkswagen Konzern und Gesellschaften von Großaktionären. Im Berichtsjahr tagte dieses Gremium ein Mal. Der AfGG ging hervor aus der Zusammenführung des Ausschusses für Geschäftsbeziehungen mit Aktionären (AfGA) und des Ausschusses für besondere Geschäfte (AfbG), die im Juni 2010 vom Aufsichtsrat beschlossen worden war. Der AfGA hatte bis dahin im Berichtsjahr nicht mehr getagt, der AfbG hingegen drei Mal.

Der Nominierungsausschuss soll dem Aufsichtsrat geeignete Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung vorschlagen. Der Ausschuss trat dazu im abgelaufenen Geschäftsjahr zwei Mal zusammen.

Die Vertreter der Anteilseigner trafen sich zusätzlich jeweils vor den Aufsichtsratssitzungen zu Vorbesprechungen.

#### **BERATUNGSPUNKTE IM AUFSICHTSRAT**

Inhalt der Aufsichtsratssitzung am 26. Februar 2010 waren der vom Vorstand aufgestellte Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Volkswagen AG des Jahres 2009 sowie der zusammengefasste Lagebericht, die wir nach umfangreicher Prüfung billigten. Ferner prüften wir den vom Vorstand vorgelegten Abhängigkeitsbericht und kamen zu dem Ergebnis, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Berichts keine Einwände zu erheben waren.

Im März 2010 hat der Aufsichtsrat dem Beschluss des Vorstands zugestimmt, eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen mit Bezugsrechten der Stamm- und Vorzugsaktionäre durchzuführen. Auch dem vom Vorstand festgelegten Bezugspreis für die neuen Vorzugsaktien hat der Aufsichtsrat zugestimmt.

In unseren Sitzungen am 21. und 22. April 2010 befassten wir uns vorwiegend mit strategischen Themen. Den Plänen des Vorstands, das laufende Investitionsprogramm für neue Standorte und Modelle in China um weitere 1,6 Mrd. € zu erhöhen, schlossen wir uns an. Des Weiteren standen die Vor- beziehungsweise Nachbereitung der 50. Ordentlichen Hauptversammlung des Volkswagen Konzerns am 22. April 2010 auf der Tagesordnung.

Am 16. Juni 2010 fand eine Aufsichtsratssitzung statt, in der uns der Vorstand über seine Pläne zur Zusammenführung der Gremien AfGA und AfbG zum neuen Ausschuss für Geschäfte mit Großaktionären (AfGG) unterrichtete. Wir stimmten den Vorschlägen nach eingehender Prüfung zu. Außerdem beriefen wir Herrn Berthold Huber als Nachfolger von Herrn Jürgen Peters zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats. Darüber hinaus unterbreitete uns der Vorstand seine Pläne zur Kapazitätsausweitung in Nordamerika. Abschließend beschäftigten wir uns intensiv mit dem Thema Elektromobilität.

Im Juli 2010 hat der Aufsichtsrat den Konzernvorstand mit Wirkung zum 1. Oktober erweitert und Herrn Dr. Michael Macht zum Mitglied des Vorstands berufen. Gleichzeitig wurde der Geschäftsbereich „Nutzfahrzeuge“ geschaffen und beschlossen, Herrn Prof. Dr. Jochem Heizmann die Verantwortung dieses Geschäftsbereichs zu übertragen.

Eine weitere Sitzung des Aufsichtsrats fand am 17. September 2010 statt. In dieser Sitzung genehmigten wir die im Juni vorgestellten Pläne des Vorstands, die Kapazitäten in Nordamerika zu erweitern. Darüber hinaus stimmten wir vorzeitig dem Investitionsprogramm für die deutschen Standorte sowie dem Ausbau des Werkes im ungarischen Györ zu. Weiterhin berief der Aufsichtsrat aus seinem Kreis die Mitglieder des AfGG.

In der Aufsichtsratssitzung am 19. November 2010 diskutierten wir intensiv die Investitions- und Finanzplanung des Volkswagen Konzerns für die Jahre 2011 bis 2015 und stimmten den diesbezüglichen Plänen des Vorstands zu. Der Gründung einer Belegschaftsstiftung sowie den damit verbundenen Leistungen stimmten wir ebenfalls zu. Weitere Themen dieser Sitzung waren das Vergütungssystem des Vorstands und die jährliche Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Erläuterungen zum Vergütungssystem des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die im Berichtsjahr tatsächlich geleisteten Vergütungen der Organmitglieder finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 133 bis 136 dieses Geschäftsberichts.

Interessenkonflikte sind im Berichtsjahr weder angezeigt worden noch aufgetreten. Die im Rahmen der Bildung des integrierten Automobilkonzerns anstehenden Fragen sind einvernehmlich entschieden worden.

#### **CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSPRECHENSERKLÄRUNG**

Die aktuelle Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex und dessen Umsetzung im Volkswagen Konzern war ein Thema der Aufsichtsratssitzung am 19. November 2010. Dabei diskutierten wir vor allem die von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 26. Mai 2010 veröffentlichten Änderungen des Kodex. Wir haben gemeinsam mit dem Vorstand am 19. November 2010 die Erklärung nach § 161 AktG zu den Empfehlungen des Kodex abgegeben, denen mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap) uneingeschränkt entsprochen wird. Das Abfindungs-Cap wird zwar beim Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit. Hier wird ein Bestandsschutz eingeräumt.

Die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat ist auf der Internetseite der Volkswagen AG – [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) – dauerhaft zugänglich. In unserem Corporate Governance Bericht ab Seite 129 und im Anhang zum Konzernabschluss auf der Seite 320 finden Sie weitere Angaben zur Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

#### **BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND**

Mit Ablauf der 50. Ordentlichen Hauptversammlung am 22. April 2010 hatte Herr Roland Oetker sein Amt im Aufsichtsrat der Volkswagen AG niedergelegt. Die Hauptversammlung wählte deshalb Herrn Dr. Hussain Ali Al-Abdulla für eine volle Amtszeit zu dessen Nachfolger.

Ebenfalls für eine volle Amtszeit wurde Herr Jörg Bode, Niedersächsischer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, von der Hauptversammlung in den Aufsichtsrat gewählt. Herr Bode war bereits am 4. November 2009 als Nachfolger von Herrn Dr. Philipp Rösler gerichtlich zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt worden.

Am 15. Mai 2010 wurde Herr Thomas Zwiebler, Vorsitzender des Betriebsrats von Volkswagen Nutzfahrzeuge, als Nachfolger von Herrn Heinrich Söfjer gerichtlich zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt. Herr Söfjer hatte sein Amt zum gleichen Datum niedergelegt.

Als Nachfolger von Herrn Jürgen Peters wurde am 25. Mai 2010 Herr Berthold Huber, Erster Vorsitzender der Industriegewerkschaft Metall, gerichtlich zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt. Herr Peters hatte sein Amt zum 1. Mai 2010 niedergelegt.

Herr David McAllister, Niedersächsischer Ministerpräsident, ist am 1. Juli 2010 gerichtlich zum Mitglied des Aufsichtsrats ersetztbestellt worden. Er trat damit die Nachfolge von Herrn Christian Wulff an, der am 30. Juni 2010 zum Bundespräsidenten gewählt wurde und deshalb aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden war.

Seit dem 13. Dezember 2010 beruht die Mitgliedschaft der Herren Bode und McAllister im Aufsichtsrat auf der Ausübung der Entsenderechte des Landes Niedersachsen.

Mit Wirkung zum 1. Oktober 2010 hat Herr Prof. Dr. Jochem Heizmann, bis dahin zuständig für den Bereich „Produktion“, den neu geschaffenen Geschäftsbereich „Nutzfahrzeuge“ übernommen. Zum gleichen Tag wurde Herr Dr. Michael Macht, bis dahin Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG berufen und ihm die Verantwortung für den Geschäftsbereich „Produktion“ übertragen.

Nach vorangegangener Beratung in der Sitzung des Aufsichtsrats am 19. November 2010 haben wir am 2. Januar 2011 beschlossen, die bisherige Amtszeit von Herrn Prof. Dr. Martin Winterkorn, die Ende 2011 abgelaufen wäre, bis zum 31. Dezember 2016 zu verlängern.

Am 12. September 2010 verstarb unser ehemaliges Aufsichtsratsmitglied Herr Karl Gustav Ratjen im Alter von 91 Jahren. Herr Dr. Günther Saßmannshausen, Mitglied des Aufsichtsrats von 1987 bis 2001, ist am 21. November 2010 im Alter von 80 Jahren verstorben. Beide Herren haben während ihrer Amtszeiten mit großer Initiative und außerordentlichem Engagement entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens genommen. Wir werden ihnen ein ehrendes Andenken bewahren.

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

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde am 22. April 2010 von der Hauptversammlung zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2010 gewählt. Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der Volkswagen AG und den Volkswagen Konzernabschluss sowie den gemeinsamen Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte. Außerdem beurteilte der Abschlussprüfer das Interne Kontroll- und das Risikomanagement-System und 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 2010 wurde ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit folgendem 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.“

Die Mitglieder des Prüfungsausschusses und die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten für die Sitzungen dieser Gremien am 24. Februar 2011 beziehungsweise am 25. Februar 2011 rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts sowie die Prüfungsberichte des Wirtschaftsprüfers. Die Abschlussprüfer berichteten in beiden Sitzungen ausführlich über die wesentlichen Ergebnisse ihrer Prüfung und standen für ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Der Prüfungsausschuss hat unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte der Abschlussprüfer und des Gesprächs mit ihnen sowie seiner eigenen Feststellungen die Unterlagen für unsere eigene Prüfung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der Volkswagen AG, des zusammengefassten Lageberichts sowie des Abhängigkeitsberichts vorbereitet und darüber in

unserer Sitzung am 25. Februar 2011 berichtet. Im Anschluss daran hat er uns empfohlen, den Jahresabschluss zu billigen. In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts der Abschlussprüfer sowie in Gespräch und Diskussion mit diesen haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass die im Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen. Wir stimmten deshalb in unserer Sitzung am 25. Februar 2011 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.

Der Aufsichtsrat spricht dem Vorstand, dem Betriebsrat, dem Management sowie allen Mitarbeitern der Volkswagen AG und den Beschäftigten der mit ihr verbundenen Unternehmen für die im abgelaufenen Geschäftsjahr geleistete Arbeit seinen Dank aus. Sie alle haben mit großem Einsatz zur positiven Entwicklung des Volkswagen Konzerns beigetragen.

Wolfsburg, 25. Februar 2011



Dr. Ferdinand K. Piëch  
Vorsitzender des Aufsichtsrats



*Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

das Geschäftsjahr 2010 war für den Volkswagen Konzern das beste Jahr der Unternehmensgeschichte. Die Automobilindustrie ist mit deutlichem Wachstum aus dem Tal der Wirtschaftskrise hinaus gefahren. Nachdem Volkswagen schon in der Krise seine Robustheit eindrucksvoll beweisen konnte, hat unser Konzern auch im Aufschwung das Feld angeführt.

Mit 7,2 Millionen Fahrzeugen haben wir einen neuen Auslieferungsrekord aufgestellt. Wir sind mit plus 13,7 Prozent stärker gewachsen als der Gesamtmarkt und konnten unseren Pkw-Weltmarktanteil auf 11,4 Prozent ausbauen. Auch das Operative Ergebnis lag mit 7,1 Milliarden Euro auf Rekordniveau. Von dieser Entwicklung sollen auch unsere Aktionärinnen und Aktionäre mit einem Dividendenvorschlag von 2,20 Euro für die Stammaktie und 2,26 Euro für die Vorzugsaktie profitieren.

Die Perspektiven unseres Unternehmens spiegeln sich nicht zuletzt an den Finanzmärkten wider: Die Volkswagen-Aktie gehörte 2010 zu den stärksten Werten im DAX. Das Vertrauen in unsere Strategie hat auch unsere Kapitalerhöhung unterstrichen. Mit einem Nettoemissionserlös von 4,1 Milliarden Euro zählte sie zu den erfolgreichsten in der Geschichte der Automobilindustrie.

Das alles zeigt: Volkswagen fährt auf einem soliden Wachstumskurs. Gleichzeitig arbeiten wir mit viel Energie am Mobilitätskonzern der Zukunft – vom schrittweisen Zusammenwachsen mit Porsche bis hin zu den Initiativen im Nutzfahrzeuggeschäft. Auf Grundlage unserer heute schon sehr breiten Aufstellung schaffen wir so die Voraussetzung für profitables Wachstum in allen Segmenten und Geschäftsfeldern.

Wir tun das genau zum richtigen Zeitpunkt: Denn das Automobilgeschäft bietet mittel- und langfristig große Chancen. Auch für 2011 gehen wir – bei allen konjunkturellen Unwägbarkeiten – von einem erneut wachsenden Weltmarkt aus. Dieses Wachstum will Volkswagen maßgeblich mitgestalten. Und dabei setzen wir unverändert auf eine entscheidende Stärke dieses Mehrmarken-Konzerns: Vielfalt.

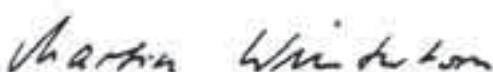
Unsere Marken bieten Mobilität in jeder Größenklasse, für alle Ansprüche und in allen Weltregionen. Mit Neuheiten wie dem Golf Cabrio, dem Audi Q3 und dem UP! bauen wir diese Vielfalt in den kommenden Monaten gezielt aus. In China, aber auch in den USA entstehen neue Werke. Und auch beim Antrieb der Zukunft setzen wir nicht einseitig auf ein Konzept: Wir machen unsere Verbrennungsmotoren immer effizienter, treiben aber ebenso konsequent die Hybridtechnologie und die Elektrotraktion voran.

Dabei können wir auf eine hoch qualifizierte und motivierte Mannschaft bauen. Meine Vorstandskollegen und ich danken allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Erfolge des vergangenen Geschäftsjahres – und wir freuen uns darauf, gemeinsam mit ihnen an der Zukunft unseres Unternehmens zu arbeiten.

Entscheidend ist und bleibt dabei, dass der Volkswagen Konzern seine Vielfalt und sein Wachstum fest im Griff behält. Das „Wir-Gefühl“ der Marken und Regionen ist stark – und es wächst weiter. Wir verstärken uns personell auf allen Ebenen. Und nicht zuletzt investieren wir bis 2015 im Konzernbereich Automobile 53,5 Milliarden Euro und zusätzlich in China 10,6 Milliarden Euro – in neue, faszinierende Produkte, in den Ausbau unseres Produktions- und Vertriebsnetzes sowie in umweltfreundliche Technologien.

Bei all dem verfolgt der Volkswagen Konzern unverändert ein klares Ziel: Mit unserem Streben nach Innovation, Perfektion und verantwortungsvollem Handeln wollen wir bis 2018 an der Spitze der Automobilindustrie stehen – ökonomisch und ökologisch. Einen Teil der Wegstrecke haben wir bereits gemeistert. Große Etappen liegen noch vor uns. Meine Bitte an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, lautet: Unterstützen Sie uns weiterhin auf diesem Weg. Ich bin mir sicher: Ihr Vertrauen in den Volkswagen Konzern zahlt sich aus.

Ihr



Prof. Dr. Martin Winterkorn

# Der Vorstand der Volkswagen Aktiengesellschaft

(von links nach rechts)

**PROF. DR. RER. POL. JOCHEN HEIZMANN**  
Nutzfahrzeuge

**DR. RER. POL. H.C. FRANCISCO JAVIER GARCIA SANZ**  
Beschaffung

**CHRISTIAN KLINGLER**  
Vertrieb und Marketing

**PROF. DR. RER. POL. HORST NEUMANN**  
Personal und Organisation



**RUPERT STADLER**

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

**PROF. DR. RER. NAT. MARTIN WINTERKORN**

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft  
Forschung und Entwicklung

**HANS DIETER PÖTSCH**

Finanzen und Controlling

**DR.-ING. E.H. MICHAEL MACHT**

Produktion



**KURZBIOGRAFIEN**

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

## **VIELFALT ERFAHREN. BEWEGUNG.**

---

- 28 Mission Zukunft.  
36 Katapult in die Moderne.  
42 Freie Fahrt.  
46 Musik der Metropole.  
52 Tack!  
56 ESSAY. Musica mobile.  
58 Jung geblieben.  
64 Wahrer Luxus.  
70 Einer für alle Wege.  
74 Fein abgestimmt.  
80 ESSAY. Raum ist Bewegung.  
82 Leicht-Athleten.  
88 Bell'arte.  
90 Der das Lachen bringt.  
92 Mit Schwung in die Zukunft.  
96 124 Träume.  
100 ESSAY. Bewegung ist Leben.
-

# Magazin

---

## Vielfalt erfahren. Bewegung.

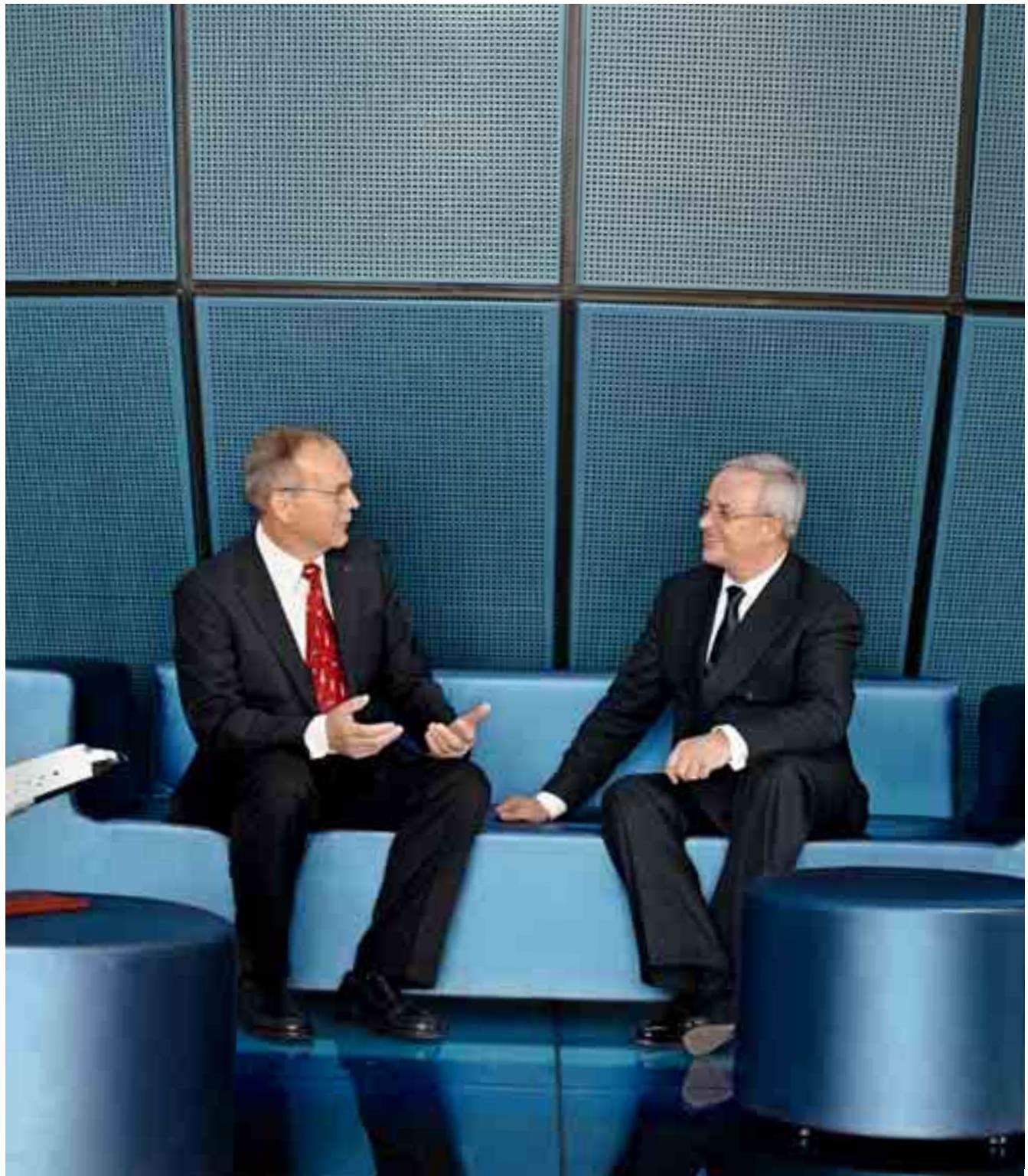
Unsere Marken bieten Mobilität in jeder Größenklasse, für alle Ansprüche, rund um den Globus. Vielfalt ist unsere große Stärke und treibt uns weiter voran. Dieser Geschäftsbericht erzählt von Menschen, die in Bewegung sind und für Bewegung sorgen – und damit jeweils für eine besondere Facette der Vielfalt des Volkswagen Konzerns stehen.

# Mission Zukunft.

Die Route ist vorgegeben, die Strategie steht: „Wir wollen den Volkswagen Konzern bis 2018 zum führenden Automobilhersteller machen – ökonomisch und ökologisch.“ Der Volkswagen Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Martin Winterkorn ist Perfektionist und kennt den Wert technologischer Exzellenz, aber auch die Bedeutung von Teamwork und Durchhaltevermögen. Tugenden, ohne die ESA-Astronaut Hans Wilhelm Schlegel niemals den Weltraum erreicht hätte. Ein Gespräch über Visionen, Menschen und die Gemeinsamkeiten ihrer Wege.







EINE DENKSCHULE, ZWEI WEGE – Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender Volkswagen Aktiengesellschaft (rechts), und ESA-Astronaut Hans Wilhelm Schlegel verbindet die Leidenschaft für wissenschaftliche Analytik, gepaart mit praktischer Kompetenz. Den einen führte diese Eigenschaft in den Weltraum, den anderen an die Spitze eines Weltkonzerns.

# „Ich spüre heute, dass die ganze Volkswagen Mannschaft hinter unserem vor gut drei Jahren begonnenen Wachstumsplan ,Strategie 2018‘ steht.“

PROF. DR. MARTIN WINTERKORN, VORSTANDSVORSITZENDER VOLKSWAGEN AKTIENGESellschaft

Die Chemie stimmt – und zwar der Physik wegen. Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Aktiengesellschaft, und Hans Wilhelm Schlegel, leitender Astronaut der europäischen Weltraumorganisation ESA in Houston, finden schnell eine gemeinsame Gesprächsebene. Es ist ein Treffen zweier Menschen, die mit ihrer naturwissenschaftlichen Ausbildung ähnliche Denkschulen durchlaufen haben. Als Physiker haben beide gelernt, Problemstellungen analytisch zu durchdringen. Winterkorn gilt als Automobilmanager, dem man nichts vormachen kann. Er kennt sich technisch bis ins Detail aus. Schlegel war zweimal im Weltraum und hat dabei auch komplizierte Reparaturarbeiten außerhalb des Raumschiffs übernommen.

Doch die praktische Kompetenz ist nicht die einzige Gemeinsamkeit. Beide sind getrieben von großen Zielen, die sie mit langem Atem verfolgen. Winterkorn arbeitet Schritt für Schritt an der Umsetzung der „Strategie 2018“, die den Volkswagen Konzern zum führenden Autobauer der Welt machen soll. Und Schlegel und seine Kollegen denken schon weit über die aktuellen Missionen auf der Internationalen Raumstation ISS hinaus. Ihr Zukunftsziel heißt Mars.

Der Automann wie der Astronaut müssen internationale Teams aus unterschiedlichen Kulturen zusammenbringen und motivieren. Winterkorn ist verantwortlich für neun Marken, 63 Werke, 153 Märkte und rund 400.000 Mitarbeiter in aller Welt. Schlegel, der im texanischen Houston lebt, absolvierte nicht nur eine US-amerikanische Astronauten-Ausbildung, sondern auch die eines russischen Kosmonauten im Raumfahrtzentrum Swjosdny Gorodok („Sternenstadtchen“) bei Moskau. Er gilt als Meister darin, zwischen verschiedenen Mentalitäten und technischen Kulturen zu vermitteln, und

hat so zur internationalen Zusammenarbeit in der Raumfahrt beigetragen. Beiden geht es darum, den Glauben aller Beteiligten an die jeweilige Langzeitmission auch dann aufrechtzuerhalten, wenn es Rückschläge gibt.

Die Instrumente des Erfolgs – für den Automobilbauer wie für den Raumfahrer – sind langfristige strategische Planung, technologische Exzellenz und ein funktionierendes Team. Für all das braucht man vor allem eins: ein Gespür für die richtigen Menschen auf den richtigen Positionen. Und eine gewisse Bescheidenheit.

Das Wolfsburger Planetarium, in dem sich der Automobil- und der Raumfahrt-Manager treffen, ist ein guter Ort, um sich dessen neu bewusst zu werden. „Eigentlich sind wir alle Astronauten, denn von oben wirkt der Blaue Planet wie ein großes Mutterschiff“, sagt Hans Wilhelm Schlegel beim Blick in die Kuppel des Gebäudes. In diesem Moment geht in der Projektion des Planetariums die Erde über dem Mond auf, so wie es ein Mensch auf dem Mond erleben würde. Zuvor hatte der ESA-Astronaut die Labors der Volkswagen Forschung besucht. Im Gegenzug hinterfragt Martin Winterkorn: „Was ist mit Galileo?“ Nicht nur die Autoindustrie wartet auf das europäische System von Navigationssatelliten.

Im Folgenden sind die spannendsten Passagen des Gedanken-austauschs der beiden Männer dokumentiert – unter anderem sprachen Martin Winterkorn und Hans Wilhelm Schlegel über...

**... den Mut, sich große Ziele zu setzen:**

PROF. DR. MARTIN WINTERKORN: „Man muss die Menschen mitnehmen. Die Mitarbeiter müssen an das große Ziel glauben. Ich spüre heute, dass die ganze Volkswagen Mannschaft hinter

unserem vor gut drei Jahren begonnenen Wachstumsplan „Strategie 2018“ steht. Das gilt für Deutschland genauso wie für unsere Fabriken in Mexiko, Brasilien oder China – überall wissen die Mitarbeiter, was wir bis 2018 schaffen wollen: Nummer eins bei Qualität und Kundenzufriedenheit sowie bester Arbeitgeber sein, über zehn Millionen Autos pro Jahr verkaufen und eine Konzernumsatzrendite vor Steuern von über acht Prozent erreichen. Dabei geht es uns nicht allein um Größe, sondern darum, der zukunftsfähigste Autokonzern der Welt zu werden. Anfangs haben manche diese Vision für zu mutig gehalten, aber wir zeigen jetzt schon, dass es machbar ist.“

**HANS WILHELM SCHLEGEL:** „Das beste Beispiel für die Kraft großer Ziele ist die Ankündigung von US-Präsident John F. Kennedy 1961: ‚Wir Amerikaner wollen zum Mond fliegen.‘ Ein unheimlich ehrgeiziges, aber letztlich erfolgreiches Projekt, das wir heute vielleicht gar nicht mehr stemmen würden. Das nächste Ziel lautete: ‚Wir wollen eine internationale Raumstation aufbauen und betreiben.‘ Wir stehen im elften Jahr ihres Aufbaus und kurz vor der Fertigstellung. Ohne diese glasklaren Ziele hätten wir die vielen ztausend beteiligten Menschen nicht begeistern können. Selbst die stichhaltigsten Argumente verhallen, wenn Sie vergessen, die Menschen zu motivieren, sie zu fesseln und ihnen die Logik des Vorhabens so zu vermitteln, dass sie Ihren Argumenten intuitiv folgen können.“

**WINTERKORN:** „Wichtig ist für mich dabei Transparenz und Kommunikation. Jedes Jahr organisieren wir in Dresden eine Management-Konferenz mit mehr als 2.000 Teilnehmern aus der ganzen Welt. Da wird gefragt: Wo stehen wir? Wie weit sind wir auf dem Weg zum Ziel? Danach kennt jede Führungskraft – ob aus Shanghai oder Kaluga – den Stand der Dinge. Sie tragen die Informationen in ihre Werke, sodass am Schluss alle Mitarbeiter im Unternehmen einbezogen sind. 2005 haben wir 5,2 Millionen Autos im Jahr produziert, mittlerweile sind es rund 7,4 Millionen. Die Menschen erkennen, welche großen Fortschritte wir machen. Das weckt Begeisterung. Trotzdem dürfen wir uns keinesfalls auf dem Erreichten ausruhen. Wir müssen Angreifer bleiben.“

### ... ihre spezifische Art, Dinge anzupacken:

**WINTERKORN:** „Als Naturwissenschaftler lernt man, immer noch tiefer zu bohren. Der Volkswagen Konzern ist heute so erfolgreich, weil dieses ‚Tieferbohren‘ Teil unserer Unternehmenskultur geworden ist. Das hilft uns, unsere Autos immer noch besser zu machen. Ich bin überzeugt: Ein Automobilunternehmen muss vom Produkt her geführt werden. Autonah zu sein, heißt aber nicht nur, selbst gern Auto zu fahren, sondern auch, es bis ins Detail zu verstehen. Viele Dinge in unserem Konzern funktionieren heute nur deshalb, weil wir als Vorstand so tief in allen Themen drinstecken. Wenn ein Entwickler sagt, eine Lösung sei technisch, zeitlich oder finanziell nicht möglich, dann kann ich dagegenhalten. Und das weiß jeder.“

**SCHLEGEL:** „Als Naturwissenschaftler sind wir nur ungern bereit, uns mit dem vorhandenen Erkenntnisstand zufriedenzugeben. Und wir sind stets darauf vorbereitet, eine Überraschung zu erleben. Man muss bei unvorhergesehenen Ereignissen immer wieder offen dafür sein, seine Lieblingstheorie auf den Prüfstand zu stellen.“

**WINTERKORN:** „Genau so ist es. Die Wahrscheinlichkeitstheorie sagt, wenn ein Ereignis mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten könnte, dann wird es das auch irgendwann. Als Hersteller hochkomplexer Fahrzeuge müssen wir immer mit allem rechnen, ob in der Entwicklung, Produktion oder im Service. Auch Fehlbedienungen gilt es einzukalkulieren, zum Beispiel, dass ein Kunde Bremse und Gaspedal gleichzeitig betätigt. Dann muss die Bremse gewinnen und nicht das Gaspedal. Wir verkaufen im Jahr weit über sieben Millionen Autos. Wenn sich da irgendwo ein noch so kleiner Fehler versteckt, wird er früher oder später im Fahrbetrieb auftauchen. Wir müssen ihn finden, bevor das passiert, und ihn beseitigen.“

**SCHLEGEL:** „Auch in der Raumfahrt bereiten wir uns sehr intensiv auf solche Sondersituationen vor. Etwa 95 Prozent des Astronautentrainings drehen sich darum. Entscheidend ist, vorausschauend zu denken und zu handeln – das ist bei Volkswagen sicherlich nicht anders. Es gilt, frühzeitig Entscheidungen auf Basis des aktuellen Kenntnisstands und der vorhandenen Ressourcen zu treffen und sich bewusst zu sein, dass fortan alle mit diesen Entscheidungen leben müssen. In der Raumfahrt kann man den Missionsablauf nicht beliebig verlängern oder verändern. ‚Always try to stay in the middle of the envelope‘, sagen die Amerikaner – ‚bleibe in der Mitte des Weges‘. Nur dann bleibt genügend Platz, um nach links oder rechts zu korrigieren.“

### ... neue Technologien und ökologische Verantwortung:

**WINTERKORN:** „Wir arbeiten intensiv daran, mit neuen Antriebskonzepten technische Grenzen auszureißen und Spielräume zu erweitern. Wir müssen unsere Mobilität und unseren Lebensstandard möglichst ökologisch organisieren. Andererseits, und da spricht vielleicht der Naturwissenschaftler in mir, gilt es auch, bestehende Grenzen zu respektieren. Große technische Entwicklungen wie serienreife Brennstoffzellen-Fahrzeuge wurden in der Vergangenheit allzu leichtfertig für die nahe Zukunft versprochen. Das Gleiche gilt für die Batterietechnologie. Ich halte es für absolut wahrscheinlich, dass alternative Antriebssysteme konkurrenzfähig zu den herkömmlichen sein werden. Nur: Wann genau das der Fall sein wird, lässt sich schwer vorhersagen. Es gilt, immer wieder zu überprüfen, was letztendlich physikalisch sinnvoll und machbar ist und zugleich ökonomisch umsetzbar. Wir gehen alle diese Themen an – und zwar jetzt und heute. Wer hätte beispielsweise vor zehn Jahren vorausgesehen, welche enormen Fortschritte die Elektronik macht?“

„Unsere Welt ist nichts anderes als ein großes Raumschiff. Diese Sichtweise weitet den Blick für die internationale Zusammenarbeit, die erforderlich ist, um globale Probleme zu lösen.“

HANS WILHELM SCHLEGEL, LEITENDER ASTRONAUT DER EUROPÄISCHEN WELTRAUMORGANISATION ESA IN HOUSTON



**SCHLEGEL:** „Wir müssen uns immer im Klaren darüber sein, dass der Bereich, in dem wir den kommenden Fortschritt vermuten, von unserer momentanen Sichtweise geprägt ist. Ob unsere Erwartungen dann tatsächlich eintreffen, kann niemand wirklich wissen. Vielleicht übertragen wir ja Erkenntnisse aus anderen Technologiefeldern, oder verschiedene Disziplinen wachsen unerwartet zusammen. Nehmen Sie das Beispiel Mechatronik. Hier verschmelzen mechanische, elektronische und informationstechnologische Elemente in hocheffizienten Systemen. Wir müssen offen bleiben für überraschende Lösungen.“

**WINTERKORN:** „Völlig richtig. Und ich bin überzeugt, dass wir in den nächsten Jahrzehnten noch deutlich effizientere Technologien finden, um zum Beispiel die Sonnenenergie zu speichern und zu nutzen. Bei allem, was wir heute verwenden, egal ob Erdöl, Gas oder Biokraftstoffe, handelt es sich letztlich um gespeicherte Sonnenenergie. Unsere derzeitigen Energieresourcen sind endlich. Das führt ja unter anderem zum Langzeitziel in der Raumfahrt, den Mars zu besiedeln.“

**SCHLEGEL:** „Ja, genau, Energie ist das Kernproblem, obwohl prinzipiell genügend davon auf der Erde vorhanden ist. Aber wie können wir diese Energie einfangen? Ist die Infrastruktur dafür vorhanden? Da kommt auch die Gestaltungsaufgabe der Politik ins Spiel. Unsere Welt ist nichts anderes als ein großes Raumschiff, dessen Mannschaft sich auf gemeinsame Ziele einigen muß, damit diese überhaupt erreichbar werden. Diese Sichtweise weitet den Blick für die internationale Zusammenarbeit, die erforderlich ist, um globale Probleme zu lösen.“

**... die Kunst, das richtige Team zu finden und zu führen:**

**WINTERKORN:** „Wichtig ist, dass man einander vertraut, dass keine Grabenkämpfe stattfinden. Die Mitarbeiter schauen ganz genau: Können die miteinander? Sobald Spannungen spürbar werden, übertragen die sich auf alle Ebenen. Gerade in der Zusammenarbeit in einem so internationalen Konzern wie unserem sind Respekt und Teamgeist wichtige Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit. Es gilt, menschlich fair miteinander umzugehen, nicht beleidigend, nicht verletzend. Sachdiskussionen müssen aber durchaus scharf geführt werden. Sonst kommt man nicht zum Ziel.“

**SCHLEGEL:** „Wir lernen im ISS-Projekt, international zum Nutzen aller zusammenzuarbeiten. Ich persönlich hoffe, dass auch die Chinesen noch dazukommen. Letztlich braucht es für den Erfolg eine Mannschaft mit vielfältigen Talenten, die den Kompromiss dem Rechthaben vorzieht, weil es dem Produkt dient. Bei Ihnen ist das ein Auto, bei uns ist es die Mission. Die Zusammenarbeit in einem Team läuft nicht nach dem Motto ‚Einmal hat es funktioniert, jetzt funktioniert das immer.‘ Man muss stets genau verfolgen, wie der Anstoß, den man gegeben hat, umgesetzt wird. Das klingt nach Kontrolle, aber für mich ist das nichts anderes als gute Führung.“

**WINTERKORN:** „Wenn Dinge nicht funktionieren, obwohl alle Vorbereitungen für einen ‚runden Lauf‘ getroffen wurden, liegt der ‚Mangel‘ häufig darin, dass die Menschen, die mit der Lösung beauftragt sind, nicht miteinander auskommen. Oft ist diese menschliche Komponente der Grund dafür, dass ein Projekt entweder zum Erfolg geführt wird oder scheitert. Deshalb achten wir bei Volkswagen sehr genau auf eine konstruktive Kultur.“

**... eine gewählte Strategie erfolgreich umzusetzen:**

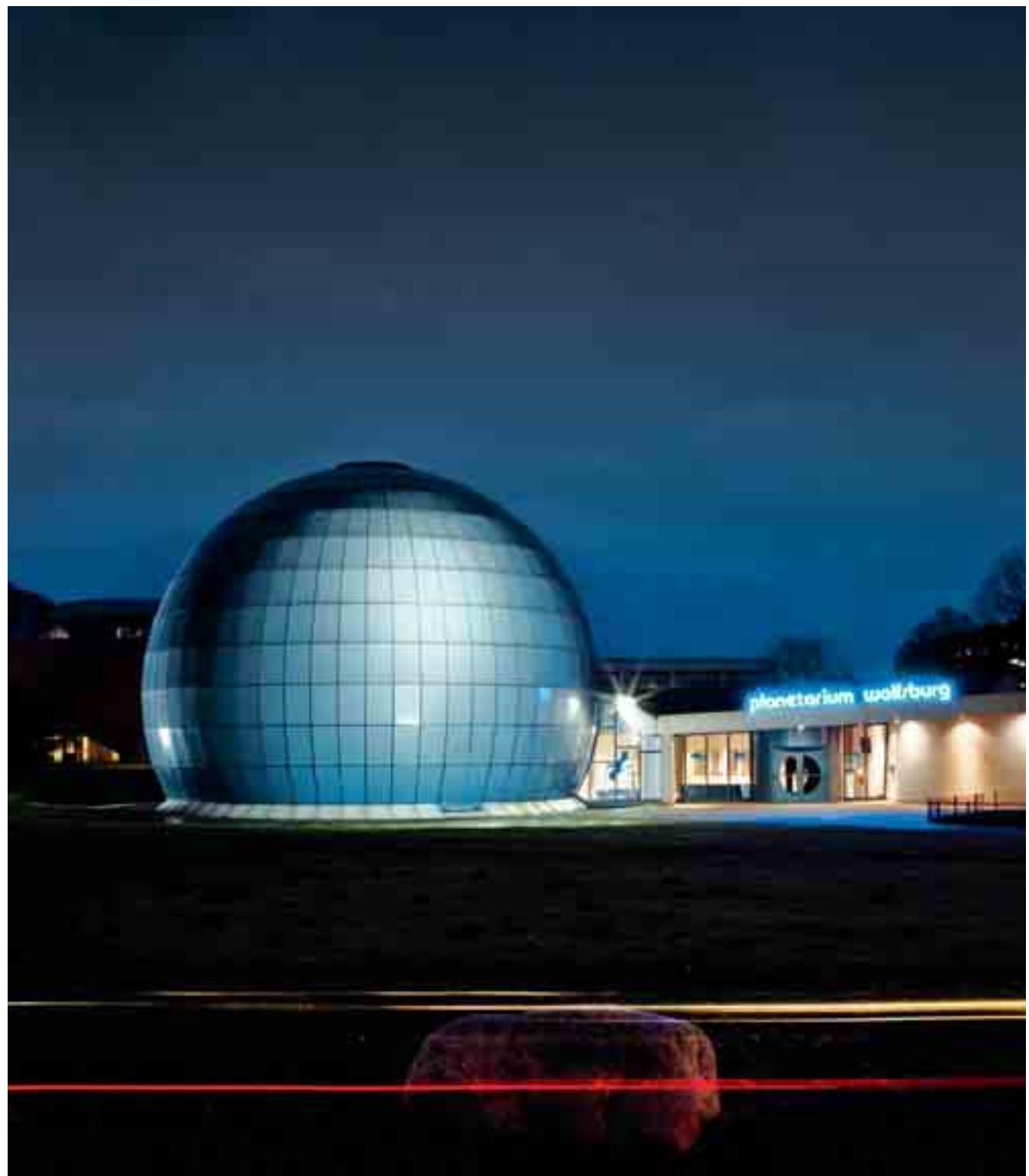
**SCHLEGEL:** „Eine klassische Aufgabe für einen Piloten: Er macht eine Steuereingabe und muss schnell erkennen, wie das System reagiert. Er darf dabei nicht zu lange nur auf eine Stelle schauen, sondern muss alles im Blick haben und gleich den nächsten Input geben. Und während er sich um die Feinsteuerung kümmert, muss er schon weiterdenken: Was zum Beispiel ist zu tun, falls am Zielflughafen schlechtes Wetter herrscht? Also muss er ständig kontrollieren, oder anders gesagt: ständig die Hand am Puls des Geschehens haben. Ich bewundere Manager, die das erfolgreich und fehlerlos können, weil ich weiß, wie leicht man Kleinigkeiten übersehen kann, die sich später als entscheidend erweisen.“

**WINTERKORN:** „Mit diesem Bild kann ich gut leben.“

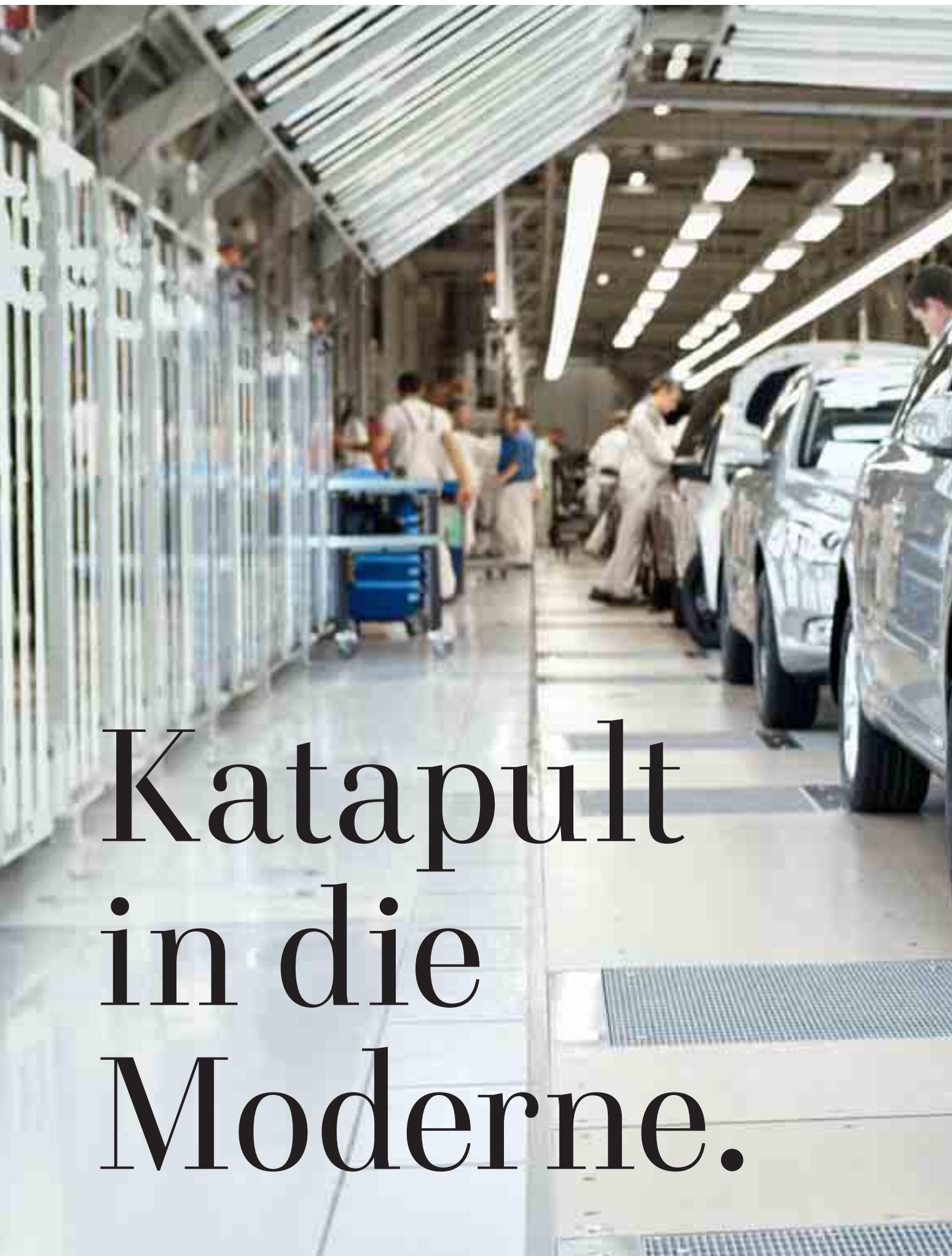
---

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

 **AUTOR**  
Dirk Maxeiner



**DEN STERNEN GANZ NAH** – Das Planetarium in Wolfsburg zählt zu den zehn größten Anlagen seiner Art in Deutschland. Der Projektor wirft über 9.000 Sterne an den Kuppel-Himmel und lässt Sonne, Mond und Planeten kreisen.



Katapult  
in die  
Moderne.



**DER MANN FÜR'S FEINE –**  
Vladislav Cheburkov, Projektleiter in  
der Qualitätssicherung des russischen  
Volkswagen Werks in Kaluga.

**Der russische Automarkt boomt. Mit vollständig in Russland produzierten Fahrzeugen ist Volkswagen auf Wachstumskurs. Vladislav Cheburkov, Projektleiter in der Qualitätssicherung, führt uns durch das 2007 eröffnete Volkswagen Werk in Kaluga. Sein Auftrag lautet: kompromisslose Qualität.**

Die russische Provinzhauptstadt Kaluga liegt 160 Kilometer südwestlich von Moskau am Fluss Oka und hat etwa 350.000 Einwohner. Bei der Stadtrundfahrt gibt die Dolmetscherin Besuchern aus dem Ausland einen politisch-architektonischen Schnellkurs. Der monumentale Theaterplatz sei „Ära Stalin“. Die schnell gezimmerten Plattenbauten: „Chruschtschow“. Die freitragende Markthalle: „Breschnew“. Die dort inzwischen dargebotene Warenvielfalt: „Putin“. Das wirtschaftliche Zusammenwachsen der Weltmärkte markiert den Beginn eines neuen, von Globalisierung geprägten Zeitabschnitts: „Volkswagen“.

Im November 2007 hat Volkswagen die Automobilfabrik vor den Toren der Stadt zunächst als Montagewerk für Fahrzeugbausätze eröffnet. Heute produzieren 4.200 Beschäftigte in Vollfertigung bis zu 150.000 Fahrzeuge pro Jahr. „Volkswagen“ markiert für Kaluga ein junges Zeitalter, das der stellvertretende Provinzgouverneur Maxim Akimov in eine schlichte Zahl kleidet: „Unsere Arbeitslosenquote liegt aktuell bei gerade mal 1,1 Prozent.“

#### **LEUCHTTURMPROJEKT „VOLKSWAGEN“**

Die einstigen Schlaglochpisten sind frisch geteert, Restaurants und Bars bedienen mit einem breiten Angebot von italienischen Spezialitäten bis japanischem Sushi sämtliche Geschmäcker. Dutzende Hotels sind entstanden, die neuen Supermärkte haben sieben Tage die Woche 24 Stunden lang geöffnet. „Volkswagen“, so sagt Akimov, „ist für uns ein Leuchtturmprojekt.“ Davon angezogen, haben sich inzwischen auch weitere ausländische Autobauer und Zulieferunternehmen hier angesiedelt: „Wir werden zu einem Automobil-Cluster.“

Russland tut viel dafür, seine Wertschöpfungskette auszubauen, denn der Löwenanteil des Bruttoinlandsprodukts stammt noch immer aus der Energie- und Rohstoffbranche. Deshalb möchte

die russische Gesellschaft einst stolze Industrien wie den Flugzeug-, Auto- und Schiffsbau wieder neu etablieren. Was gar nicht so einfach ist, weil das zu Zeiten der Sowjetunion geprägte Produktionsprinzip längst nicht mehr konkurrenzfähig ist.

„Bei den alten russischen Autoherstellern wurde nahezu alles unter einem Dach hergestellt, bis hin zum Scheibenwischer-gummi“, erläutert Dr. Walter Jürgen Schmid, bis zum Frühjahr 2010 deutscher Botschafter in Moskau. „Im modernen westlichen Automobilbau liegt die Fertigungstiefe vielleicht noch bei zehn oder 15 Prozent, alles andere kommt von externen Spezialisten.“ Schmid, der maßgeblich daran beteiligt war, den komplizierten bürokratischen Weg für deutsche Investitionen in Russland zu ebnen, erinnert sich lächelnd: „Ganz nebenbei bin ich so zum Produktionsexperten geworden.“

Dabei stehen die Ansprüche der russischen Automobilkäufer denen westeuropäischer Kunden in nichts nach: Qualität ist das A und O. Bislang dominierten Importautos den russischen Markt. Schließlich hatten die Russen in der Vergangenheit mit den im Lande produzierten Fahrzeugen keine besonders guten Erfahrungen gesammelt. Das soll sich ändern: „Unser Ziel ist es ‚Made by Volkswagen in Russia‘ zum Qualitätssiegel zu machen“, so formuliert es Marcus Osegowitsch, neuer Generaldirektor der Volkswagen Group Rus. Deshalb widmet sich in Russland auch eine ganze Armada erfahrener Spezialisten der Einhaltung der Volkswagen Qualitätsstandards, die überall auf der Welt gleich hoch sind. Eine anspruchsvolle Aufgabe, denn im Werk Kaluga laufen vier Modelle vom gleichen Band. Neben dem Fabia und dem Octavia der Marke Škoda sind das der Volkswagen Tiguan und der neue Polo Sedan.

Der speziell auf den russischen Markt zugeschnittene Polo Sedan wird seit Mitte 2010 in Kaluga gefertigt. Vladislav Cheburkov,



**DER MENSCH MACHT'S** – Neben modernen Kontroll- und Qualitätssicherungssystemen in der Fertigung (unten), spielt die Ausbildung der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle. Volkswagen brachte sein in aller Welt erworbenes Ausbildungs-Know-how mit nach Russland.



„Wir haben hier jetzt nicht nur neue Straßen und schöne Autos, sondern es entwickelt sich auch ein ganz neues Denken.“

VLADISLAV CHEBURKOV

# 4.200 Beschäftigte fertigen bei Volkswagen in Kaluga bis zu 150.000 Fahrzeuge pro Jahr.

Projektleiter im Bereich Qualitätssicherung, hat diesen Prozess besonders intensiv begleitet. Als die ersten Fahrzeuge ausgeliefert wurden, schwärmte er mit seinen Kollegen bis in Russlands entlegenste Winkel aus, um sofort reagieren zu können, falls beim Händler oder Kunden Probleme auftauchen sollten. So verbrachte er einige Wochen in Tscheljabinsk, einer Stadt am Ural etwa 2.000 Kilometer von Kaluga entfernt. „Wir haben jeden Morgen per Videoschaltung mit den Spezialisten im Werk konferiert“, erzählt Cheburkov in fließendem Deutsch.

## QUALITÄT „MADE IN RUSSIA“

Neben den in einer modernen, automatisierten Fertigung „eingebauten“ Kontrollen und „Qualitätsschleifen“ spielt in Kaluga wie an allen 63 Konzernstandorten die Ausbildung der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle. Der Volkswagen Konzern brachte deshalb nicht nur Gebäude und Maschinen, sondern sein in aller Welt erworbene Ausbildungs-Know-how mit nach Russland. „Schulen, schulen, schulen“, heißt die Maxime von Werksleiter Josef Baumert: „Bei uns kommt kein Mitarbeiter ohne intensive Ausbildung an seinen Arbeitsplatz.“ Die Ansprüche sind hoch: Jeder Bewerber muss sich in einer halbjährigen Probe- und Schulungsphase bewähren, bevor er einen Anstellungsvertrag erhält. In einer Kooperation mit dem staatlichen „Beruflyzeum Nummer 18“ unterhält Volkswagen in Kaluga zusätzlich ein Ausbildungszentrum für den Nachwuchs.

Die hohen Ansprüche, die Volkswagen an die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter stellt, gelten auch für Zulieferer. In gründlichen Audits wird nicht nur deren Produktqualität

beurteilt, sondern auch diskutiert, wie der Betrieb diese Qualität auf Dauer sicherstellen kann. „Was hilft beispielsweise die modernste Maschine, wenn es keinen Wartungsplan gibt“, erläutert Baumert. Bislang haben in Russland 31 Unternehmen die anspruchsvolle Volkswagen Lieferantenprüfung bestanden, darunter fünf rein russische Betriebe. Der Rest sind russisch-westliche Joint Ventures oder Töchter internationaler Hersteller.

Jeden Morgen um 9.30 Uhr schlägt in einem Konferenzraum in Kaluga die Stunde der Wahrheit: Dann beraten Techniker und Produktionsspezialisten per Videokonferenz Qualitätsfragen und eventuelle Probleme, die speziell den russischen Markt betreffen. Ab und zu fliegen auch Kollegen aus der Qualitätssicherung in Wolfsburg ein. Dann wird schon mal ein beliebiges Fahrzeug aus dem neben dem Werk gelegenen „nationalen Verteilungszentrum“ – mit Platz für bis zu 10.000 Autos – ausgewählt und auf Herz und Nieren geprüft. Vladislav Cheburkov hat diese Volkswagen Qualitätskultur längst verinnerlicht. Und er glaubt, dass sie für die Stadt Kaluga eine weit über das Auto hinausgehende Bedeutung hat: „Wir haben hier jetzt nicht nur neue Straßen und schöne Autos, sondern es entwickelt sich auch ein ganz neues Denken“, lobt er: Fortschritt in der ‚Ära Volkswagen‘ – das haben hier schon viele Menschen verstanden – bedeutet, dass jeder etwas erreichen kann, der sich anstrengt.“



## WEITERE INFORMATIONEN

[www.volkswagenag.de](http://www.volkswagenag.de) > Produktionsstandorte > Europa > Kaluga



## AUTOR

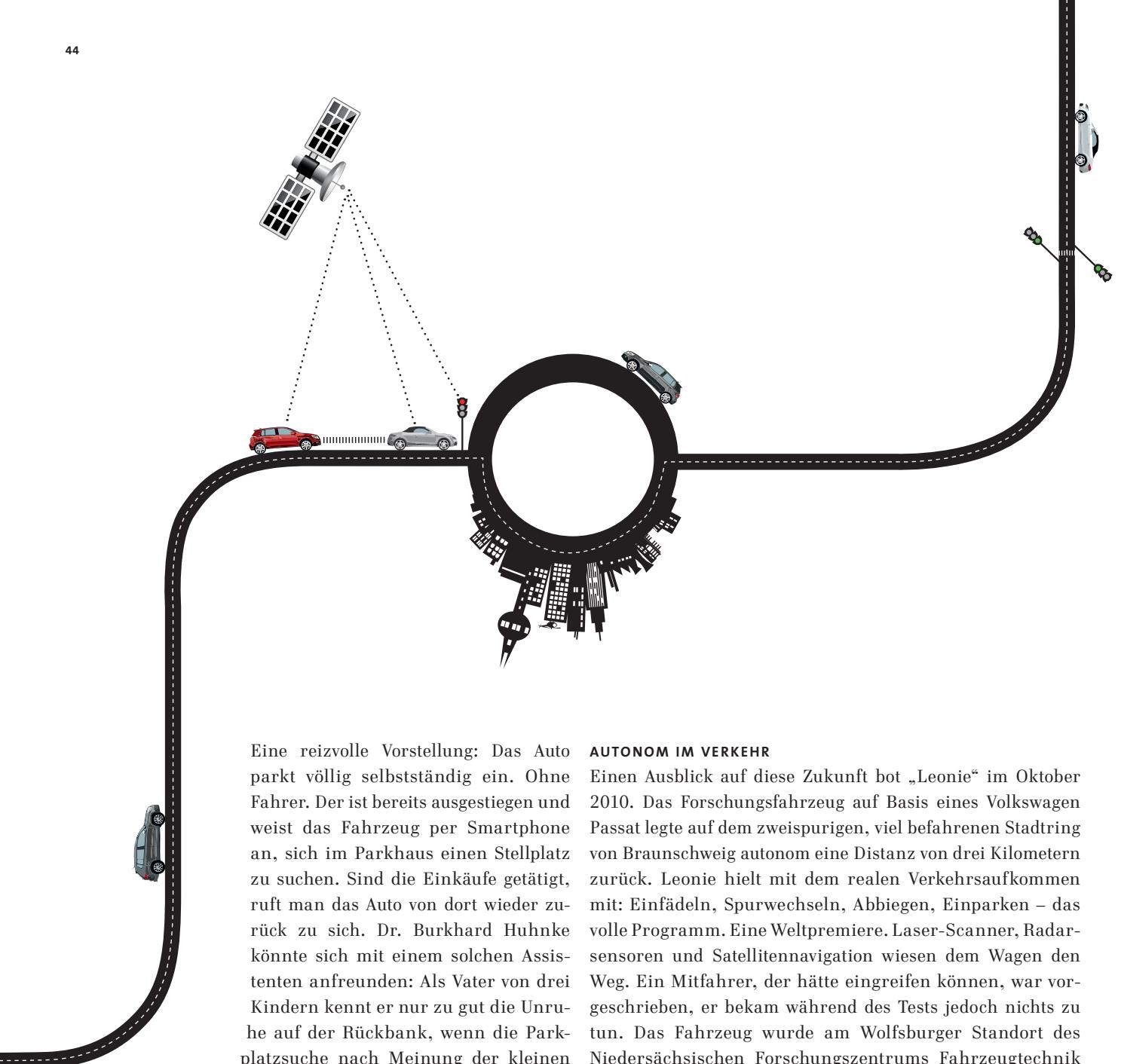
Dirk Maxeiner

Freie





Einfach einsteigen und entspannt die Fahrt genießen, während das Auto selbstständig lenkt, bremst und Gas gibt. Vision einer fernen Zukunft? In der Forschung des Volkswagen Konzerns hat diese Zukunft bereits begonnen.



Eine reizvolle Vorstellung: Das Auto parkt völlig selbstständig ein. Ohne Fahrer. Der ist bereits ausgestiegen und weist das Fahrzeug per Smartphone an, sich im Parkhaus einen Stellplatz zu suchen. Sind die Einkäufe getätig, ruft man das Auto von dort wieder zurück zu sich. Dr. Burkhard Huhnke könnte sich mit einem solchen Assistenten anfreunden: Als Vater von drei Kindern kennt er nur zu gut die Unruhe auf der Rückbank, wenn die Parkplatzsuche nach Meinung der kleinen Passagiere wieder einmal zu lange dauert. Der 43-jährige Ingenieur leitet das Electronics Research Lab (ERL) der Volkswagen Konzernforschung im kalifornischen Silicon Valley. Eines der großen Themen, mit denen sich das Forschungslabor beschäftigt, ist das autonome Fahrzeug, also Autofahren ohne Fahrer.

„Noch in diesem Jahrzehnt“, so Huhnke, „könnte ein automatischer Parkassistent, der das Auto sicher durch ein Parkhaus bewegt, serienreif entwickelt werden.“ Auch einen automatischen Autobahn-Piloten hält er für denkbar. Der Fahrer könnte während der Überlandfahrt lesen, arbeiten oder sich mit dem Nachwuchs im Fond beschäftigen – das Auto übernimmt das Steuer. „Es ist technisch machbar, jedoch noch nicht serienreif“, erklärt Huhnke. Auch der Gesetzgeber steht bisher auf dem Bremspedal. Die Straßenverkehrsordnungen in den USA wie auch in Europa schreiben vor: Hände ans Lenkrad! Spezialisten der Automobilindustrie, Verkehrsexperten und Juristen sitzen aber schon an einem Tisch, um die Rahmenbedingungen für das Autofahren von morgen zu schaffen.

#### AUTONOM IM VERKEHR

Einen Ausblick auf diese Zukunft bot „Leonie“ im Oktober 2010. Das Forschungsfahrzeug auf Basis eines Volkswagen Passat legte auf dem zweispurigen, viel befahrenen Stadtring von Braunschweig autonom eine Distanz von drei Kilometern zurück. Leonie hielt mit dem realen Verkehrsaufkommen mit: Einfädeln, Spurwechseln, Abbiegen, Einparken – das volle Programm. Eine Weltpremiere. Laser-Scanner, Radarsensoren und Satellitennavigation wiesen dem Wagen den Weg. Ein Mitfahrer, der hätte eingreifen können, war vorgeschrieben, er bekam während des Tests jedoch nichts zu tun. Das Fahrzeug wurde am Wolfsburger Standort des Niedersächsischen Forschungszentrums Fahrzeugtechnik (NFF) entwickelt. Als Innovationspartner stehen dem NFF die Technische Universität Braunschweig und die Volkswagen Konzernforschung zur Seite.

Grenzen ausloten, Höchstleistung einfordern – das stand bei einem ganz anders gelagerten Experiment im Vordergrund, das ERL-Direktor Huhnke und sein Team in den USA in Angriff nahmen. 18. September 2010, US-Bundesstaat Colorado: Ein Audi TTS startet seine fahrerlose Fahrt hinauf auf den 4.300 Meter hohen Pikes Peak in den Rocky Mountains. 156 Kurven auf mehr als 20 Kilometern, ein Teil davon unbefestigte Serpentinenpiste. Leitplanken? Keine. Ein Jahr Vorarbeit steckt in diesem Projekt. Huhnke ist angespannt. Der 197 kW (265 PS) starke Audi gibt ordentlich Gas, driftet um die Kurven. Als „Steuermann“ arbeitet eine sehr präzise GPS-Navigation, die schon zwei Zentimeter Abweichung von der Ideallinie erkennt. Ging etwas schief, das Auto würde es kaum heil überstehen. Doch der Audi bleibt in der Spur, meistert alle Unebenheiten, wirbelt gehörig Staub von den Schotterstrecken auf und erreicht den Gipfel. Vier Mal bewältigt das Audi Coupé die Strecke – ohne Störung. Der „Autonome Audi TTS“ ist

# „Wir geben dem Fahrer mit cleveren Assistenzsystemen einen kleinen Schutzengel mit ins Auto.“

DR. ARNE BARTELS, PROJEKTLLEITER AUTOMATISCHES FAHREN

ein Projekt des Volkswagen Group Automotive Innovation Laboratory (VAIL) unter der Leitung des ERL und der Stanford University, die ebenfalls im Silicon Valley beheimatet ist.

„Wir haben etwas gewagt, das es in dieser Form noch nie gab: eine autonome Fahrt unter Extrembedingungen“, so Huhnke stolz. „Dabei ging es uns nicht um die Geschwindigkeit, sondern vor allem um die Robustheit der Software.“ Einen Systemabsturz darf es beim autonomen Fahren nicht geben. Die bei diesem Projekt entwickelte neue Software-Plattform hat sich bewährt. „Wir werden sie künftig in verschiedenen Fahrzeugtypen einsetzen, sie weiter intensiv testen und verfeinern“, beschreibt Huhnke die nächsten Schritte.

## GPS FÜR DEN WEITBLICK

Die Nutzung von GPS-Daten sieht er in der nahen Zukunft als gute Möglichkeit, das Autofahren noch sicherer zu machen. Denn mit diesen Informationen kann der Fahrer zum Beispiel vor engen Kurven gewarnt werden. Ist er zu schnell unterwegs und absehbar, dass das Auto die Kurve nicht mehr bewältigt, könnte es selbstständig abbremsen. Eines ist Huhnke in der Diskussion um das autonome Fahren wichtig: „Unsere Motivation ist nicht, Roboterautos das Fahren beizubringen. Wir wollen mit unseren Entwicklungen das Autofahren für die Menschen im Fahrzeug sicherer und komfortabler machen.“ Jährlich 37.000 Verkehrstote allein in den USA sind Grund genug, Fahrern zu helfen, besser zu reagieren und Unfälle zu vermeiden.

## AUTOPilot ALS SPUR-WÄCHTER

Autonomes Fahren ist noch ein Experiment, Zukunftsmusik, doch die Noten dafür werden gerade geschrieben. Nicht nur im fernen Kalifornien, sondern auch in der Volkswagen Konzernforschung in Wolfsburg. Fahrerassistenzsysteme und deren

intelligentes Zusammenspiel sind dort das Aufgabengebiet von Dr. Arne Bartels. Sein jüngstes Projekt heißt „Temporary Auto Pilot“, kurz „TAP“. Das System ist eine Weiterentwicklung der automatischen Distanzregelung Adaptive Cruise Control, die bereits in vielen Modellen des Volkswagen Konzerns in Serie gegangen ist. Es kontrolliert nicht nur das Tempo und den Abstand zum vorausfahrenden Fahrzeug, sondern hält das Auto auch in der Spur. Angedacht ist es zunächst nur für den Einsatz auf Autobahnen. TAP orientiert sich über Laserscanner und Kamera an Fahrbahnmarkierungen, Leitplanken, GPS-Daten und anderen Verkehrsteilnehmern. Generell gilt: Stößt das System an seine Grenzen, wird der Fahrer sofort aufgefordert, das Steuer wieder selbst in die Hand zu nehmen. Noch ist TAP Teil des europäischen HAVEit-Programms, das intelligente automatische Verkehrssysteme erforscht. Es habe jedoch, so Bartels, „das Potenzial, ein konkretes Produkt zu werden – noch in den nächsten zehn Jahren“.

Bartels arbeitet eng mit seinen Kollegen im ERL zusammen. Er ist sich mit Huhnke einig: „All diese Technologien sollen auf keinen Fall den Spaß am Autofahren nehmen. Was wir wollen, ist, den Fahrer zu entlasten: In schwierigen, gefährlichen Situationen, aber ebenso im Stau oder während monotoner Autobahnfahrten“, erläutert Bartels. Denn geht es nur im Schritttempo vorwärts, steigt die Unaufmerksamkeit, der Fahrer widmet sich anderen Dingen. Gleiches gilt für lange Autobahnstrecken. Bartels: „Mit cleveren Assistenzsystemen geben wir ihm einen kleinen Schutzengel mit ins Auto.“



## WEITERE INFORMATIONEN

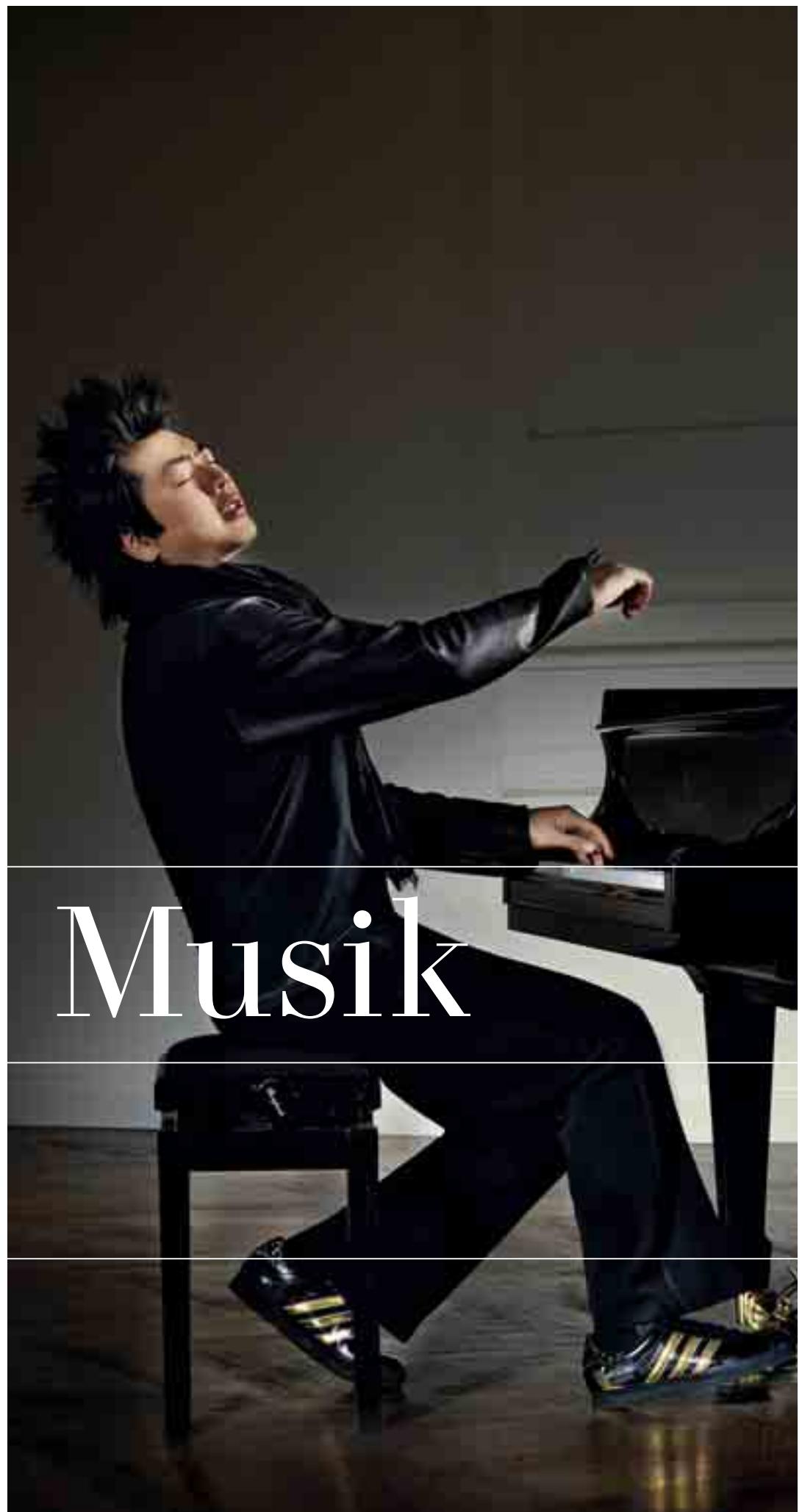
[www.volkswagenag.de](http://www.volkswagenag.de) > Innovation > Forschungsfahrzeuge



## AUTORIN

Tina Rumpelt





# Musik



# der Metropole.

Als Kind konnte er sich kaum vorstellen, jemals in einem Auto zu fahren. Heute ist Lang Lang ein Virtuose am Klavier – und teilt am Steuer die Leidenschaft seiner chinesischen Landsleute: „Wir lieben Autos.“ Die Pferdestärken im Audi R8 hat er im Griff – und genießt die Fahrt durch die südchinesische Boom-Metropole Guangzhou.



Der Konzertabend gestern war lang: ein umjubelter Auftritt mit Kompositionen von George Gershwin und dem chinesischen Komponisten Yin Chengzong, stehenden Ovationen und zwei Zugaben. Nun ist es später Vormittag und Lang Lang, Weltklassepianist und Chinas großer internationaler Superstar, hat Zeit für sich. Zeit zum Ausspannen. Zeit für eine Fahrt durch das südchinesische Guangzhou, mit über sieben Millionen registrierten Einwohnern eine der großen Megacities des Landes.

#### AUTOMOBILER GENUSS IN DER METROPOL

„Ich liebe Autofahren“, sagt Lang Lang. „Am Steuer eines tollen Wagens zu sitzen, ist ein großartiges Erlebnis.“ Wen wundert es da, dass Lang Langs Lieblingsauto ein reinrassiger Sportwagen ist: der Audi R8. „Der R8 ist fantastisch, jung und schnell“, schwärmt der Pianist. Auch am Steuer ist er ganz

Musiker. „Dieser Klang ist einfach unglaublich“, meint er. „Und erst die Bewegung!“ Er genießt jeden Kilometer durch Guangzhous Innenstadt. Draußen ziehen futuristische Glastürme vorbei, Einkaufsboulevards und der elegante Fernsehturm, mit 610 Metern der höchste der Welt. Er ist das neue Wahrzeichen der am Perlfluss gelegenen Stadt. „Vor mehr als zehn Jahren, zur Zeit meiner ersten Konzerte in Guangzhou, gab es das alles noch nicht“, erinnert sich Lang Lang.

Guangzhou, Hauptstadt der Provinz Guangdong und wichtigster Verkehrsknotenpunkt Südhinas, hat sich den Ruf „Fabrik der Welt“ erarbeitet. Südchina gilt als Wachstumsmotor – auch für die Automobilindustrie. Der Volkswagen Konzern plant unweit von Guangzhou ein neues Werk, das ab 2013 rund 4.000 Mitarbeiter beschäftigen wird. Die Modernität von Guangzhou sowie die Nähe zu Hongkong und Macau locken viele junge



„Der Audi R8 ist fantastisch, jung und schnell.

Dieser Klang ist unglaublich – und erst die Bewegung!“ LANG LANG



# „Die Marke Audi wird die Zukunft im automobilen Boomland China wesentlich mitgestalten.“<sup>“</sup>

LANG LANG

Menschen in die Stadt. Chinas Entwicklungstempo, für das Guangzhou wie kaum eine andere Stadt Sinnbild ist, sucht weltweit seinesgleichen und gehört für junge Chinesen doch zur Normalität. „Für meine Generation ist diese Dynamik ein Teil unseres Lebensgefühls“, sagt der 28-Jährige.

Eher vorsichtig tritt Lang Lang auf das Gaspedal. Der Audi R8<sup>1</sup> beschleunigt in 4,6 Sekunden auf 100 Stundenkilometer. Erst bei über Tempo 300 ist Schluss. Doch Geschwindigkeit ist für die Autoenthusiasten in China nicht alles – sie sind auch Technik-Kenner. Der Supersportwagen von Audi verdankt seine Höchstleistungen unter anderem der Audi Space Frame-Bauweise ASF, einer sehr leichten und gleichzeitig sehr stabilen Struktur aus Aluminiumprofilen, die die Aluminium-Karosserieteile trägt. Mit 1.560 Kilogramm ist der R8 ein Leichtgewicht in seiner Klasse.

## DAS AUTO – SYMBOL DES AUFSTIEGS

Das dynamische Zusammenspiel von Technik, Design und Fahrspaß trifft den Nerv der jungen Elite Chinas. „In meiner Pekinger Nachbarschaft sehe ich den R8 in immer mehr Garagen stehen“, erzählt der Starpianist. Statussymbole einer neuen Ära. Noch in Lang Langs Kindheit war China ein Land der Fahrradfahrer. „Ein Auto zu besitzen war in den Achtzigerjahren für die meisten Menschen ein unerreichbarer Traum“, erinnert er sich. „Deswegen lieben Chinesen ihre Autos heute umso mehr: Einen eigenen Wagen zu haben, ist ein Zeichen dafür, dass man es geschafft hat.“

Wie ein guter Musiker entwickelt sich auch der Audi Supersportwagen immer weiter: Im Herbst 2010 stellte Audi auf der Automobilmesse in Paris die Studie „e-tron Spyder“ vor – eine Vision der Mobilität von morgen. In dem offenen Sportwagen wird die Vorderachse von zwei Elektromotoren angetrieben, die Hinterachse von einem V6 TDI-Motor – ein Plug-in-Hybridantrieb mit viel Zukunftspotenzial. „Effizientere Autos sind die Zukunft“, ist auch Lang Lang überzeugt. „In Chinas Großstädten leben so viele Menschen auf engem Raum, dass sie automatisch zu Experimentierfeldern für neue Konzepte zu Transport und Infrastruktur werden.“ Bis zu 50 Kilometer

schafft der e-tron Spyder allein mit elektrischer Kraft. Für den Besuch eines Lang-Lang-Konzerts könnte das reichen. Und wenn nicht: Im Sportwagen der Zukunft stehen noch ausreichend Pferdestärken aus konventioneller Quelle zur Verfügung.

Lang Lang ist Audi Markenbotschafter – aus Überzeugung. Die Marke, da ist er sich sicher, wird die Zukunft im automobilen Boomland China wesentlich mitgestalten. Audi war einer der Pioniere in China. Schon 1988 schloss der Autobauer mit dem chinesischen Fahrzeugherrsteller First Automotive Works (FAW) den ersten Lizenzvertrag für die Fertigung des Audi 100. Seither ist das Unternehmen unangefochtener Marktführer im Premiumsegment und lieferte im Oktober 2010 das millionste Fahrzeug an einen chinesischen Kunden aus. Die nächste Million wird wohl schon binnen der nächsten drei Jahre erreicht sein. In China werden heute bereits die Limousinen Audi A6 L und Audi A4 L – speziell für den chinesischen Markt – sowie der Kompakt-SUV Audi Q5 gefertigt. Derzeit baut Audi die Produktionskapazität im Land weiter aus.

Lang Lang ist am Ziel seiner Fahrt durch Guangzhou angekommen: dem spektakulären neuen Opernhaus, entworfen von der britischen Stararchitektin Zaha Hadid. Weich fließende Formen sind ihr Markenzeichen. Eine Formensprache, die Chinas Dynamik perfekt symbolisiert. Konzerthallen, Theater und Galerien zählen ebenso wie Autos zu den Symbolen des Aufschwungs in China. „Heute gibt es solche kulturellen Aushägeschilder in fast jeder Stadt“, erklärt Lang Lang, „und überall lernen die Kinder Klavier spielen.“ Oft werde er von Fans nach seinem Erfolgsgesheimnis gefragt. „Das ist eigentlich ganz einfach“, antwortet er dann. „Man muss lediglich das machen, woran man Freude hat.“ Ob am Klavier oder hinter dem Steuer.



WEITERE INFORMATIONEN  
[www.audi.de > R8](http://www.audi.de)



AUTOR  
Bernhard Bartsch

<sup>1</sup> Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.



[<schwed.› Danke schön!]

Scania hat sich der Nachhaltigkeit verschrieben, genauso wie Schwedens Hauptstadt Stockholm. Gemeinsam entwickelt man hier den öffentlichen Nahverkehr für heute und morgen – saubere Transportsysteme und der Einsatz von Biokraftstoffen gehören dazu. Eine Bustour durch die Stadt auf Inseln zeigt, was machbar ist. Stadt, Natur und Mensch sagen „Tack!“ – „Danke schön!“.

In den Tagen vor der Fototour hatte es in Stockholm geschneit, dann bis kurz vor dem Termin ohne Unterlass geregnet. Als aber der rote Stadtbus vorfährt und der Fotograf die Kamera auspackt, reißt die Wolkendecke auf. Plötzlich wirkt das Wasser, das das mittelalterliche Altstadtviertel Gamla Stan umgibt, nicht mehr grau, sondern silbern. Sattes Blau spiegelt sich darin. Sie kann losgehen, die Fahrt mit dem Ethanol-Linienbus durch Schwedens Hauptstadt.

Die leuchtend roten Stadtbusse sind ein Symbol für das, was in der Metropole an der Ostsee schon lange gelebt wird: Nachhaltigkeit im öffentlichen Nahverkehr. Schon 1989 rollte die erste Ethanol-Bus-Testflotte durch Stockholm, natürlich aus dem Hause Scania. Die Busse des schwedischen Nutzfahrzeugherstellers prägen seit 100 Jahren das Bild der Hauptstadt. Der Erfolg des frühen „grünen“ Verkehrs: Heute sind 75 Prozent der Stockholmer „öffentliche“ unterwegs – mit der U-Bahn „Tunnelbana“, auf Fähren oder im Bus. Alle



städtischen Nahverkehrsbusse fahren entweder mit Bioethanol oder Erdgas, wie übrigens auch 40 Prozent der in der Stadt zugelassenen Personenwagen. Scania hat wesentlich dazu beigetragen, den Stockholmer Verkehr sauberer zu machen: Mehr als 600 Bioethanol-Busse lieferte der Nutzfahrzeugsbauer seit 1989 an die Stadtverkehrsbetriebe aus.

#### **STOCKHOLM MACHT SCHULE**

Vorfahrt für die „Öffentlichen“ – das ist ein wesentlicher Grundsatz des von der Stadt Stockholm und Scania entwickelten Konzepts „Bus Rapid Transit“, dank dessen die Busse auf eigenen Fahrspuren und in sehr kurzen Taktzeiten unterwegs sind. Dieses Konzept wird mittlerweile auch in anderen Metropolen umgesetzt, darunter Bangkok in Thailand, Curitiba in Brasilien und Bogotá in Kolumbien. Damit auch die Menschen im südafrikanischen Johannesburg in Zukunft schnell und umweltfreundlich unterwegs sind, lieferte Scania jüngst 143 moderne Stadtbusse in die Millionenmetropole – alle motorisiert mit verbrauchsarmen Dieselantrieben.

In Stockholm nimmt der Bus gerade Kurs auf das Königliche Stadtschloss – mit seinen mächtigen Mauern ein nicht sehr heimeliger, dafür aber umso imposanterer Bau. Es ist Werktag, Rushhour, aber der Verkehr fließt. Ein paar Autos stehen an der Ampel, die alle Wartenden aber schon in der nächsten Grünphase passieren lässt. Seit 2007 erhebt die Kommune für Fahrten in die Innenstadt eine Maut. „Das war am Anfang für viele eine Umstellung“, erinnert sich Jonas Strömberg. „Aber manchmal muss man unbequeme Wege gehen, um etwas Sinnvolles zu erreichen.“ Strömberg, als Director of Sustainable Solutions Vordenker für nachhaltige Lösungen bei Scania, begleitet uns auf der Stadttour, zusammen mit Björn Westman, Chef-Motorenentwickler des Unternehmens.

Strömberg ist ein Mann der ersten Stunde. In den Neunzigerjahren arbeitete er bei den Verkehrsbetrieben an den heute als zukunftsweisend geltenden Stockholmer Konzepten mit. Die Idee des nachhaltigen Transports hat ihn auch bei Scania nicht losgelassen. Mit seinem Kollegen Westman ist sich Strömberg

einig: Nachhaltigkeit ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte. Und zwar vor Ort, wie hier in seiner Heimatstadt Stockholm.

Der Bus mit seinem 270 PS starken 9,0-Liter-Dieselmotor fährt vorbei am Reichstag, dem Sitz des schwedischen Parlaments. Nächster Stopp: die Insel Riddarholmen, wo prachtvolle Stadthäuser die Uferstraße säumen. Von dort ist der Blick frei über das Wasser bis hin zum Rathaus mit seinem 106 Meter hohen Turm. Im „Stadshuset“ findet jährlich das Nobelpreis-Bankett statt. 1911 hielt dort die frischgebackene Chemie-Nobelpreisträgerin Marie Curie eine Rede. Im selben Jahr fuhr der erste von Scania gebaute Bus durch die Stadt.

#### NACHHALTIG UNTERWEGS IN DER STADT

In diesen letzten 100 Jahren hat sich die Einwohnerzahl von Stockholm auf heute rund 800.000 Menschen nahezu verdreifacht – im Vergleich zum Wachstum der Megacitys in Asien eine sanfte Urbanisierung. Gleichwohl beschäftigt Strömberg und Westman dieses Thema ebenso wie die globale Klimaerwärmung und die Verknappung fossiler Rohstoffe. Das seien große Herausforderungen für Natur und Menschen, aber auch für die Wirtschaft. Strömberg zeigt sich dennoch optimistisch: „Sie sind lösbar.“ Deshalb engagiert sich Scania in dem 2008 von der schwedischen Regierung gestarteten Projekt „SymbioCity“. Unternehmen wie Institutionen, Automobilfirmen genauso wie Kraftstoffproduzenten und Infrastrukturbetreiber arbeiten in diesem Netzwerk an einem gemeinsamen Ziel: der nachhaltigen Urbanität. Es geht um die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und um mehr Wirtschaftlichkeit bei der Nutzung von Energie und Transportsystemen.

Auf der Insel Skeppsholmen steigen junge Leute zu, Studenten auf Reisen. Sie kommen von der „Af Chapman“, einem stolzen Dreimaster, der seit 1949 als schwimmende Jugendherberge genutzt wird. Strömberg und Westman diskutieren inzwischen über automobile Zukunftstechnologien. Scania arbeitet intensiv an Hybridkonzepten und schickte 2009 sechs Prototypen mit Ethanol-Hybridantrieb zum Testdienst in Stockholms Nahverkehr. Der Hybridantrieb kann den Kraftstoffverbrauch bis zu 25 Prozent senken, nimmt aber keinen Einfluss auf die verbleibenden 75 Prozent CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Um einer wirklich CO<sub>2</sub>-neutralen Transportlösung nahezukommen, müssen Biokraftstoffe verwendet oder Elektroantriebe mit Strom aus regenerativen Quellen eingesetzt werden. Batterien für Hybrid und Elektrofahrzeuge sind heute noch sehr teuer, aber man rechnet damit, dass die Kosten weiter sinken.

#### NACHWACHSENDE KRAFTSTOFFE

„Wir müssen unterschiedliche Maßnahmen, wie Fahrertrainings, Flottenmanagement, Biokraftstoffe und energieeffizientere Fahrzeuge kombinieren, um nachhaltigen Transport

möglich zu machen. Vieles davon können wir hier und jetzt tun. Manches allerdings, wie Hybrid-Busse im Serieneinsatz, ist heute noch nicht wirtschaftlich darstellbar“, sagt Strömberg.

Stockholms Scania Busse fahren mit Bioethanol, das zu 50 Prozent als Nebenprodukt in einer schwedischen Zellstofffabrik hergestellt wird. Die andere Hälfte wird aus Pflanzen wie Zuckerrohr oder aus landwirtschaftlichen Abfallstoffen gewonnen. Für Bioethanol spricht: Es reduziert im Vergleich zu herkömmlichem Diesel die CO<sub>2</sub>-Emissionen um bis zu 90 Prozent. Dabei können moderne verbrauchseffiziente Dieselmotoren eingesetzt werden, ohne dass aufwendige technische Änderungen notwendig wären. Ethanol dominiert heute mit einem Anteil von 90 Prozent den Markt der Biokraftstoffe. Diese könnten nach Strömbergs Einschätzung bis 2020 mindestens 20 Prozent der fossilen Kraftstoffe ersetzen.

#### FAHREN MIT KÖPFCHEN

Das Engagement von Scania endet jedoch nicht bei effizienten Antrieben, sondern setzt sich unter dem Schlagwort „intelligenter Transport“ fort. Dazu gehören Fahrertrainings, bei denen Berufskraftfahrer den sparsamen Umgang mit dem Gaspedal lernen. Eine Reduzierung des Verbrauchs um bis zu zehn Prozent und damit eine deutlich höhere Wirtschaftlichkeit sei so erreichbar, bestätigt Westman. Auch im Busgeschäft kommen die besten Ergebnisse in enger Zusammenarbeit mit den Kunden zustande. So hat Scania gemeinsam mit einem schwedischen Busbetreiber für eine deutlich höhere Verfügbarkeit und Verlässlichkeit seiner Busflotte gesorgt: Scania hat einen Großteil der Werkstätten übernommen und leistet nun alle Dienstleistungen und Reparaturen der gesamten Flotte. „Gemeinsam mit dem Kundendienst und den Verkehrsplanern haben wir dafür gesorgt, dass die Betriebsbereitschaft der Busflotte jetzt bei unglaublichen 99,6 Prozent liegt“, so Strömberg.

Der Bus umkreist jetzt den Springbrunnen mit der markanten Glasskulptur am Sergels Torg. Ein Platz, an dem die Stadt ihr Gesicht aus den Siebzigerjahren zeigt. Von dort ist es nicht weit zum Hauptbahnhof, dem zentralen Knotenpunkt der Stockholmer U-Bahnen, Stadt- und Fernbusse. Endstation. Die Fotos sind im Kasten, der frühe Abend knipst das Licht aus. Rund 50 Liter Bioethanol verbraucht der Bus auf 100 Kilometern Stadtfahrt im ständigen Wechsel von Anfahren und Abbremsen. Alles in allem eine saubere Sache.



#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.scania.com](http://www.scania.com) > Products & Services  
> Buses & Coaches > Environment



#### AUTORIN

Tina Rumpelt



VORDENKER FÜR EINE SAUBERE UMWELT – Nachhaltigkeitsexperte Jonas Strömberg (links) und Björn Westman, Leiter der Motorenentwicklung bei Scania.

„Nachhaltigkeit ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte.“

BJÖRN WESTMAN, SCANIA CHEF-MOTORENENTWICKLER



---

ESSAY

# Musica mobile.



*Music and mobility are a symbol  
of liberation for young people.*

SHAKIRA

Als kleines Mädchen wollte ich ganz schnell erwachsen werden, nur um selber Auto fahren zu können. Und ich liebe es noch immer, im Auto unterwegs zu sein. Mit zehn Jahren stand ich zum ersten Mal auf der Bühne, bei einem Song-Contest, und schon als Jugendliche saß ich zum ersten Mal am Steuer. Mein erstes eigenes Auto war dann eine hellblaue Schrottkiste. Ich kaufte es von meiner ersten Gage als Sängerin. Ich konnte damit fahren, wohin ich wollte und wann ich wollte: Für mich bedeutete es Freiheit und Mobilität. Musik und Mobilität sind überall auf der Welt ein emotionales Paar – und sie sind für junge Menschen Instrumente der Befreiung.

Aber mit dieser Befreiung kommt auch die Verantwortung. Die jungen Menschen haben heute ein außergewöhnliches Gespür dafür, Wandel anzutreiben und gegen soziale Ungerechtigkeit zu kämpfen. Ich bin glücklich, dass mir mein Beruf die Möglichkeit gibt, das Scheinwerferlicht von mir selbst auf wichtigere Themen zu lenken, wie den Zugang zu qualifizierter Bildung für alle Kinder. Durch meine Jugend in einem Entwicklungsland habe ich aus erster Hand erlebt, wie schwer es ist, den Teufelskreis aus Armut und Ungleichheit zu durchbrechen, wenn Bildung als Luxusgut und nicht als Grundrecht verstanden wird. Ich bin fest davon überzeugt, dass Bildung der Schlüssel für den Weg aus der Armut und für eine gute Zukunft für alle jungen Menschen ist.

Als ich mit 18 mein erstes erfolgreiches Album herausbrachte, sah ich die Chance, etwas zurückzugeben. Ich entschied mich, eine Stiftung in Kolumbien zu gründen, die Barefoot Foundation. Seitdem arbeiten wir hart daran, Bildung und Ernäh-

rung für Kinder sowie eine berufliche Ausbildung für deren Eltern bereitzustellen, in Schulen, die auch als Begegnungsstätten dienen. Heute betreibt die Stiftung, die unter anderem durch SEAT unterstützt wird, sechs Schulen in Kolumbien mit über 5.000 Kindern. Wir haben noch einen weiten Weg vor uns, bevor Bildung für alle zur Realität wird, aber ich glaube, wir sind auf dem richtigen Weg. Mit der Unterstützung vieler Entscheidungsträger und junger Menschen aus aller Welt sowie der Hilfe von engagierten Unternehmen können wir den Wandel schneller herbeiführen als wir es uns je erträumt haben.



#### SHAKIRA

Grammy-Preisträgerin Shakira ist Sängerin, Songwriterin und Produzentin. In Baranquilla, Kolumbien, geboren, hat Shakira weltweit mehr als 50 Millionen Platten verkauft und ist mehrfach um den Erdball getourt. Als UNICEF-Botschafterin und Gründerin der Stiftungen Barefoot Foundation und ALAS, setzt sie sich vor allem für frühkindliche Entwicklung und den universellen Zugang zu Bildung ein. Dabei sucht sie immer wieder den Schulterschluss mit Entscheidern aus aller Welt, zum Beispiel im Rahmen der Global Campaign for Education, beim Iberoamerika-Gipfel und bei den Vereinten Nationen.





# Jung geblieben.

60 Jahre alt ist SEAT – und so jung wie nie zuvor. Einst mobilisierte die spanische Marke mit ihren robusten Kleinwagen das Land. Heute steht SEAT für junges Design, Modernität und Mobilität mit einer Extraprise Fahrspaß. Diese besondere Mischung aus hochklassiger Ingenieurskunst und purer Lebensfreude ist das Ergebnis der deutsch-spanischen Einflüsse auf die Marke. In Barcelona treffen sich die SEAT Generationen.

Die Möwen fliegen über den Stadtstrand von Barcelona, einige Windsurfer segeln übers tiefblaue Mittelmeer, am Horizont schwebt ein Flugzeug dem Flughafen entgegen. Auf der Terrasse der Strandbar „El Bierzo“ sitzen Francisco de Pablo, Clara Lamarca und Álex Blanco in der milden Herbstmorgensonnen bei Kaffee und Croissants zusammen. De Pablo, jetzt im Ruhestand, war bis vor kurzem Produktionschef im SEAT Werk Martorell. An der Strandpromenade hat er einen Klassiker geparkt: einen cremefarbenen SEAT 600 aus den Sechzigerjahren. Daneben steht in feurigem Dakota-Rot der neue Ibiza ST des jungen Designerpaars Lamarca und Blanco.

#### **DER SEAT, DER SPANIEN MOTORISIERTE**

Der SEAT 600 weckt Erinnerungen. „Meine Eltern sind in so einem Auto zum Standesamt gefahren“, erzählt Lamarca. Und Blanco ergänzt: „Ein Onkel von mir besaß einen 600, den er lange und innig pflegte. Einmal durfte ich mich hinters Steuer setzen – ein großes nostalgisches Vergnügen.“ Francisco de Pablo schmunzelt. Er selbst hat in einem SEAT 600 die Führerscheinprüfung abgelegt. „Diesem Wagen verdankt das ganze Land seine Motorisierung“, sagt er. „Was der Volkswagen Käfer für die Deutschen war, das war der SEAT 600 für uns. Dieses Auto hat das Freizeitverhalten der Spanier völlig verändert.“

Francisco de Pablo ist aus einem Vorort von Barcelona zum SEAT Generationentreffen gekommen. Und er freut sich auf eine Tour am Steuer des blitzblanken Oldtimers durch die Stadt, die seit 50 Jahren seine Heimat ist. Nach dem Frühstück mit den zwei jungen Innendesignern will er den Oldtimer hinauf auf Barcelonas Hausberg Montjuïc entführen, des wunderbaren Ausblicks wegen. Lamarca und Blanco bleiben vorerst in der Stadt. Gegen Abend werden sich die beiden auf dem Plaça Reial, unweit der berühmten Flaniermeile Rambla, noch einmal mit de Pablo und seinem SEAT 600 treffen.

#### **GRAZIE, STIL UND EVOLUTION**

Sie verabschieden sich auf der Promenade an ihren Autos. Im Vergleich mit dem markant modernen Ibiza ST sieht der runde 600 richtig niedlich aus. „Da passten vier Elefanten, die Schwiegermutter und sogar noch der Kanarienvogel hinein“, sagt de Pablo, „zumindest kam es uns früher so vor.“ Er öffnet den Kofferraum, in den nach heutigen Maßstäben gerade so ein Stück Handgepäck passt. Der junge Innendesigner staunt, dann versucht er die Haube behutsam wieder zu schließen. Es gelingt ihm nicht. „Das geht nur mit Grazie und Stil“, erklärt de Pablo – stößt die Haube an und lässt sie einfach herunterfallen. Zu. Oldtimer-Liebhaber de Pablo hat aber auch ein Kennerauge für moderne Karossen. Er gibt sein Faible für SEAT preis: „Von Bauteil zu Bauteil, von Baujahr zu Baujahr lässt sich bei SEAT eine Evolution ablesen.“ Dann startet der 22-PS-Motor des 600, der Wagen entschlüpft seiner Parklücke und tuckert davon.

Die Generationen sind sich einig: „Am stärksten ist die Entwicklung der Marke SEAT im Design erkennbar. Und hier gilt für Autos wie für Architektur: Form und Funktionalität müssen im Einklang stehen. Wie das geht, zeigen die Ibiza-Modelle der vierten Generation. Sie sind ebenso schön wie alltagstauglich“, so Blancos Urteil. Wie Lamarca ist er in Barcelona aufgewachsen, beide haben dort an angesehenen Hochschulen für Gestaltung studiert. „Diese Stadt lebt und atmet gutes Design“, sagt Lamarca, „und jeden, der sich mit Design und Gestaltung beschäftigt, beeinflusst diese Stadt.“

#### **KLEINE AUTOMOBILE FLUCHTEN**

Barcelona ist eine turbulente, quicklebendige, aber auch etwas laute Metropole. Im Sommer belagern Touristen das Zentrum. Dann nehmen Lamarca und Blanco öfter Reißaus, fahren ans Meer, an die Costa Brava oder auch mal nach Südfrankreich. Sie sind gern unterwegs, spontan und unabhängig

„SEAT passt zu Barcelona – die Stadt ist modern und stilbewusst wie die Marke.“

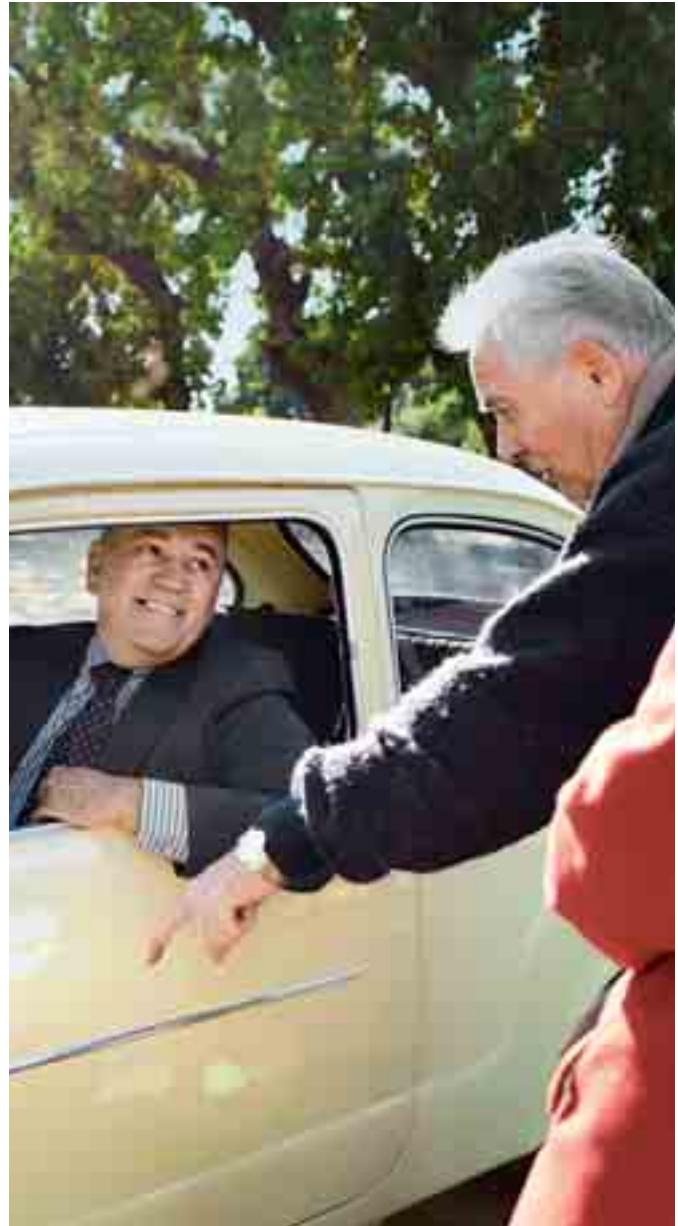
ÁLEX BLANCO, SEAT FAHRER



BARCELONA, STADT DER MODERNE – Zeitgenössische Architektur und Kunst prägen die Strandpromenade: Architekt Frank Gehry erschuf die Skulptur eines Fischs, die zu einem modernen Wahrzeichen der Stadt geworden ist.

„Dieses Auto hat das Freizeitverhalten der Spanier völlig verändert.“

FRANCISCO DE PABLO, EHEMALIGER SEAT PRODUKTIONSCHEF UND SEAT-600-FAHRER



ZEITGENOSSEN AUF TOUR – Am Montjuïc gönnt Francisco de Pablo dem SEAT 600 eine Verschnaufpause. Der SEAT 600 mobilisiert Spanien, das kleine Auto ermöglichte Ausflüge mit Familie und Freunden.

von Fahrplänen, auto-mobil eben. „Das Auto ist unverzichtbar für kleine Fluchten aus dem Alltag“, sagt Lamarca. In der City bleibt der Wagen häufig stehen. Vor allem am Wochenende, wenn die beiden durch die traditionellen Viertel bummeln: die schmalen, verwinkelten Gassen im Barri Gòtic entlang, dem gotischen Viertel mit der Kathedrale als Mittelpunkt, oder durch die Barceloneta, das frühere Quartier der Hafenarbeiter. „In diesen Stadtvierteln ist man am besten zu Fuß unterwegs“, rät Lamarca.

Der SEAT 600 parkt inzwischen am Aussichtspunkt Miramar am Montjuïc. Weiter oben steht die Burg, rundherum viel Grün – ein Park, Wald und Barcelonas botanischer Garten. Von Miramar aus sieht man auf die Stadt und den Hafen hinab. In dessen Freihandelszone, der Zona Franca, liegen die älteren Gebäude des SEAT Werkes. Hier fing de Pablo im März 1972 an zu arbeiten. Den Führerschein hatte er schon vier Jahre zuvor gemacht, sogar früher als sein Vater. „Als wir zum ersten Mal mit dem Auto ins Heimatdorf meines Vaters fuhren, bestand er trotzdem darauf, selbst hinter dem Steuer zu sitzen – eine Frage des Stolzes. Nur durch glückliche Fügung blieb der Wagen heil“, erinnert sich de Pablo. 1973 lief der letzte SEAT 600 in Barcelona vom Band. Die Arbeiter verabschiedeten ihn mit dem Spruchband: „Du wurdest als Prinz geboren und stirbst als König.“ Als Volkswagen das Unternehmen 1986 übernahm, ging de Pablo für zwei Jahre nach Deutschland und begleitete dort die Planungen für das neue SEAT Werk in Martorell, das er anschließend mit einweichte: „Eine spannende Zeit – für SEAT der Beginn einer neuen Ära.“

Am Abend trifft der in Ehren gealterte SEAT 600 wieder auf den blutjungen Ibiza – inmitten eines architektonischen Schmuckstücks der Altstadt Barcelonas, dem Plaça Reial. Den „königlichen Platz“ umgibt ein Komplex klassizistischer Bauten, Mitte des 19. Jahrhunderts nach französischem Vorbild erbaut. Palmen spenden Schatten. Abends leuchten Laternen, die der damals noch unbekannte katalanische Architekt Antoni Gaudí entworfen hat. Gaudí Bauwerke – am

bekanntesten ist die nach wie vor unvollendete Kirche Sagrada Família – zählen zu den wichtigsten Sehenswürdigkeiten der Stadt. De Pablo war lange nicht mehr hier. „Früher bin ich oft mit meinem Vater hergekommen, auf der Suche nach Briefmarken und Münzen auf dem Trödelmarkt.“ Heute treffen sich die jungen Leute eher zum Feiern auf dem Plaça Reial. Hier sind die Nächte lang: in den Bogengängen mit zahlreichen Cafés und Kneipen, im „Glaciar“, im „Pipa Club“ oder in der Diskothek, die sich im Keller des Restaurants „Taxidermista“ versteckt. Ein echter Insider-Tipp.

#### VIELFÄLTIG UND TEMPERAMENTVOLL – WIE SEAT

Im letzten Tageslicht neigt sich das Generationentreffen dem Ende zu. „SEAT passt zu Barcelona“, sagt Blanco bei einem Glas Bier, „die Stadt ist genauso modern und stilbewusst wie die Marke.“ „Und Barcelona steht für Vielfalt und Temperament – wie SEAT“, ergänzt Lamarca. Aus Blanco spricht nun der Autofan: „Die spanischen Wurzeln der Marke kommen heute stärker denn je zur Geltung. Auch weil sich in den letzten Jahren die Verarbeitung und Motortechnik konstant weiterentwickelt hat.“ De Pablo hört zu und lächelt. Er hat größtes Verständnis für die Jugend und ihre Meinung. Der 600er ist sein Hobby, seine Leidenschaft. Aber im Alltag fährt auch er einen silberfarbenen Ibiza ST, der reichlich Platz und Fahrspaß bietet.

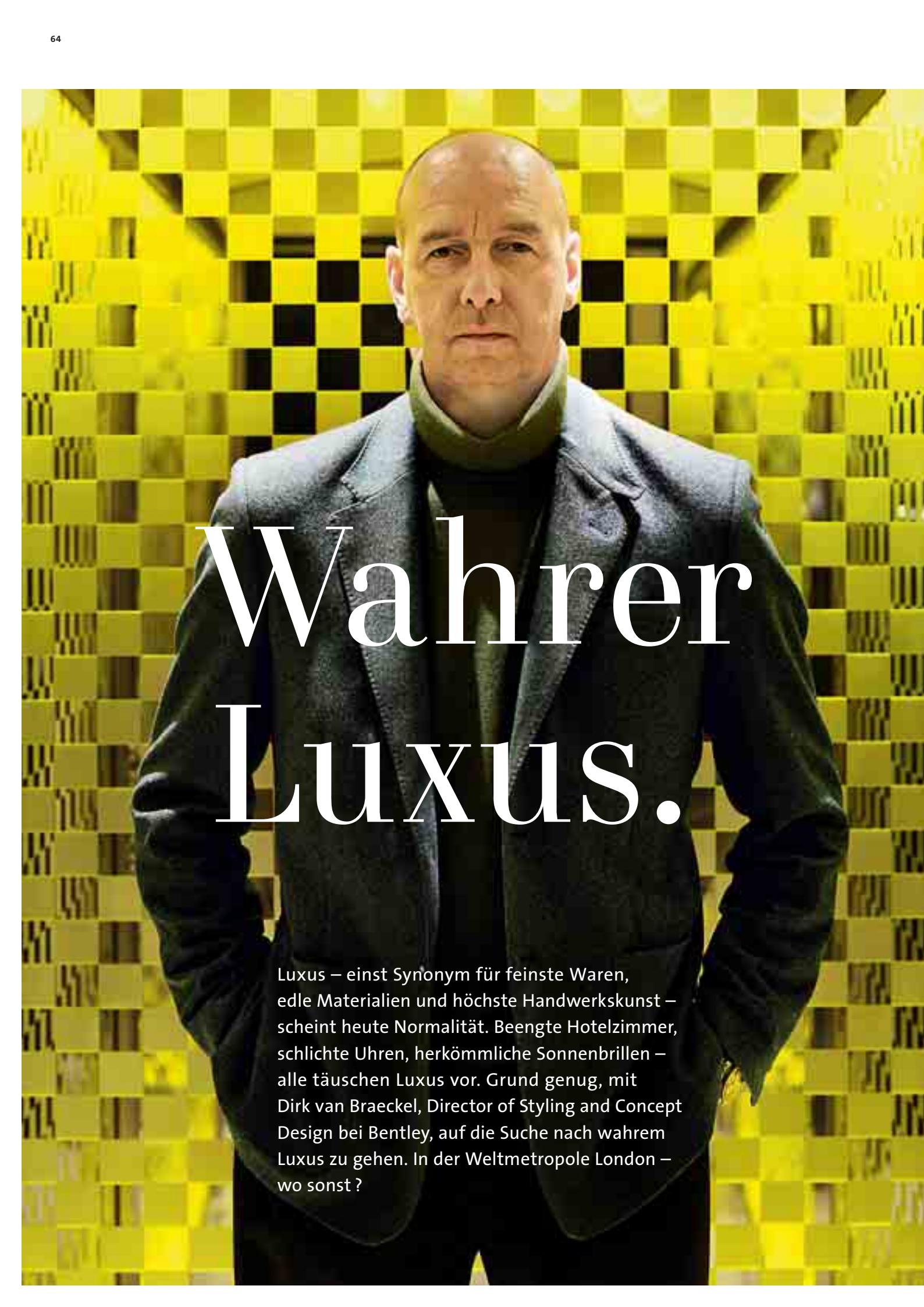
Auf dem Plaça Reial haben japanische Touristen den knuffigen kleinen Oldtimer entdeckt. Nach dem obligaten Foto am zentralen Brunnen stellen sie sich mehr oder weniger unauffällig neben den 600 und bitten Freunde, ein Bild zu schießen. De Pablo sieht es mit Genugtuung. „Der ist nach wie vor ein Blickfang“, sagt er, „der Ibiza hat ja noch Zeit, zu einem Klassiker zu werden.“



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



AUTOR  
Merten Worthmann

A black and white photograph of a man with a shaved head, wearing a dark jacket over a light-colored turtleneck. He is positioned in front of a background composed of a grid of yellow and black squares.

# Wahrer Luxus.

Luxus – einst Synonym für feinste Waren, edle Materialien und höchste Handwerkskunst – scheint heute Normalität. Beengte Hotelzimmer, schlichte Uhren, herkömmliche Sonnenbrillen – alle täuschen Luxus vor. Grund genug, mit Dirk van Braeckel, Director of Styling and Concept Design bei Bentley, auf die Suche nach wahrem Luxus zu gehen. In der Weltmetropole London – wo sonst ?



„Mit Salz und Pfeffer?“ Drei Prozent aller weltweit konsumierten Gemüsesäfte werden in der Luft ausgeschenkt, insgesamt 1,2 Millionen Liter. Nichts scheint den Luxus einer Flugreise so sehr zu symbolisieren wie der Tomatensaft – obwohl Fliegen zur Allerweltssache geworden ist.

#### **TRADITION, BEHUTSAM MODERNISIERT**

„Luxus, das sind für mich Dinge jenseits des Alltäglichen, die man sich leisten kann oder möchte“, erklärt der 52-jährige Belgier Dirk van Braeckel. „Und genau das schätzen die Kunden an Bentley. Wir stehen für einen Luxus, der fest in Altbewährtem verwurzelt ist. Dass wir traditionelle Werte erkennen, pflegen und behutsam modernisieren, macht die Faszination dieser Marke aus.“

An welchen Orten man wahren Luxus erfahren kann, will van Braeckel heute in London demonstrieren. Auf dem Weg zum Mulsanne<sup>1</sup>, der in der Tiefgarage am City Air Terminal parkt, erläutert der Designer lakonisch: „Luxusprodukte braucht eigentlich niemand, aber jeder begehrst sie. Also muss ich die Leute dazu verführen, ihrem Begehrnen nachzugeben. Ja, wenn man so will, arbeite ich bei Bentley als Verführer.“

Sobald die Türen des Mulsanne ins Schloss fallen, bleibt das hektische und laute Treiben der Welt draußen. Ein Kokon. Komfort für Connaisseure.

#### **DAS „RAUMSCHIFF“, DAS ÜBERZEUGT**

Der Weg ins Stadtzentrum wird zum Ziel, das katzenhafte Schnurren des Motors zur Begleitmusik für leise, fast vorsichtige Gespräche. Bis sich die Tür des Wagens vor dem Hotel „One Aldwych“ wieder öffnet. Kurzfristig dringt lärmendes Dröhnen ins Ohr. Doch bald schließt sich die Eingangstür des Hotels hinter uns, ein weiterer Luxus-Kokon umschließt die Gäste des Hauses. Der Mann aus dem Dorf Deinze nahe Gent nimmt das unterbrochene Gespräch wieder auf: „Als ich im Sommer 1999 mit meinem ersten Projekt, dem Continental GT, angefangen habe, wollte ich etwas wagen. Ich wollte einen großen Schritt machen und ein modernes Auto bauen, das aber sofort als Bentley erkennbar sein sollte. Auf manche wirkte das, was ich schließlich vorgestellt habe, wie ein Raumschiff. Aber das Auto hat es geschafft, als echter Bentley zu überzeugen – erst den Vorstand und dann vor allem die Kunden. Heute, zehn Jahre später, ist der Continental GT<sup>1</sup> das bei Weitem erfolgreichste Modell. Es war richtig, die Tradition der Marke zu modernisieren.“

#### **VERFÜHRER IM DIENSTE BENTLEYS –**

Chefdesigner Dirk van Braeckel setzt auf die Symbiose von Tradition und Modernität.



# „Luxus, das sind für mich Dinge jenseits des Alltäglichen, die man sich leisten kann oder möchte.“

DIRK VAN BRAECKEL, DIRECTOR OF STYLING AND CONCEPT DESIGN BEI BENTLEY

Das Gleiche gilt auch für das „One Aldwych“. Fortschrittlich in technischen Belangen, individuell bis ins Detail, ausgewogen in einem Stil, in dem sich Moderne und Geschichte gekonnt mischen. Aber, Gott behüte, kein Hotel, das dem Designer huldigt, sondern dem Gast. Wie bei Bentley: Trotz Modernität sind traditionelle Werte hier klar erkennbar.

## STILSICHER MODERN

Der Mulsanne belegt, wie stilsicher die Moderne ins Autodesign einziehen kann. Aber ohne Gimmicks, ohne Gadgets – anders als es manche Luxusmarken versucht haben oder noch

versuchen. Bei Bentley steht stattdessen die Verbindung von Exklusivität und höchster Qualität mit automobiler Spitzen-technologie im Mittelpunkt. Und Perfektion braucht Zeit: Mehr als 400 Stunden Handarbeit fließen in die Fertigung eines Bentley, in dem jedes Detail – bis hin zu den über 120 möglichen Außenfarben – auf die Wünsche seines zukünftigen Besitzers abgestimmt ist.

Dieses Prinzip verfolgt auch das „Bourdon House“ im Londoner Stadtteil Mayfair. Hier, im ehemaligen Stadthaus des Duke of Westminster, residiert Dunhill. Tradition ist an diesem Ort

**PERFEKTION UND EXKLUSIVITÄT** – 400 bis 500 Stunden Handarbeit fließen in die Fertigung eines Bentley. Handwerkliche Perfektion zeichnet auch die Maßkonfektion bei Dunhill im „Bourdon House“ in Mayfair aus.





„Bentley baut Automobile, wie es sonst niemand tut –  
absolut unverwechselbar.“

DIRK VAN BRAECKEL





**CHILL-OUT IM VERTIGO 42 –**  
Der Bentley Chefdesigner freut sich  
auf Zeit mit seiner Familie: „Luxus.“

Pflicht, an dem Zigarren-Aficionados besondere Exemplare ausgefallener Marken in einem begehbaren Keller-Humidor lagern. Als Erbstücke. Daneben ein Kino mit einer Soundanlage des Edelherstellers Meridian, deren Akustik glauben machen könnte, man sei in der Royal Albert Hall. Im Erdgeschoss die exklusive und aus feinsten Materialien zusammengestellte Herrenkollektion: Füllfederhalter, Schuhwerk und Gepäckstücke, die in Hunderten Stunden Handarbeit entstanden sind.

Aber eben auch die erste und wohl weltweit einzige „biometrische Geldbörse“, die ihren Inhalt nur via Fingerabdruck preisgibt. All diesen Preziosen, so der Designer, „ist ihr Streben nach Perfektion gemein: vom ersten Eindruck bis ins letzte Detail. Das Endergebnis ist eine umwerfende Ausstrahlung, bei der man nur ‚Wow‘ sagen kann. Das ist Emotion pur.“

Emotionen weckt auch ein Besuch im Alexander McQueen Shop. McQueen, einst Enfant terrible der Modeszene und doch einer ihrer begnadetsten Designer, starb im Januar 2010. Seine Entwürfe waren einzigartig, stachen durch ihre Individualität und Unangepasstheit hervor. Motive, denen auch van Braeckel folgt: „Bentley baut Automobile, wie es sonst niemand tut – absolut unverwechselbar.“ Und das gelingt heute überzeugender als je zuvor. Denn, und da ist sich der Automobil-Ästhet sicher, die Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern habe auf die englische Traditionsmarke wie ein Jungbrunnen gewirkt: „Bentley hat sich wieder auf seine ureigenen Markenwerte besonnen und sie in die Zukunft übertragen.“ Ausstrahlung, Präsenz und Individualität wurden mit „viel Herzblut und noch mehr Ausdauer“ perfektioniert. Heute stehe Bentley für zeitgemäßen Luxus. Oder, wie es van Braeckel zusammenfasst: „Bentley, das sind automobile Emotionen ‚made in England‘.“

Wieder schließen sich die Türen des Mulsanne. Wieder bleibt die Hektik draußen. Wieder hat man das Gefühl, in einem edlen Wohnzimmer unterwegs zu sein. Und das, obwohl ein 6,75-Liter-V8-Motor den Mulsanne durch den Londoner Stadtverkehr treibt. Auch Sportlichkeit ist ein originäres Markenattribut, das Bentley wiederbelebt hat. „Im Jahr 2002 haben wir eine Limousine an die Queen ausgeliefert – und ein Jahr später Le Mans gewonnen“, schwärmt van Braeckel. „Welche andere Marke schafft so etwas innerhalb von zwölf Monaten?“

#### AM ENDE DES TAGES: GENUSS

Keine zwölf Monate, sondern knapp zwölf Stunden nach dem Start der Tour durch London sitzt van Braeckel im Vertigo 42. Zum Chill-out, wenn man so will. Hier oben, genau 42 Stockwerke über dem lebhaften Treiben in den Straßen, kann der Designer abschalten. Er lässt den Blick über die Stadt schweifen, die wie keine andere Moderne und Tradition vereint. In glühenden Farben versinkt die Megapolis in einen winterlichen Abend. Und aus tiefer Seele kommt der Satz: „Ich glaube, für mich bedeutet Luxus auch, Zeit mit der Familie verbringen zu können. Und hin und wieder einen guten Tropfen zu genießen.“

Aber bitte nicht mit Salz und Pfeffer. Sondern mit fein perlenden Bläschen, versteht sich.



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



AUTOR  
Jo Clahsen

<sup>1</sup> Verbrauchs- und Emissionsangaben  
finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

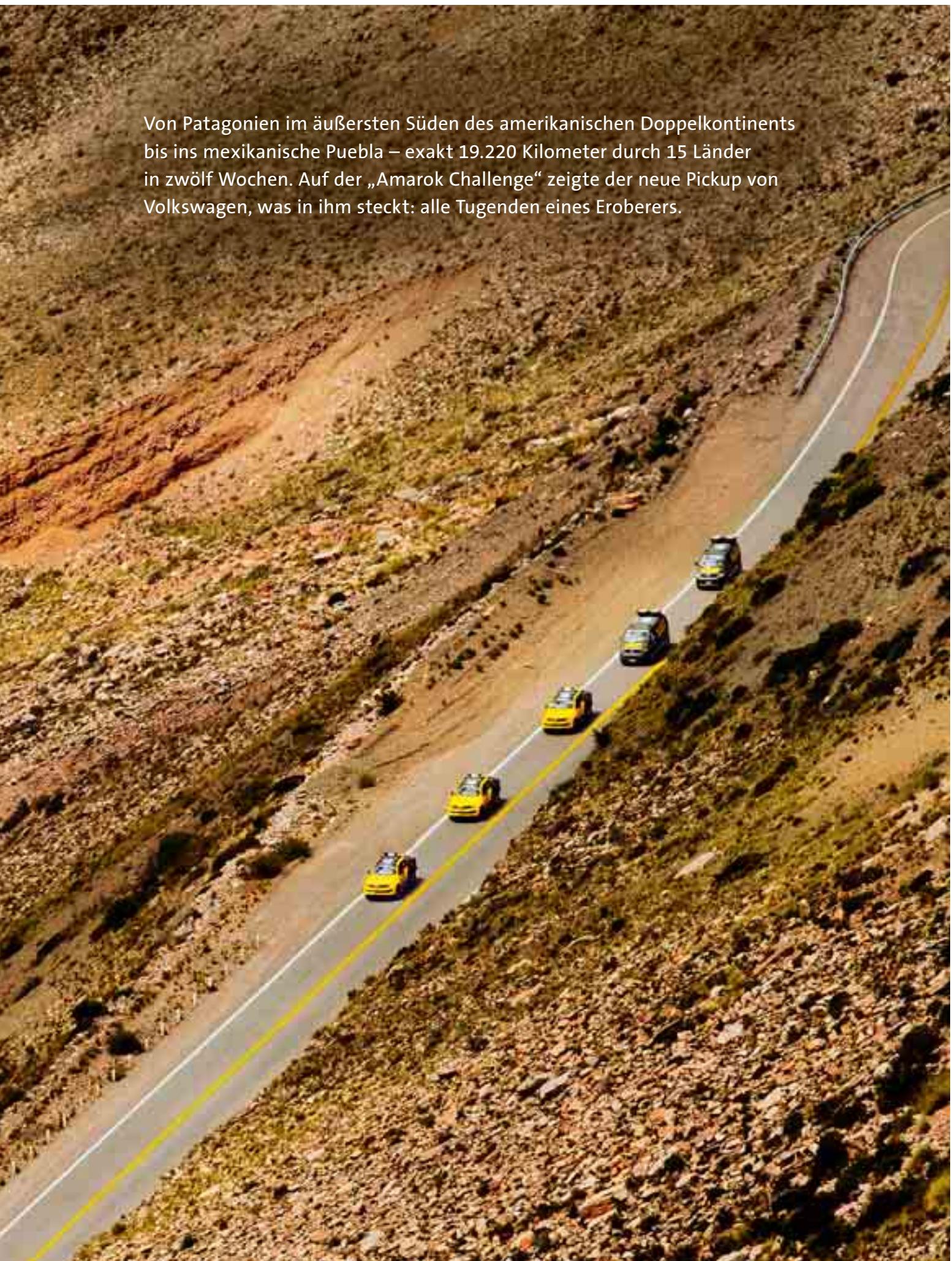
# Einer für alle Wege.



## AMAROK CHALLENGE: ÜBER STOCK UND STEIN ZU DEN KUNDEN

Mensch und Maschine auf Extrem-Tour über knapp 20.000 Kilometer: dünne Höhenluft auf 5.100 Metern in den argentinischen Anden, Backofentemperaturen in der Vulkanwüste Atacama in Chile, Saunabedingungen im subtropischen Dschungel Boliviens und Paraguays. Ihr Weg führte sie durch die Pampa del Infierno, der „Hölle-Pampa“ in Argentinien, vorbei an den Ruinen der Inkas und entlang des Pazifiks auf dem Panamericana Highway in Peru. Die drei Volkswagen Amarok bewältigten jede Unwegsamkeit: Wasser, Sand, Schotter, Matsch und gefühlte Millionen von Schlaglöchern. Sie meisterten insgesamt neun Anden-Überquerungen und schwierigste Bedingungen auf Wegen und Straßen, die diese Bezeichnungen beileibe nicht immer verdienten. Alles ohne auch nur eine Panne. Nicht einmal ein platter Reifen stoppte ihr Vorankommen.

Von Patagonien im äußersten Süden des amerikanischen Doppelkontinents bis ins mexikanische Puebla – exakt 19.220 Kilometer durch 15 Länder in zwölf Wochen. Auf der „Amarok Challenge“ zeigte der neue Pickup von Volkswagen, was in ihm steckt: alle Tugenden eines Eroberers.



Felipe Aja Espil, Projektleiter und Teamchef der Amarok Challenge, kommt ins Schwärmen, wenn er von den Menschen und den vielfältigen Begegnungen auf der Tour durch Südamerika erzählt. Zum Beispiel von den Plattdeutsch sprechenden Mennoniten in Filadelfia, Paraguay: 300 Anhänger der Glaubensgemeinschaft kamen zum dortigen Bürgerzentrum, um die Autos zu begutachten. Oder von den fußballverrückten Bolivianern, die das Team nach fast 1.000 zermürbenden Kilometern über Schotterpisten spontan zum Kicken einluden. Mit einem Volksfest feierte die Stadt Chiclayo im Norden Perus die Ankunft der Amarok. In Kolumbien notierte der Schreiber des Online-Tagebuchs: „Überall Salsa und tolle Stimmung.“ Wo die Amaroks auftauchten, kamen die Menschen zusam-

men. Doch der 5,25 Meter lange Newcomer punktet mit Kraft, Vielseitigkeit und Volkswagen typischer Qualität. Bei Sicherheit und Fahrkomfort verschaffen sparsame Antriebe, das elektronische Stabilitätsprogramm ESP und die Antischlupfregelung ASR dem Volkswagen Pickup den entscheidenden Technikvorsprung. Die zweite Amarok-Fertigung startet Mitte 2012 mit einer Jahreskapazität von 40.000 Fahrzeugen im Stammwerk Hannover von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Zunächst steht jedoch Südamerika im Fokus.

Doch wie erobert man eigentlich einen Kontinent? Wie bringt man Händlern und Kunden, die verstreut von der Südspitze Südamerikas bis rund um den Golf von Mexiko leben, ein neues

## „Der beste Botschafter für den Amarok kann nur einer sein – der Amarok selbst.“ VOLKMAR STEINHORST

men. So mancher wollte den neuen Pickup von Volkswagen vom Fleck weg kaufen. „Sehr beeindruckend“, würdigte der paraguayische Parlamentssprecher den Amarok; er hatte es sich nicht nehmen lassen, das Auto höchstpersönlich in Augenschein zu nehmen.

### OFFENSIVE IM WACHSTUMSMARKT LATEINAMERIKA

Am 12. März 2010 war das Team mit drei Amarok und zwei Volkswagen Multivan als Begleitung in Bariloche am Fuße der Anden-Kette in Argentinien gestartet. Vor ihnen lag eine Tour, die zu 60 Volkswagen Händlern in 47 Städten Latein- und Mittelamerikas führte – und die den Startschuss für die Markteinführung des Amarok gab. Fast 20.000 Kilometer legten sie zurück, zwei Mal die Strecke von Wolfsburg nach Mexiko. Nach 87 Tagen, am 6. Juni 2010, erreichte der Fahrzeugtross das Volkswagen Werk Puebla in Mexiko.

Mit dem Amarok als vierte Baureihe beschleunigt Volkswagen Nutzfahrzeuge seinen Wachstumskurs. „So ein Auto hat uns lange im Portfolio gefehlt; der Amarok öffnet uns die Tore zu neuen Märkten“, sagt Dr. Wolfgang Schreiber, Sprecher des Vorstands von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Volkswagen ist heute der größte Autobauer in Südamerika, einem der wichtigsten Wachstumsmärkte. In Brasilien und Mexiko ist Volkswagen sogar die Nummer eins. Nun verstärkt Volkswagen Nutzfahrzeuge mit dem Amarok die Offensive in dem riesigen Erdteil. Denn Südamerika ist eine Pickup-Region par excellence: „Die Nachfrage übertrifft unsere Erwartungen bei Weitem. Die Auftragseingänge stiegen im Laufe der Amarok Challenge immer weiter an“, sagt Fernando Badia, Leiter des Lateinamerika Büros bei Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Der im argentinischen Volkswagen Werk Pacheco nahe Buenos Aires gebaute Amarok trifft in Südamerika auf harte Konkur-

renz. Doch der 5,25 Meter lange Newcomer punktet mit Kraft, Vielseitigkeit und Volkswagen typischer Qualität. Bei Sicherheit und Fahrkomfort verschaffen sparsame Antriebe, das elektronische Stabilitätsprogramm ESP und die Antischlupfregelung ASR dem Volkswagen Pickup den entscheidenden Technikvorsprung. Die zweite Amarok-Fertigung startet Mitte 2012 mit einer Jahreskapazität von 40.000 Fahrzeugen im Stammwerk Hannover von Volkswagen Nutzfahrzeuge. Zunächst steht jedoch Südamerika im Fokus.

Zwei Jahre lang plante das Lateinamerika-Büro unter Leitung von Fernando Badia die Fahrt. An jeder Station stellte das Team die Fahrzeuge vor: beim Händler, in Pressekonferenzen mit lokalen Journalisten und in zahllosen Gesprächen mit Interessenten und Kunden. Tageszeitungen, Automagazine, Radio- und lokale TV-Sender berichteten über die Amarok Challenge. Auf große Resonanz stieß die „rollende Markteinführung“ auch im Internet: Die Website mit Tagebuch und Fotoimpressionen besuchten während der Tour knapp 60.000 Nutzer.

### „ROLLENDE“ MARKTEINFÜHRUNG

Der neue Amarok hat bewiesen, dass er ein Arbeitstier ist: zuverlässig, robust, stark. Sein Styling und das Image der Marke verschaffen dem Pickup aber auch imposante Auftritte auf urbanem Asphalt. Weil er auf City-Boulevards und Strandpromenaden, etwa denen am Panamericana Highway entlang der Pazifikküste im Norden Perus, eine ebenso gute Figur macht. „Einer der schönsten Flecken dieser Erde“, Espil hat diese Etappe noch genau vor Augen. Ja, er würde jederzeit wieder losfahren. Aber nur mit einem Amarok. „Es gibt kein Auto, das eine solche Tour besser bewältigen könnte.“



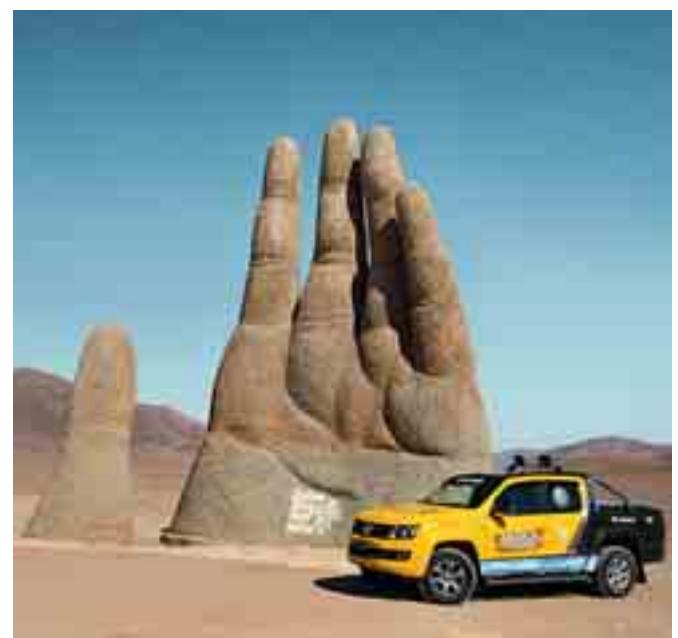
#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.volksvagen-nutzfahrzeuge.de](http://www.volksvagen-nutzfahrzeuge.de) > Der Amarok

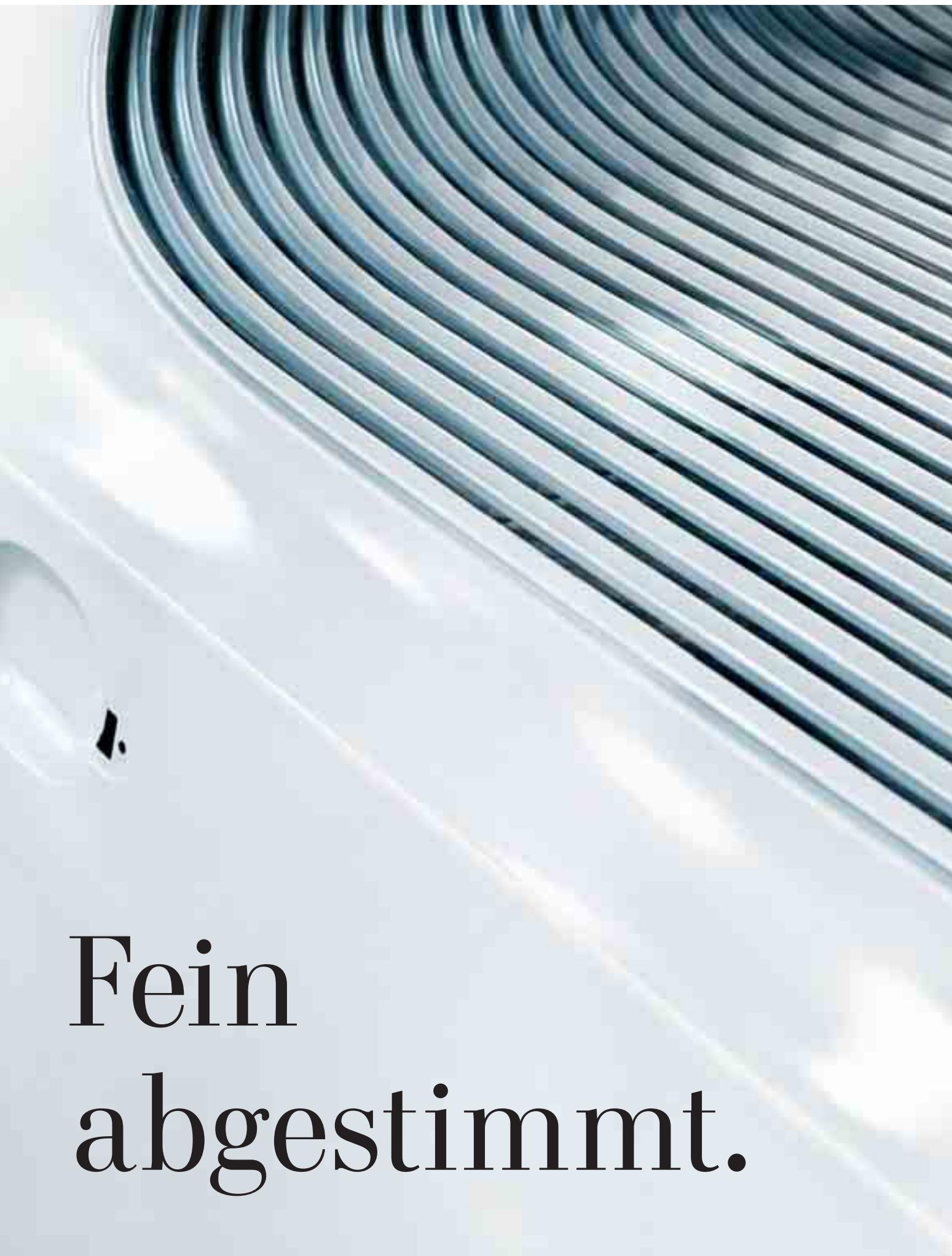


#### AUTORIN

Tina Rumpelt



AUTOMOBILE „TORT(O)UR“ – Die Amarok stellten unter Beweis, auf was es in Südamerika ankommt: Zuverlässigkeit, Robustheit, Kraft. Felipe Aja Espil, Volkmar Steinhorst und Fernando Badia (v.l.n.r.) organisierten die Amarok Challenge.



Fein  
abgestimmt.



**HÜTER DER PRÄZISION** – Chefdesigner  
Jozef Kabaň (links) und Marek Smýkal,  
Leiter des Werkzeug- und Vorrichtungsbau,  
bei Škoda Auto in Mladá Boleslav.

**Es sind Nuancen, die darüber entscheiden, ob ein Auto wirklich perfekt auftritt.**

**Jozef Kabaň, Chefdesigner der Marke Škoda, teilt sein Streben nach Perfektion und Präzision mit seinem Kollegen Marek Smýkal, Leiter des Werkzeug- und Vorrichtungsbau. Beide sind Meister darin, Details aufeinander abzustimmen.**

„Meinen Kollegen sage ich immer: Das, was wir machen, machen wir perfekt“, erklärt der 38-jährige Designer Jozef Kabaň in der Werkhalle von Škoda Auto in Mladá Boleslav. Die 1.050 Mitarbeiter des Werkzeug- und Vorrichtungsbau entwickeln und fertigen hier Bauteile für die gesamte Škoda Produktpalette. In diesem Gebäude werden Ideen Wirklichkeit – unter dem Taktstock von Marek Smýkal, der seinen Designerkollegen heute durch die Maschinenwelt begleitet. „Das hier ist das Presswerkzeug für ein Außenblech der Seitentür eines Fabia“, erläutert Werkzeugfachmann Smýkal, während der Chefdesigner das Bauteil genau unter die Lupe nimmt und die Metallformen mit den Fingerspitzen nachfährt.

In der gigantischen Halle entstehen nicht nur die Presswerkzeuge und mit ihnen die Basis für die Karosserien, sondern auch Formen für die Herstellung von Motorblöcken oder Kupplungsgehäusen. Außerdem konstruieren die tschechischen Fachleute hier ganze Fertigungsanlagen, beispielsweise hochautomatisierte Schweißlinien für den Karosseriebau.

So unterschiedlich die Arbeitsbereiche Design und Werkzeugbau auf den ersten Blick scheinen mögen, so groß sind die Gemeinsamkeiten. Jozef Kabaň und Marek Smýkal sind sich einig: Sowohl bei der Gestaltung eines neuen Automobils als auch bei den Werkzeugen für dessen Fertigung kommt es auf höchste Präzision an. Die beiden Manager haben dasselbe Ziel: bestes Design und beste Qualität für die Marke Škoda und ihre Kunden.

#### **BEGEISTERUNG FÜR DIE EINFACHHEIT**

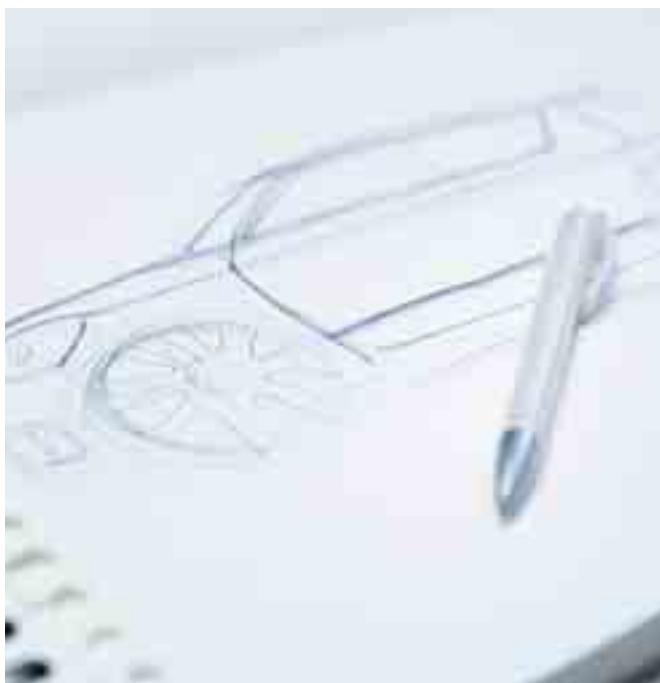
Während Kabaň die Presswerkzeuge mustert und Smýkal ihm Einzelheiten erläutert, wird offensichtlich, wie sehr die Liebe

zum Detail die beiden antreibt – jeden in seinem Metier. „Das Škoda Design zeugt von dem außergewöhnlich hohen Nutzwert, von der Begeisterung für die Einfachheit, Schlichtheit und gleichzeitig von perfekter Ausführung“, erklärt Kabaň. Škoda, das sind für ihn „Autos mit Charakter, mit einer eigenen Seele, denen man ansieht, dass sie von Menschen gemacht werden, die ihr Fach verstehen und lieben.“ Smýkal ergänzt: „Leidenschaft für das Auto und Präzision sind auch im Werkzeugbau unabdingbar. Nur so können unsere Werkzeuge, Formen und Schweißlinien den Entwurf eines Designers exakt wiedergeben und in ein Automobil aus Blech und Stahl umgesetzt werden.“

Kabaň fand über einen von Volkswagen ausgeschriebenen Design-Wettbewerb zu Škoda. Damals noch Student an der „Academy of Fine Arts and Design“ in Bratislava, wurden Automobile für ihn zur Leidenschaft – oder wie er es nennt: zur „Herzensangelegenheit“. „Der Kunde“, so Kabaň, „findet nicht nur rational zu einer Marke und einem Modell. Das Herz entscheidet mit.“ Das Design sei der erste, unmittelbare Kontakt mit einem Automobil. Es rufe intuitiv Emotionen hervor. Kabaň: „Das Design ist ein wesentliches Verkaufsargument. Es spiegelt die Qualität des Produkts wider und prägt die Marke Škoda.“

#### **PRÄZISION UND KREATIVITÄT FINDEN ZUEINANDER**

Präzision und Kreativität – ein Widerspruch? Kabaň und Smýkal bestreiten das. Kabaň erklärt: „Präzision und Kreativität sind unterschiedliche Herangehensweisen, wie Mathematik und Kunst. Dennoch finden sie zueinander. In der Kunst gibt es schließlich Bereiche, die sich mathematisch beschreiben lassen, beispielsweise Proportionen.“



Die Präzision im Design wie im Werkzeugbau ist für  
Škoda einer der Schlüssel zum internationalen Erfolg.



„Das Škoda Design zeugt von dem außergewöhnlich hohen Nutzwert, von der Begeisterung für die Einfachheit, Schlichtheit und gleichzeitig von perfekter Ausführung.“

JOZEF KABAŇ, CHEFDESIGNER ŠKODA AUTO

„Form ist Design, und Design ist Marke“, stimmt ihm der 39-jährige Marek Smýkal zu, und als Beispiel dafür nennt er die Fronthaube mit der charakteristischen Wölbung, die bei allen Škoda Modellen das Markenlogo auf der Haube betont. Smýkal ist gleich nach seinem Hochschulstudium bei dem tschechischen Autobauer eingestiegen. Das war vor 15 Jahren. Heute ist er als Leiter des Vorrichtungs- und Werkzeugbaus verantwortlich für die exakten Maße, sauberen Kanten und makellosen Oberflächen.

#### SCHNITTSTELLE ZUR PRODUKTION

Kabaň und Smýkal diskutieren inzwischen über Formverläufe und Konturen anhand von Designskizzen, die der Chefdesigner zu dem Gespräch mitgebracht hat. „Auch unsere Spezialisten müssen immer wieder äußerst kreativ sein, wenn sie den Entwurf des Designers umsetzen“, so Smýkal. Dabei gilt es auch, immer wieder neue Wege zu beschreiten, zum Beispiel bei Gestaltungs- oder Entwicklungsideen, die in der Produktion nur schwer umsetzbar sind. Der Werkzeugfachmann weiß: „Physikalische Grenzen, beispielsweise eines Werkstoffes im Umformprozess, sind unerbittlich. Sie zu überschreiten würde bedeuten, Qualitätseinbußen in Kauf zu nehmen. Das kommt für uns nicht infrage.“ Der Chefdesigner nickt. Er schätzt das technische Potenzial des Werkzeugbaus – auch wenn dieser dem Gestaltungsfreiraum des Designs manchmal die notwendigen Grenzen setzt.

Kabaň und Smýkal sind mittlerweile vom Werkzeugbau in das hochmoderne Designzentrum von Škoda Auto gewechselt. Hier arbeiten die knapp 70 festangestellten Designer an immer neuen Gestaltungsmöglichkeiten: Die äußere Hülle, der Innenraum, die Farben, Lacke und Materialien für die Polster, aber auch das Zubehör eines neuen Automobils werden in diesen Räumen nach strengen ästhetischen und funktionalen Gesichtspunkten entworfen. Mindestens zwei Jahre dauert es, bis die Arbeiten der Škoda Designer zu den Kunden gelangen.

Die Experten aus dem Werkzeugbau sind von Anfang an in den Entwicklungsprozess mit einbezogen. Der Austausch zwischen Designern und Produktionsfachleuten ist heute Arbeitsalltag. So wie jetzt in Jozef Kabaňs Büro. Smýkal: „Meine Mitarbeiter überprüfen in einem sehr frühen Stadium die Entwürfe auf ihre Umsetzbarkeit. Sie bewerten, ob wir die Formen und Flächen, die Jozef Kabaň und sein Team entwerfen, auch tatsächlich fertigen können und welche Voraussetzungen und Bedingungen dafür nötig sind. Anhand der Entwürfe führen wir mit spezieller Hard- und Software Simulationen durch und geben der Technischen Entwicklung dann unsere Rückmeldung.“

#### MASSSCHNEIDEREI IN BLECH

Dieses Zusammenspiel zwischen Design und Werkzeugbau ist für Škoda einer der Schlüssel zum Erfolg. Beide Bereiche arbeiten im gesamten Volkswagen Konzern marken- und länderübergreifend zusammen und können so aus einem großen Erfahrungsschatz schöpfen. Für die ehrgeizigen Wachstumspläne von Škoda Auto sehen sich die beiden Meister der Feinabstimmung Marek Smýkal und Jozef Kabaň deshalb bestens gerüstet. Kabaň: „Wir bauen Autos für die ganze Welt – mit großem Erfolg. Denn wir sind uns darüber im Klaren, dass die Welt nichts Abstraktes ist, sondern dass es immer um konkrete Menschen geht.“ Für diese Menschen entwirft Kabaň seine neuen Škoda Modelle, und für diese Menschen „schneidert“ Smýkal das Blechkleid: „Wie ein Herrenausstatter einen Anzug maßanfertigt, so passen wir unsere Autos den Bedürfnissen unserer Kunden in den verschiedenen Ländern an. Bis ins letzte Detail. Darauf kommt es an.“ Perfekt und präzise.



WEITERE INFORMATIONEN  
[www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com)

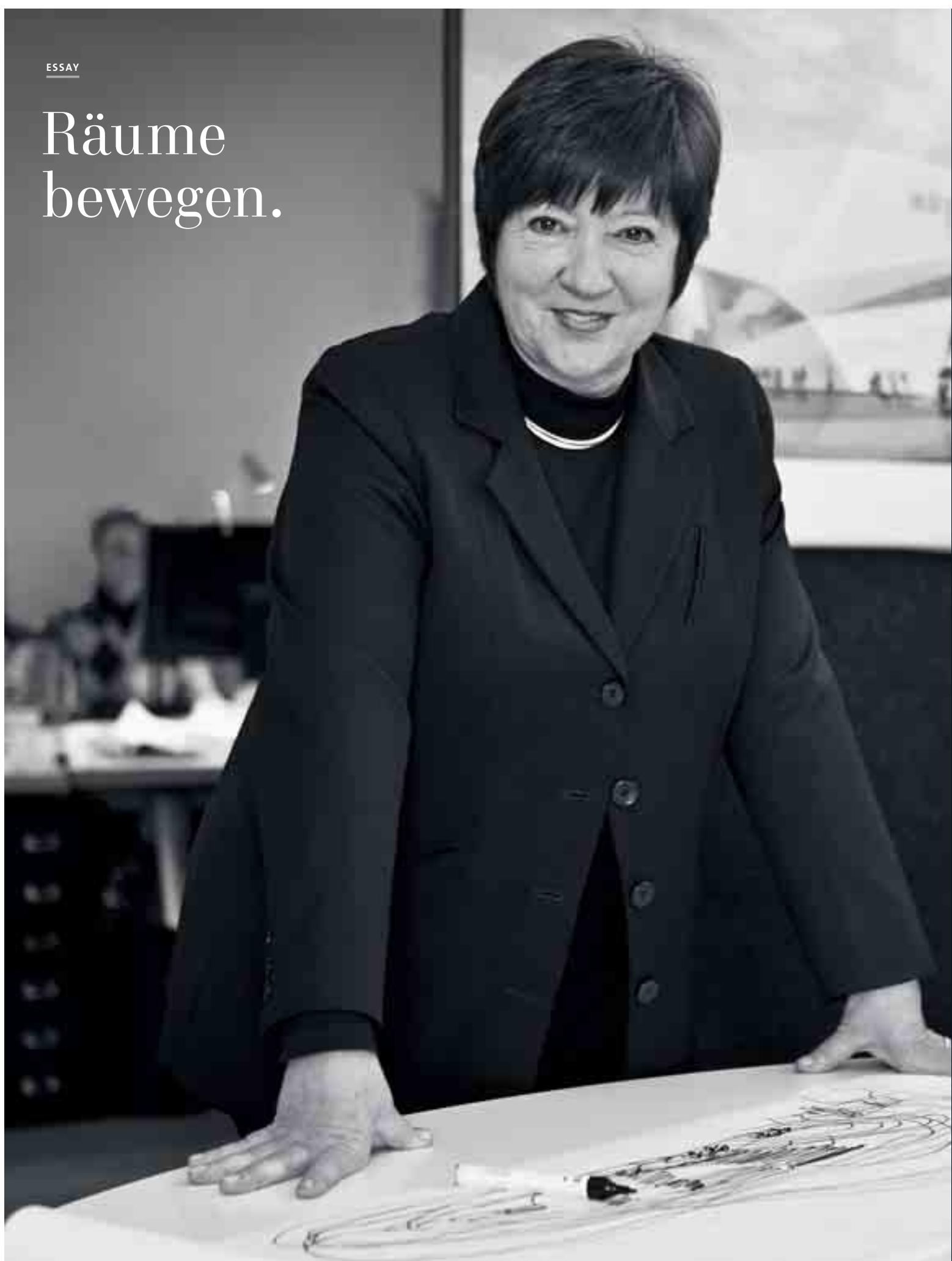


AUTORIN  
Katrin Materna

---

ESSAY

# Räume bewegen.



Die Stadt und eine gut funktionierende Verkehrsinfrastruktur gehören elementar zusammen. Heute schon lebt über die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten. Die großen Metropolen wachsen weiter, neue Mega-Städte entstehen. Der städtische Raum befindet sich im Umbruch: Nach der Jahrzehntelangen Flucht in die Peripherie werden die Zentren der Stadt durch unterschiedlichste Altersschichten und Lebensstile hinweg wieder als attraktive Orte begriffen, in denen sich Leben und Arbeiten miteinander vereinen lässt. Wie sich Menschen in Zukunft in der Stadt bewegen, wird auch die Architektur wesentlich beeinflussen. Von der individuellen Wohnung bis hin zu städtebaulichen Konzepten – es wird eine völlig neue urbane Ästhetik entstehen.

Urbane Räume als positiv erlebbare und lebbare Räume zu gestalten, das ist für mich als Architektin eine zentrale Aufgabe. Der Lebensraum Stadt ist ein Organismus aus sich überlagernden Räumen, Geschichten, Menschen – alle in ständiger Veränderung und damit Bewegung. Räume in der Stadt haben dabei unterschiedlichste Funktionen und Wirkungen: suggestiv anregend, herausfordernd oder beruhigend. Wenn wir uns in solchen Räumen bewegen, entstehen räumlich-körperhafte Prozesse. So erleben wir Architektur – mit Augen, Ohren, durch Erstaunen und durch unsere Bewegung im Raum.

Stadtautobahnen, Zugverbindungen, öffentliche Verkehrsmittel sind die Lebensadern im städtischen Raum. Und gleichzeitig ist der wachsende Verkehr mit seinen teilweise drastischen Folgen gemeinsame Herausforderung für Stadtplaner, Architekten und Autobauer. Denn das Auto ist und bleibt ein elementarer Bestandteil im Lebenssystem Stadt.

Emissionen, steigende Verkehrsichte, Parkplatznot verlangen nach neuen, intelligenten Ideen und alternativen technischen Lösungen wie zum Beispiel die Elektromobilität, um Bewegung in der Stadt auch in Zukunft möglich zu machen. Und um sie ökologisch sinnvoll und lebenswert zu gestalten.

Die Stadt der Zukunft braucht beides: Bewegung und Balance. Und beides kann in der Architektur unmittelbar ablesbar sein. Unser Projekt in Shanghai, die Architektur des Deutschen Pavillons auf der World Expo 2010, war ein solches begehbares Sinnbild für Balance. Die Gebäudeteile stützten sich gegenseitig. Man spürt, wie wichtig Gleichgewicht ist. Gleichgewicht als Sinnbild für unsere Städte von morgen. Gleichgewicht als Voraussetzung für Bewegung.



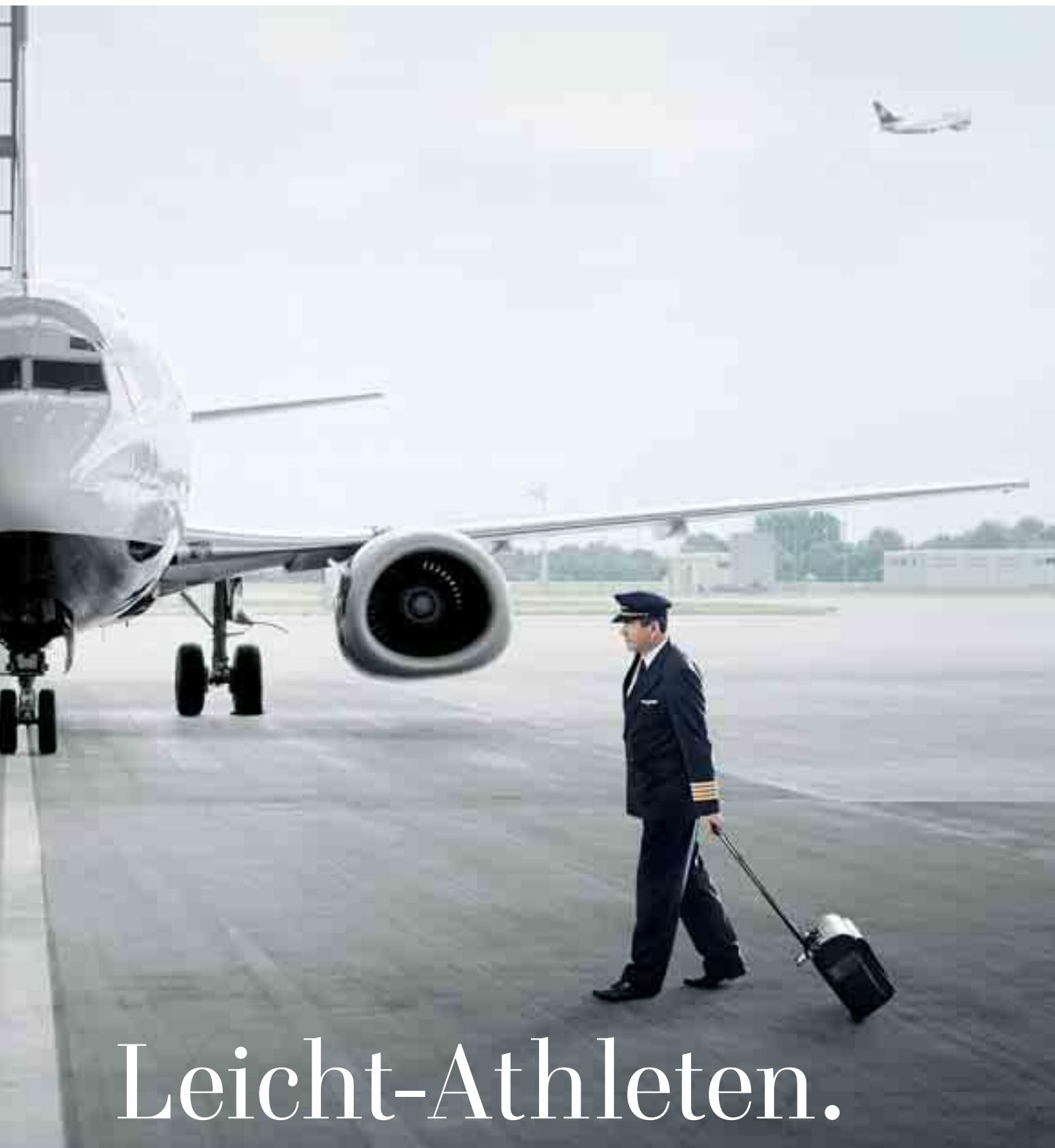
#### SUSANNE SCHMIDHUBER

Susanne Schmidhuber, geboren 1956, ist Innenarchitektin und gründete 1984 zusammen mit ihrem Mann Prof. Klaus Schmidhuber das Architekturbüro Schmidhuber+Partner in München, in dem sie heute mit vier Partnern und einem Team aus rund 60 Architekten, Innenarchitekten und Designern arbeitet. Schmidhuber+Partner zeichnete für den preisgekrönten Deutschen Pavillon auf der EXPO 2010 in Shanghai verantwortlich und entwirft regelmäßig Ausstellungsbauten und Messestände, unter anderem für Audi, Lamborghini und MAN.



**URBANE RÄUME POSITIV ERLEBEN**





# Leicht-Athleten.

Was verbindet einen Supersportwagen von Lamborghini, eine Boeing Dreamliner und einen Callaway-Golfschläger? In allen drei findet sich der superleichte, aber dennoch extrem steife Werkstoff Carbon. Bei der Materialentwicklung arbeiten der Sportwagenhersteller, der Flugzeugbauer und das US-Unternehmen Callaway zusammen. Lamborghini setzt Kohlefaser-Werkstoffe seit fast 30 Jahren ein und zählt damit zur automobilen Leichtbau-Avantgarde.



**AN MÄCHTIGE TRIEBWERKE GEWÖHNT** – und dennoch beeindruckt von der Leistung der Sportwagen aus Sant'Agata:  
Kapitän Werner Knorr, Flugbetriebsleiter und damit Chef der 5.000 Piloten bei Lufthansa.

Dieses Frachtstück wollte er sich persönlich ansehen. Kapitän Werner Knorr, Flugbetriebsleiter bei Lufthansa und damit Chef von 5.000 Piloten mit dem Kranich auf der Schirmmütze, hat eine Menge Kerosin im Blut. Aber auch genügend Benzin, um sich bei einem Zwischenstopp auf dem norditalienischen Flughafen Bologna einen Blick auf ein ganz besonderes Auto zu gönnen. Auf dem Luftweg ist es unterwegs zu seinem zukünftigen Besitzer in den Vereinigten Arabischen Emiraten: Lamborghinis neuestes Meisterstück, der Supersportwagen Aventador LP 700-4<sup>2</sup>. 700 PS stark, in bester Lamborghini Tradition angetrieben von einem hochdrehenden V12-Saugmotor. Das 6,5-Liter-Aggregat ist mit 235 Kilogramm ein Leichtgewicht und begleitet akustisch eindrucksvoll jeden Auftritt des Sportwagens: mit moderatem, kehligem Grollen bei niederen Touren bis zum fauchenden Crescendo beim vollen Ausdrehen der Gänge.

Sanft dröhrend rollt er herein, wie eine moderne Skulptur nimmt er Platz in der kargen Halle. Knorr, aus Profession an mächtige Triebwerke gewöhnt, nähert sich dem in Perlglanz schimmernden Aventador LP 700-4 mit einer Mischung aus Neugierde und offenkundigem Respekt. Das Auto fasziniert den

Flugzeugexperten. Er will mehr wissen: Wie wird er hergestellt? Wie schwer ist das Auto? Welche Materialien werden verwendet? Und vor allem möchte er ihn fahren. Knorr, bekennender Sportwagenfan, seinen drei Kindern zuliebe derzeit Besitzer eines geräumigen Familienautos, liebäugelt mit einem „etwas schnelleren Auto“. Ob's auch ein Lambo werden könnte? Er sagt nicht Ja und nicht Nein. Aber es ist ihm anzusehen, dass er dieses Auto mit dem berühmten Stier-Wappen nicht aus seiner Garage schubsen würde.

#### LEICHTBAU-WISSENSCHAFT IN SANT'AGATA

Antworten auf seine Fragen bekommt Knorr von Luciano De Oto im 2010 gegründeten „Advanced Composites Research Center“ im Lamborghini Werk in Sant'Agata Bolognese, unweit von Bologna. Der 40-jährige Italiener zeichnete für die Entwicklung der Gesamtkarosserie des neuen Supersportlers verantwortlich, bevor er die Leitung des Entwicklungszentrums für Verbundwerkstoffe übernahm. Etwa 30 Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen arbeiten hier an Konstruktions- und Produktionsmethoden, insbesondere für Komponenten aus Kohlefaser.



## „Kohlefaser-Verbundwerkstoffe werden den Automobilbau der Zukunft maßgeblich prägen.“

LUCIANO DE OTO, LEITER DES LAMBORGHINI ADVANCED COMPOSITES RESEARCH CENTER

Es ist das sechste Element im Periodensystem: Kohlenstoff – ein Material, bei dem Flugzeugbauer und Autoingenieure gleichermaßen ins Schwärmen geraten. „Carbon ist federleicht und trotzdem extrem fest. Und jedes eingesparte Kilogramm Gewicht reduziert Verbrauch und Emissionen, in der Luft genauso wie auf der Straße“, erklärt Luciano de Oto. Kohlefaser verstärkte Kunststoffe gehören heute zu den wichtigsten Materialien, die Automobilbauer einsetzen, um die Gewichtsspirale zu kontrollieren, denn immer umfangreichere Sicherheits- und Komfortausstattungen machen die Fahrzeuge stetig schwerer. Die Extrakilos müssen an anderer Stelle abgespeckt werden – ohne Einbußen bei Sicherheit, Fahrkomfort und Dynamik. Carbonfasern machen's möglich.

Lamborghini gilt als Pionier im Umgang mit dem superleichten Material. Bereits Anfang der Achtzigerjahre entstanden erste Prototypen mit einem Chassis aus kohlefaser verstärkten Werkstoffen. Ab 1985 wurden sie als Serienteile im legendären Modell Countach verbaut. 25 Jahre später macht der Lamborghini Gallardo LP 570-4 Superleggera<sup>1</sup> seinem Beinamen „Superleicht“ alle Ehre. Dank Kohlefaserseiten an der Karosserie, im Innenraum sowie in der Technik bringt er

rund 70 Kilogramm weniger auf die Waage als sein Vorgänger. Auch in der Rohkarosserie des Lamborghini Murciélagos, dessen Produktion im Mai 2010 nach 4.099 gebauten Exemplaren auslief, steckte bereits Carbon, alles in allem 93 Kilogramm.

### LEICHTER FÜR MEHR LEISTUNG

„Die konsequente Weiterentwicklung der Kohlefaser-Technologie ist ein wichtiger Baustein in unserer Strategie“, sagt Stephan Winkelmann, Präsident und CEO von Automobili Lamborghini S.p.a., denn: „Bei Sportwagen wird die Gewichtsreduktion zum zentralen Thema, weil eine weitere Steigerung der Leistung wegen der Emissionsbeschränkungen begrenzt ist.“ Einen Ausblick auf den Leichtbau der Zukunft gab Lamborghini im Herbst 2010 auf dem Pariser Automobilsalon mit dem Technologieträger Sesto Elemento („Sechstes Element“): Mit 570 PS aus einem V10-Triebwerk und einem Gesamtgewicht von nur 999 Kilogramm erreicht er ein sensationelles Leistungsgewicht von 1,75 Kilogramm pro PS. Der Sesto Elemento steht für Hochleistung in der Leichtgewicht-Klasse – dank Kohlefaser-Materialien in der Fahrzeugstruktur, in der Karosserieaußenhaut sowie im

„Bei Sportwagen wird die Gewichtsreduktion zum zentralen Thema, weil eine weitere Steigerung der Leistung wegen der Emissionsbeschränkungen begrenzt ist.“

STEPHAN WINKELMANN, PRÄSIDENT UND CEO AUTOMOBILI LAMBORGHINI

Fahrwerk und im Antriebsstrang. Dort findet sich der superleichte Werkstoff bei Querlenkern, in der Kardanwelle und sogar in den Felgen.

Teure Zukunftsmusik für die Serienfertigung. Noch. Doch mit dem neuen Aventador LP 700-4 stellt Lamborghini einige Zukunftstechnologien schon heute auf die Straße. 1.575 Kilogramm leicht ist er. Mit einem Leistungsgewicht von 2,25 Kilogramm pro PS gibt Lamborghinis Jüngster einen neuen Rekordwert im Serien-Sportwagenbau vor. Seine Karosserie ist rund ein Drittel leichter als die des Vorgängermodells Murciélago. Die Pfunde schwanden dank der Monocoque-Passagierzelle aus kohle-

faserverstärktem Kunststoff und einer neu entwickelten Aluminium-Rahmenstruktur, die in der Lamborghini V12-Klasse die bisher verwendete Stahlrahmenstruktur ablöst.

#### OB ZU LANDE ODER IN DER LUFT: JEDES KILO ZÄHLT

Leichtbau-Experte De Oto und der Lufthansa-Chefpilot sind inzwischen tief in die Welt der neuen Werkstoffe eingetaucht. Sie diskutieren Entwicklungsideen mit kohlefaser-verstärkten Kunststoffen für die Straße und die Luft. Flugzeugbauer Boeing gilt als Vorreiter beim Einsatz von Carbon-Werkstoffen. Der amerikanische Hersteller plant, Kohlefaser-Verbundwerkstoffe unter anderem für Flug-



**DIE „LEICHE“ ZUKUNFT** – Mit dem Technologieträger Sesto Elemento („Sechstes Element“) knackten die Lamborghini Ingenieure die 1.000-Kilogramm-Grenze bei einem reinrassigen Sportwagen – dank vielfältigen Einsatzes von Kohlefaser-Werkstoffen. „C“, das sechste Element des Periodensystems, steht für Kohlenstoff, das Ausgangsmaterial für Carbonfasern.

zeugfensterrahmen einzusetzen. Und exakt dieses Carbon-Material, das Boeing derzeit testet, hat auch Lamborghini für Karosserieteile in der Erprobung.

Einmal im Monat fliegt De Oto nach Seattle, in die Heimat von Boeing. An der dortigen Universität unterhält Lamborghini ein eigenes, kleines Labor, in dem Wissenschaftler das Verhalten von Carbon-Materialien testen – in enger Kooperation mit dem Flugzeughersteller. Lamborghini und Callaway, der US-amerikanische Golfschläger-Hersteller, berühmt für den Super-Driver „Big Bertha“, arbeiten gemeinsam an der Entwicklung neuer Kohlefaser-Verbundstrukturen. Laut De Oto konzentriert man sich auf Materialien mit mikroskopisch kleinen Kohlefaser-Bestandteilen. Die sind nicht nur sehr leicht und stabil, sondern können auch in Kleinserie wirtschaftlich hergestellt werden.

De Oto geht ins Detail, erläutert „500.000 ineinander verflochtene Fasern pro Quadratzoll“ und zeigt seinem deutschen Gast Teile aus dem neuen Werkstoff. Beide tasten, biegen und prüfen die verschiedenen Komponenten. Der neue Werkstoff werde den Automobilbau der Zukunft maßgeblich prägen, ist De Oto überzeugt. Auch weil ein neues, patentiertes Herstellungsverfahren es den Ingenieuren – bei Lamborghini wie bei Callaway – ermöglicht, bei den Carbon-Komponenten eine vorher unerreichte Präzision zu erzielen. Lamborghini be-

herrscht schon heute als einziger Automobilhersteller weltweit alle Produktionsschritte der Kohlefaser-Fertigung im eigenen Haus – vom 3-D-Design über Simulation, Test, Produktion und Absicherung.

#### NUR FLIEGEN IST SCHÖNER

Und dann rollt der neue Aventador LP 700-4 vor die große, gläserne Eingangstür, durch die Ferruccio Lamborghini, der 1993 verstorbene Firmengründer, einst in sein Büro im ersten Stock ging. Werner Knorr ist nun doch ein bisschen angespannt: 700 PS warten auf ihn, in einem Supersportwagen, mit dem Lamborghini der Zeit voraus ist.

Die Schirmmütze mit dem Kranich bleibt zurück. Knorr steigt auf den Pilotensitz und steuert auf die Landstraße aus Sant'Agata Bolognese hinaus. Man sieht ihn nicht mehr, nur das Fauchen der zwölf Zylinder bleibt noch eine kurze Weile in der Luft.

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

 AUTORIN  
Tina Rumpelt

<sup>1</sup> Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

<sup>2</sup> Für dieses Modell sind zurzeit noch keine verbindlichen Verbrauchs- und Emissionsangaben verfügbar.



**BEIM LEICHTBAU AUF EINER WELLENLÄNGE** – Lufthansa-Chefpilot Werner Knorr und Luciano De Oto, Leiter des Entwicklungszentrums für Verbundwerkstoffe in Sant'Agata. Lamborghini und der Flugzeugbauer Boeing, Vorreiter beim Einsatz von Carbon-Werkstoffen im Flugzeugbau, kooperieren bei der Entwicklung von Kohlefaser-Werkstoffen.

# Bell'arte.

Er schuf innerhalb von nur zwei Jahren drei automobile Ikonen: den Ur-Golf sowie die ersten Generationen des Passat und des Scirocco. Sein Unternehmen Italdesign arbeitet fast 40 Jahre lang eng mit Volkswagen zusammen – seit 2010 als neues Mitglied der Konzernfamilie. Ein Gespräch in der Wolfsburger Autostadt mit dem Ausnahmedesigner Giorgetto Giugiaro.

**Herr Giugiaro, wie kam vor fast 40 Jahren die Zusammenarbeit mit Volkswagen zustande?**

Die damals führenden Herren von Volkswagen gingen zusammen mit einer Reihe von Fachleuten und Journalisten über den Turiner Automobilsalon und wählten sechs Modelle aus, die ihnen besonders herausragend erschienen. Vier dieser Autos stammten von mir. Damit fing alles an.

**Sie haben den Golf I entworfen, der 1974 Weltpremiere hatte.**

**Haben Sie je einen besessen?**

Aber natürlich. Volkswagen baute 1977 zwei Golf GTI als Spezialanfertigung mit noch stärkerem Motor, vier Türen und einer exklusiven Innenausstattung. Einen bekam ich, den anderen der Dirigent Herbert von Karajan, ein richtiger Autonarr. Ich habe den Golf in Turin als flotten und stadttauglichen Familienflitzer benutzt. Diese Autos waren damals unheimlich begehrt – so begehrt, dass mein GTI gestohlen wurde. Wir fanden ihn nach einiger Zeit aber wieder. Heute hat er seinen Ehrenplatz in unserem kleinen Museum.

**Wo liegen die Schwerpunkte der Arbeit von Italdesign Giugiaro heute?**

Italdesign ist eine Denk- und Entwicklungsfabrik. Im Zentrum stehen bei uns Ingenieurleistungen. Dank Jahrzehntelanger Erfahrung kennen wir die komplexen Entwicklungsprozesse im Automobilbau ganz genau. So können wir schlüsselfertige Fahrzeugkonzepte abliefern, die sich in der Produktion eins zu eins umsetzen lassen. Es geht darum, aus der Form für die Außenhaut und für die Innenausstattung Baupläne für alle spezifischen Einzelteile abzuleiten. Dafür müssen Normen und Sicherheitsstandards, aber auch eine möglichst kostengünstige Produktionsweise berücksichtigt werden. Derartig umfassende Entwicklungskapazitäten sind heute ein gefragtes Gut.

**Die meisten Menschen kennen Sie durch Ihre spektakulären Design-Entwürfe ...**

20 Prozent unserer Arbeit widmen wir automobilen Träumen, Studien oder Konzeptfahrzeugen. Sie machen Schlagzeilen, weil sie Emotionen wecken. Und sie sind auch Aushängeschild und Visitenkarte unseres Unternehmens. Von mehr als 800 Mitarbeitern bei Italdesign Giugiaro arbeiten aber nur etwa 10 Prozent als Designer.

**Warum haben Sie sich entschieden, Volkswagen den Zuschlag für Ihr Unternehmen zu geben?**

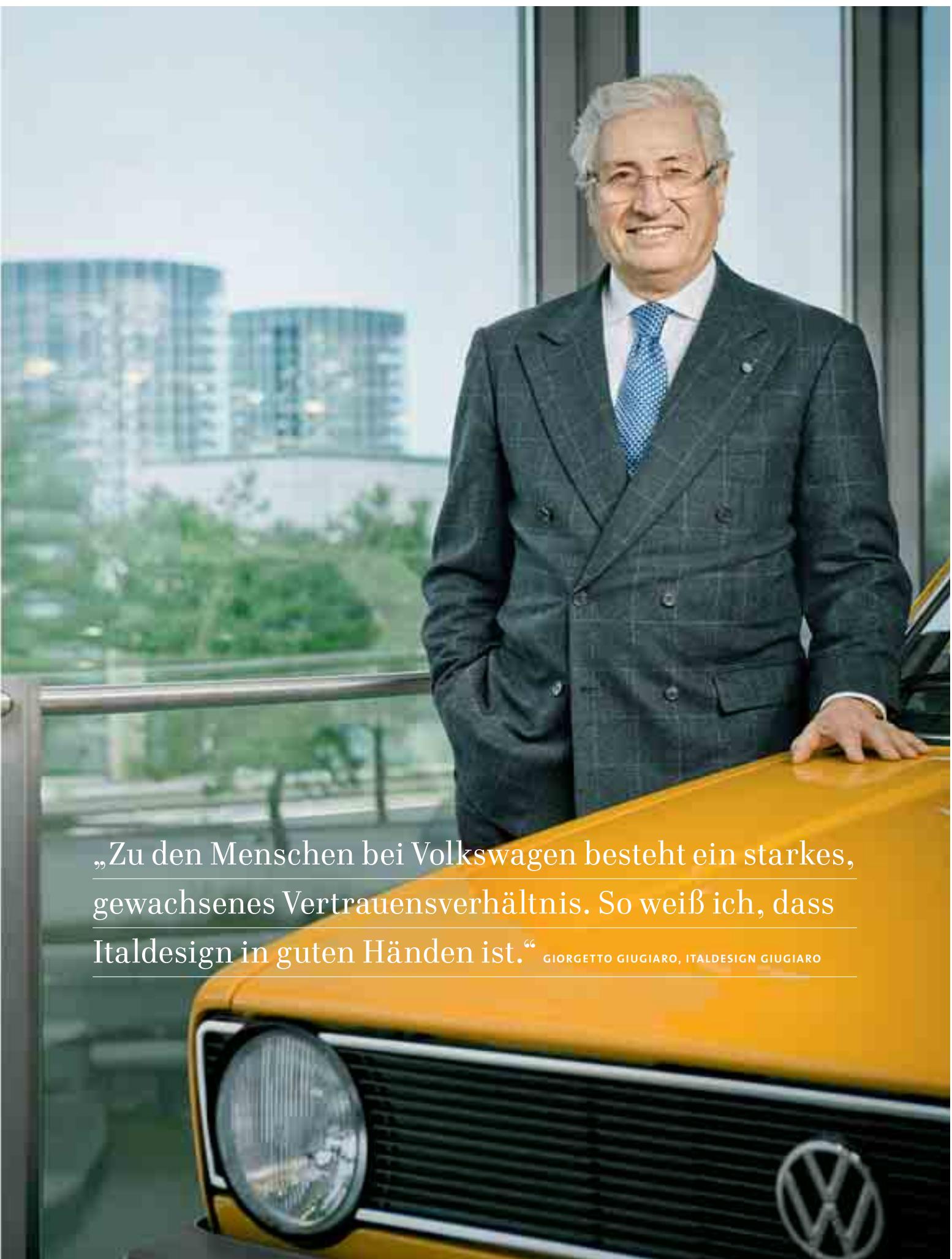
Bei Volkswagen überlässt man nichts dem Zufall und arbeitet konsequent an der Weiterentwicklung seiner Fahrzeuge. Es zählen drei Dinge: erstens das Produkt, zweitens das Produkt und drittens das Produkt. Der Erfolg eines Automobilunternehmens hängt letztlich an den handelnden Personen, an deren Entschlossenheit und Engagement. Das Entscheidende ist der Mensch. Und die Menschen bei Volkswagen kenne ich nun schon seit über drei Jahrzehnten. Da gibt es ein starkes, gewachsenes Vertrauensverhältnis. So weiß ich, dass Italdesign in guten Händen ist.

**GIORGETTO GIUGIARO**

geboren 1938, zählt zu den bedeutendsten italienischen Industriedesignern. 1955 begann er als Designer bei Fiat. Nach Stationen bei Bertone und der Carozzeria Ghia gründete er 1967 ein eigenes Designstudio. Unter dem Markenzeichen „Italdesign Giugiaro“ entwarf er mehr als 200 Fahrzeuge, die in Serienproduktion gingen. „Italdesign“ leitet heute sein Sohn Fabrizio Giugiaro.

 **WEITERE INFORMATIONEN**  
[www.italdesign.it](http://www.italdesign.it)

 **AUTOR**  
Dirk Maxeiner



„Zu den Menschen bei Volkswagen besteht ein starkes,  
gewachsenes Vertrauensverhältnis. So weiß ich, dass  
Italdesign in guten Händen ist.“

GIORGETTO GIUGIARO, ITALDESIGN GIUGIARO

# Der das Lachen bringt.

Raúl Javales hat zwei Gesichter. Als Leiter der Strategischen Planung kümmert er sich bei Volkswagen Financial Services in Brasilien um Strategie, Business Intelligence und Projektmanagement. Nach Feierabend ist er regelmäßig „Dr. Pennebuco Beija-Flor“, der Krankenhaus-Clown.



# „Mobilität als umfassende Dienstleistung ist für uns ein echter Wachstumsmarkt.“

RAÚL JAVALES, LEITER STRATEGISCHE PLANUNG VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG BRASILIEN

„Gestatten, Dr. Pennebuco Beija-Flor!“ Raúl Javales trägt einen Arztkittel, das Gesicht ist als Clown geschminkt, sein Name pure Fantasie. „Wie kann ich helfen?“, fragt er eine Patientin. Die entgegnet: „Können Sie mein Gesicht verschönern?“ Dr. Pennebuco Beija-Flor bittet die Dame, die Augen zu schließen, und setzt ihr seine rote Clownsrose auf. „Fertig!“ Herzhaftes Lachen erfüllt das Krankenzimmer.

Zweimal pro Monat ist Raúl Javales im „Hospital das Clínicas“ von São Paulo für einige Stunden Dr. Clown. Ehrenamtlich, im Dienst der Citizen Doctors – mit 1.200 Mitgliedern die größte Initiative von Krankenhaus-Clowns weltweit. Sie verschaffen schwerkranken Menschen und ihren Angehörigen etwas Ablenkung von ihren Sorgen. „Bei vielen dieser Patienten geht es um Leben und Tod – und doch lachen sie“, erzählt Javales und fügt nachdenklich hinzu: „Man kann von ihnen einiges lernen.“ Sein Job ohne Schminke und rote Nase: Leiter der Strategischen Planung bei Volkswagen Financial Services in Brasilien. Das Unternehmen unterstützt sein Ehrenamt, der Blick über den Tellerrand ist gewünscht – daher kann Raúl Javales hin und wieder sogar ein Meeting vorzeitig verlassen, wenn die Patienten im Krankenhaus auf ihren Dr. Pennebuco Beija-Flor warten.

## EINE LOTTERIE, BEI DER ALLE GEWINNEN

Für die Arbeit als Dr. Clown ließ sich Raúl Javales mehrere Monate lang ausbilden. Etwas mit vollem Einsatz zu tun, zählt für ihn im Privaten wie im Job. Dass Volkswagen Financial Services in Brasilien als der am stärksten spezialisierte Fahrzeugfinanzierer gilt, erzählt Javales stolz und selbstbewusst. „Wir sind auf permanentem Wachstumskurs und verfügen dabei über das größte Know-how rund um die automobile Finanzdienstleistung.“

Der Marktanteil des Volkswagen Konzerns liegt in Brasilien bei mehr als 20 Prozent. Die Produkte des Finanzdienstleistungsbereichs sind in diesem Wachstumsmarkt wichtige Insti-

rumente der Absatzförderung – zum Beispiel der „Consorcio“. „Consorcio ist eines der typischsten und attraktivsten Finanzprodukte in Brasilien“, erklärt Javales. Beim Consorcio verpflichten sich Privatpersonen als Gruppe, gemeinsam auf neue Autos zu sparen. Modelle und Preise werden bei Vertragsabschluss festgelegt, Volkswagen Financial Services sichert das Vorhaben gegen etwaige Inflationsrisiken ab. Wann die Teilnehmer ihr Auto jeweils erhalten, entscheidet die Glücksfee: Jeden Monat werden zwei Pkw verlost. Bei 100 Teilnehmern bedeutet dies im Höchstfall 50 Monate sparen. Spätestens dann steht das neue Auto vor der Tür. Seit 1976 wurden über diese in ganz Südamerika sehr populäre Auto-Lotterie schon mehr als 500.000 Volkswagen Modelle finanziert.

Raúl Javales hält den Consorcio für eine ideale Art der Gemeinschaftsfinanzierung – auch für andere Wachstumsmärkte. Ein Transfer des Modells, etwa nach Russland, China oder Indien, wird bei Volkswagen Financial Services bereits diskutiert. Im Gegenzug arbeitet Raúl Javales daran, ein in Europa etabliertes Geschäftsfeld in seine Heimat zu „importieren“: das Flottenmanagement. Bislang werden Fuhrparks in Südamerika von großen Leasingfirmen nur zur Verfügung gestellt, aber nicht gemanagt. „Wenn wir brasilianischen Unternehmen Mobilität als umfassende Dienstleistung anbieten, ist das für uns ein echter Wachstumsmarkt“, ist Javales überzeugt.

Bei all diesen Zukunftsprojekten hält Raúl Javales die Fäden in der Hand. Sein Terminkalender ist randvoll. Zweimal im Monat wird er dennoch weiterhin ins „Hospital das Clínicas“ fahren, damit die Patienten nicht zu lange auf ihren Dr. Clown warten müssen.



## WEITERE INFORMATIONEN

[www.vwfsag.de](http://www.vwfsag.de) > Internationale Standorte

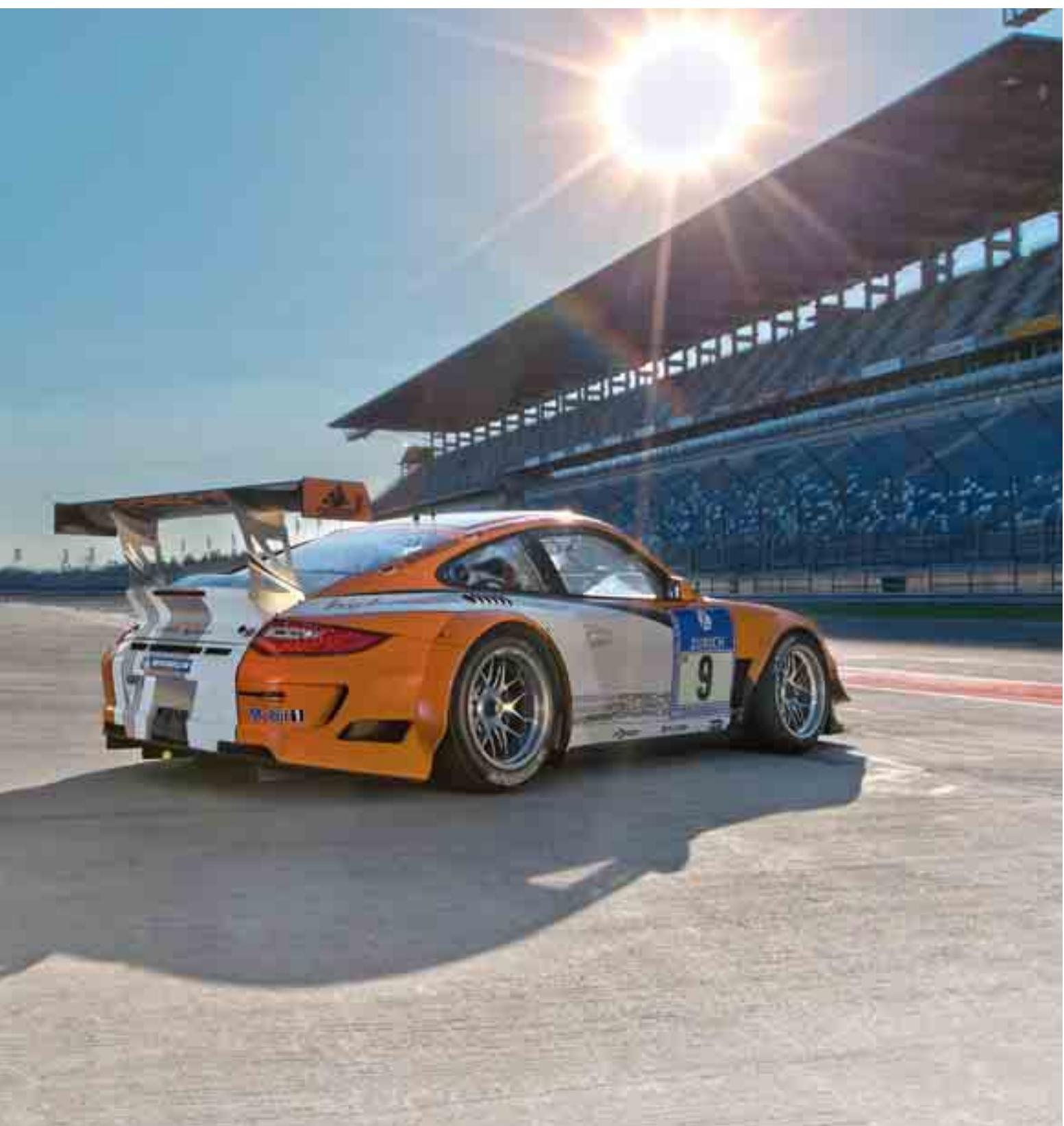


## AUTOR

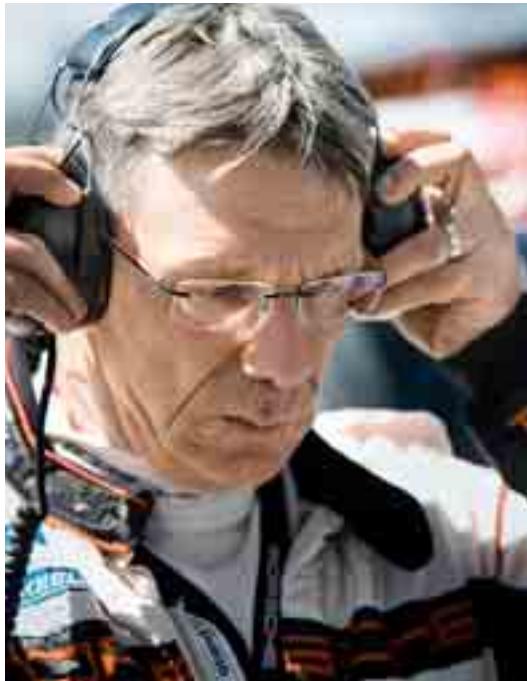
Dirk Böttcher



Mit  
Schwung  
in die  
Zukunft.



Volkswagen und Porsche arbeiten an einem großen, gemeinsamen Ziel: dem integrierten Automobilkonzern. Mit seiner geballten Sportwagenkompetenz kommt Porsche im künftigen Konzernverbund eine Schlüsselrolle zu. Denn schon jetzt definiert die Marke mit „Intelligent Performance“ die Zukunft bei den Sportwagen neu. Mehr Leistung, weniger Verbrauch – heute auf dem Rennkurs, morgen auf der Straße. Der 911 GT3 R Hybrid zeigt, was Porsche darunter versteht.



## „Wir erproben zukunftsweisende Hybridtechnik – unter den Extrembedingungen des Rennsports.“

HARTMUT KRISTEN, MOTOSPORT-CHEF PORSCHE

Er sieht aus wie ein Rennwagen, er fährt wie ein Rennwagen, er hört sich an wie ein Rennwagen. Und doch ist der weiß-orangefarbene 911 ein ganz besonderes Fahrzeug – eines mit drei Motoren: ein 353 kW (480 PS) starker Sechszylinder-Rennmotor im Heck und zwei je 60 kW (82 PS) starke Elektromotoren an der Vorderachse. Das Dekor des Hybrid-Elfers signalisiert: Hochspannung – im wahrsten Sinne des Wortes. „Orange ist auch die Farbe der Hochvoltkabel, über die die Elektromotoren im 911 GT3 R Hybrid gespeist werden“, erklärt Porsche Motorsportchef Hartmut Kristen das Farbdesign. Er ist stolz auf das, was seine Mannschaft in nur elf Monaten Entwicklungszeit auf die Räder gestellt hat: ein Hybrid-Rennsportfahrzeug, das einzigartig ist.

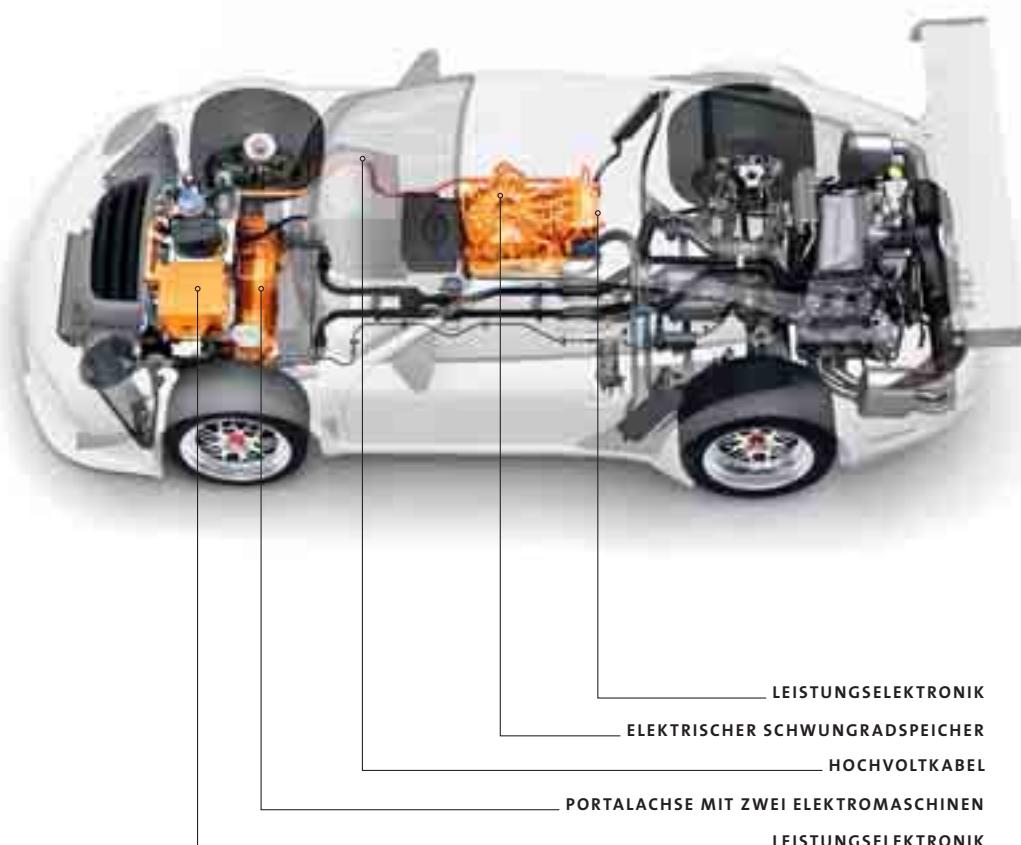
### SPARMEISTER SEINER KLASSE

Nach dem 24-Stunden-Rennen am Nürburgring und dem „Petit Le Mans“ in Road Atlanta über 1.000 Meilen beendete der 911 GT3 R Hybrid seine erste Rennsaison Anfang November mit dem 1.000-Kilometer-Rennen im chinesischen Zhuhai – und verblüffte die Konkurrenz: Der Hybrid-Sportler, der in der Sonderklasse GTH (Grand Touring Hybrid) startete, musste dank des zukunftsweisenden Antriebskonzepts einen Boxenstopp weniger einlegen als der nächstplatzierte GT-Konkurrent. Die Porsche Werksfahrer Patrick Long und Jörg Bergmeister schwärmen: „Wir hatten das effizienteste und gleichzeitig das schnellste GT-Auto. Das ist ‚Porsche Intelligent Performance‘.“

### RENNSPORT ALS WEGBEREITER

Exakt 110 Jahre nachdem Ferdinand Porsche das erste Fahrzeug mit Hybrid-Antrieb, den Lohner Porsche Semper Vivus, entwickelt hat, greift der Sportwagenhersteller dieses visionäre Antriebskonzept im seriennahen GT-Rennsport wieder auf – und beginnt so ein neues Kapitel in der überaus erfolgreichen Geschichte des 911, der in 45 Jahren mehr als 20.000 Siege einfuhr. Der Rennsport ist bei Porsche Wegbereiter für die Hybridtechnologie, die künftig in allen Baureihen zum Einsatz kommen soll. „Mit der Hybridversion des Cayenne, dem 911 GT3 R Hybrid und der Konzeptstudie 918 Spyder zeigen wir, was beim Bau sportlicher Fahrzeuge mit moderner Hybridtechnologie in Zukunft machbar sein wird: Spitzenleistungen bei extrem niedrigem Verbrauch“, so Porsche Chef Matthias Müller.

Spätestens wenn es um den elektrischen Vorderradantrieb geht, der im 911 GT3 R Hybrid Premiere feiert, geraten Fahrdynamik-Ingenieure ins Schwärmen: Während sich die Vorderräder zur Optimierung der Traktionskontrolle bisher schon einzeln abbremsen ließen, können sie nun auch getrennt voneinander beschleunigt werden. Das verhindert ein Übersteuern des Fahrzeugs und damit das Ausbrechen des Hecks. In Serie gehen wird diese Antriebstechnologie voraussichtlich 2013 im Porsche 918 Spyder in Kombination mit der Plug-in-Batterietechnologie.



#### MEHR EFFIZIENZ MIT WENIGER VERBRAUCH –

Porsche bekennt sich seit Längerem zur Elektromobilität und damit zur Schonung von Umwelt und Ressourcen. Der Anspruch: „Porsche Intelligent Performance“ dank höherer Effizienz bei geringerem Verbrauch. Speziell für den Renneinsatz ist das Hybridsystem des 911 GT3 R Hybrid entwickelt worden. Die elektrisch angetriebene Vorderachse, die ohne Differenzialsperre auskommt, wird spätestens 2013 in Serie gehen.

Das neuartige Hybridsystem mit Schwungradspeicher im 911 GT3 R Hybrid wurde speziell für den Renneinsatz entwickelt. Deshalb ist es auch für den 918 RSR vorgesehen, der Rennsportvariante des 918 Spyder, die erstmals auf der Detroit Motor Show im Januar 2011 vorgestellt wurde. Das System arbeitet als Energiespeicher für die beiden Elektromotoren an der Vorderachse. Das Schwungrad kann, was Batterien nicht können: Es nimmt in Sekundenbruchteilen Energie auf und gibt sie blitzschnell wieder ab. Das Aufladen und Entladen von Batterien dagegen geschieht auf Basis chemischer Prozesse – und die brauchen Zeit. Der effizientere Schwungradspeicher ist eine Maschine, deren Rotor sich bis zu 40.000 Mal pro Minute um die eigene Achse dreht und die so gewonnene Energie mechanisch speichert. Bremst der Rotor ab, wird die Energie zurückgewonnen. Ein weiterer Vorteil: Über die Boost-Wippe kann der Fahrer ein Extra an Antriebskraft aus dem Schwungrad abrufen, wodurch der Hybrid-Elfer kurzfristig zehn Stundenkilometer mehr auf den Asphalt bringt. Der einzige Wermutstropfen: Die Schwungradtechnologie eignet sich heute noch nicht für den täglichen Straßenverkehr. Denn nur, wenn oft und stark gebremst wird, erhält der Rotor ausreichend Schwung.

Motorsportchef Hartmut Kristen nennt den hybriden Rennwagen gern „race lab“, „rollendes Versuchslabor“. Es zeige eindrucksvoll, welches Potenzial in der Hybridtechnologie steckt:

„Was heute im Rennsport Wirklichkeit ist, wird bald auch im Alltag auf der Straße normal sein.“ Das Motorsportteam arbeitet dafür eng mit den Kollegen im Weissacher Forschungs- und Entwicklungszentrum zusammen, das demnächst ausgebaut wird. 150 Millionen Euro investiert Porsche unter anderem in einen Hightech-Windkanal, ein neues Designzentrum und in ein zukunftsweisendes Elektronikintegrationszentrum. 100 Ingenieure werden dafür neu eingestellt.

#### KLEINSTSERIE IM VISIER

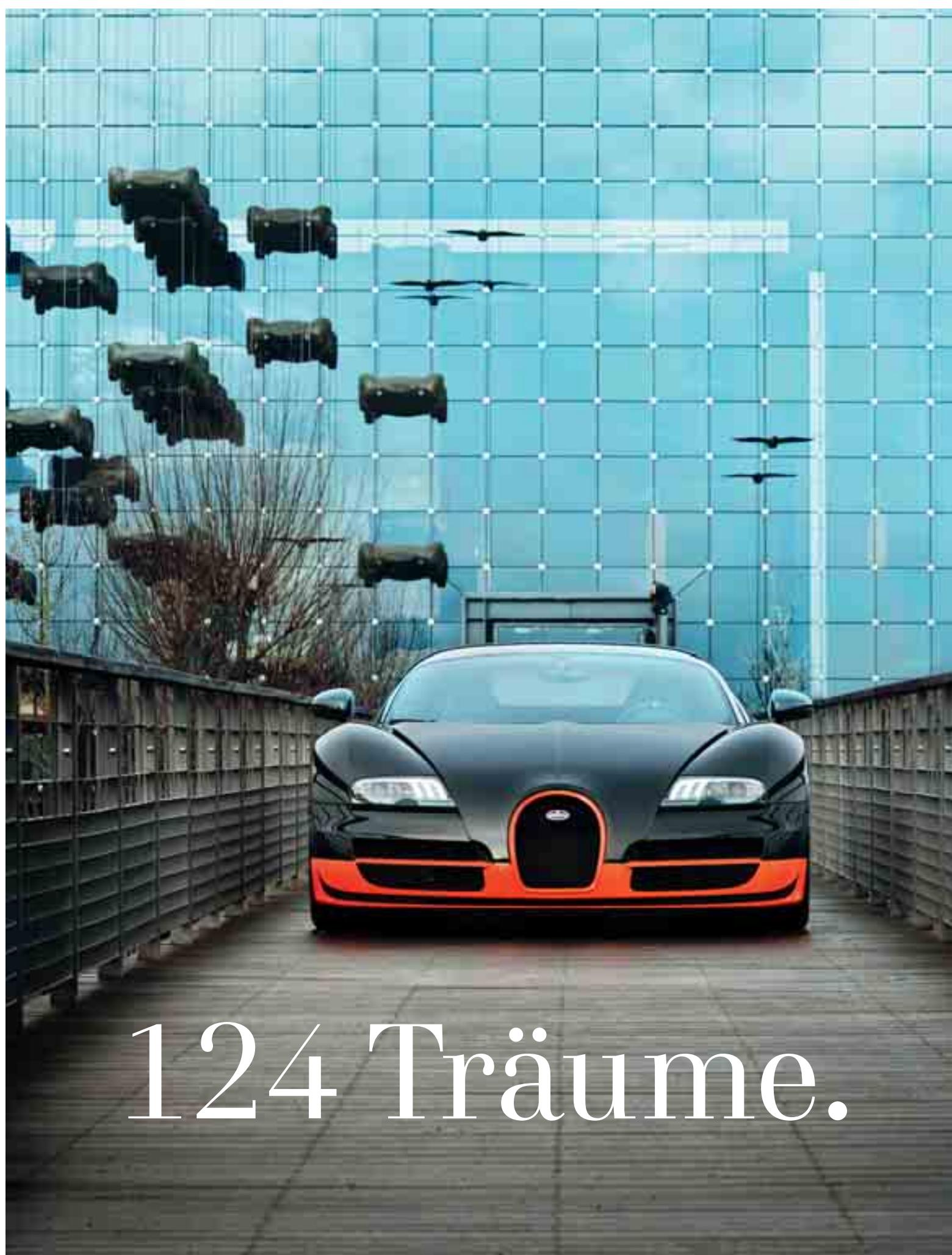
Kristen ist begeistert von dem enormen Wissenszuwachs in so kurzer Zeit. Der nächste Schritt ist nun, die Hybridtechnologie für Kleinstserien fit zu machen, zum Beispiel für den Einsatz in einer der insgesamt 19 Porsche eigenen Rennserien. Bis dahin werden die beiden existierenden Exemplare des 911 GT3 R Hybrid aber noch so manche Rennrunde drehen, so auch beim 24-Stunden-Rennen am Nürburgring Ende Juni 2011. Das Porsche Team setzt auf Sieg.



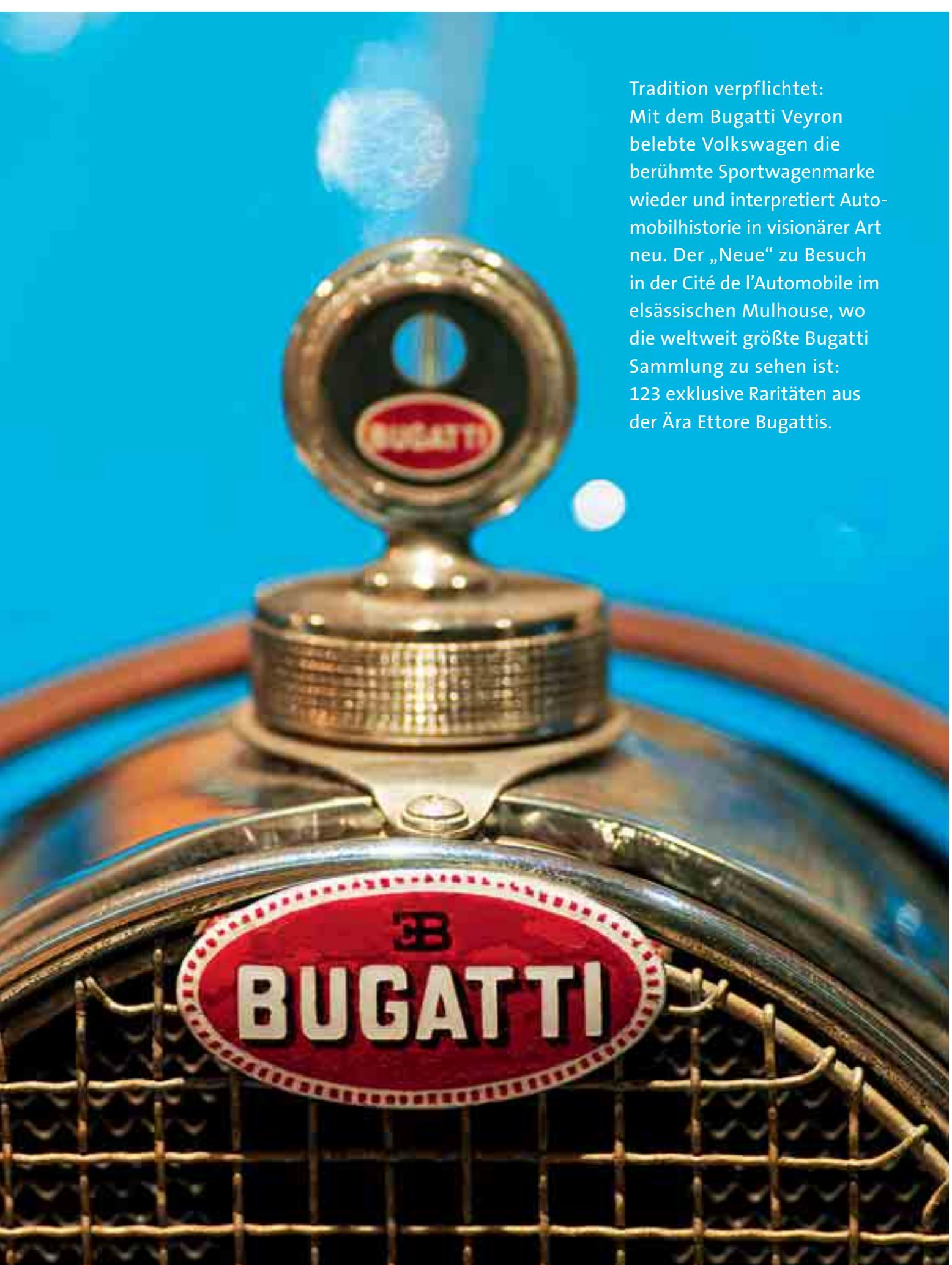
WEITERE INFORMATIONEN  
[www.porsche.com](http://www.porsche.com) > Germany



AUTORIN  
Tina Rumpelt



124 Träume.

A close-up photograph of a Bugatti car's front grille and hood ornament. The grille is made of a dark, wavy metal mesh. In the center, there is a large, ornate hood ornament featuring a red oval with the word "BUGATTI" in white and a blue circle above it with a stylized logo. The background is a solid blue.

Tradition verpflichtet:  
Mit dem Bugatti Veyron  
belebte Volkswagen die  
berühmte Sportwagenmarke  
wieder und interpretiert Auto-  
mobilhistorie in visionärer Art  
neu. Der „Neue“ zu Besuch  
in der Cité de l'Automobile im  
elsässischen Mulhouse, wo  
die weltweit größte Bugatti  
Sammlung zu sehen ist:  
123 exklusive Raritäten aus  
der Ära Ettore Bugattis.





**ABENTEUER AUTOMOBIL –**  
Bugatti Royale Park Ward von 1933, drei Tonnen schwer, sechs Meter lang, 12,8-Liter-V8-Motor, 300 PS stark und 160 km/h schnell. Der Bugatti „Royale“ war das luxuriöseste und teuerste Auto seiner Zeit. Nur sechs „königliche“ Bugatti wurden gebaut.

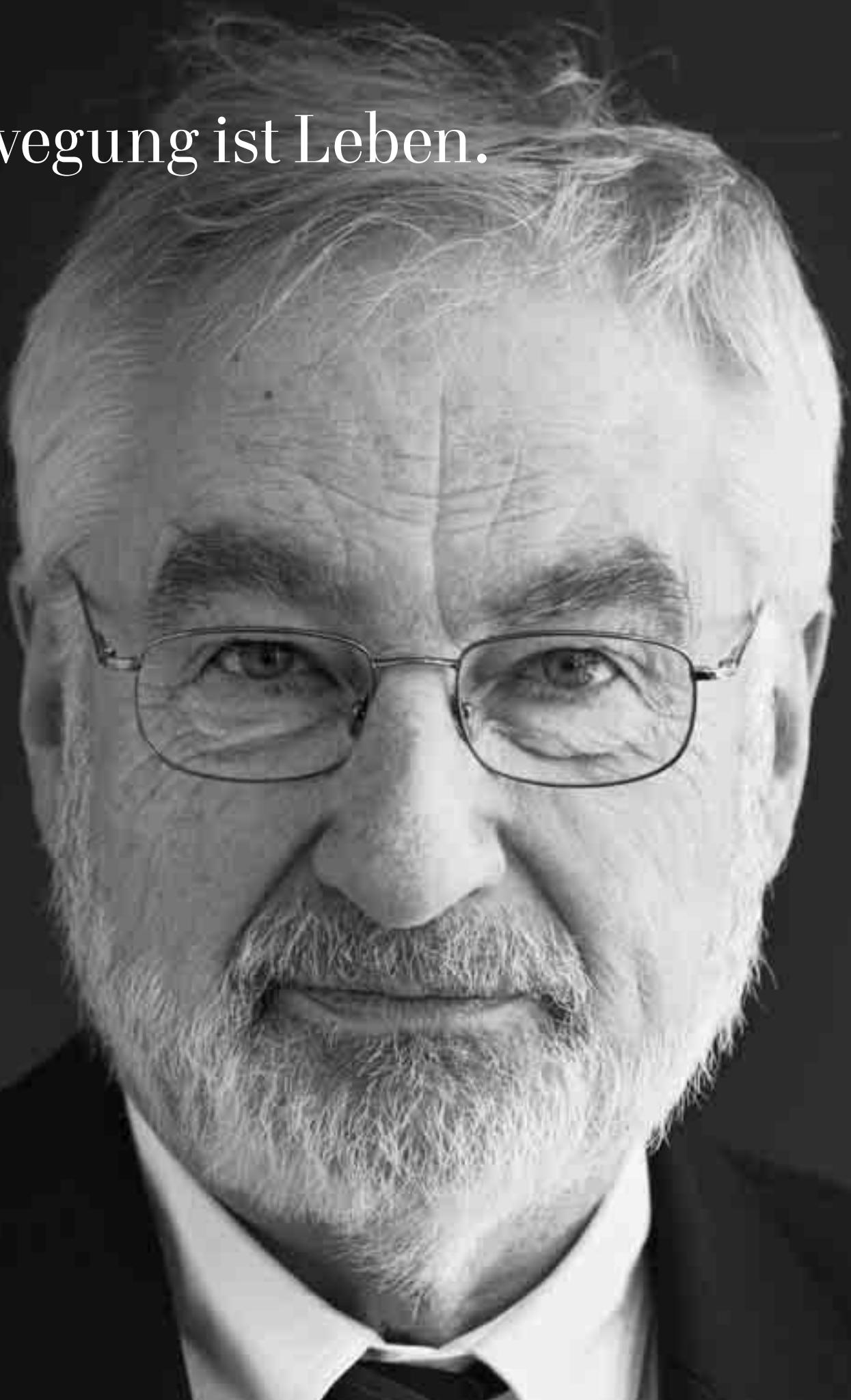


**WEITERE INFORMATIONEN**  
[www.collection-schlumpf.com](http://www.collection-schlumpf.com) > deutsch  
[www.bugatti.com](http://www.bugatti.com) > deutsch

---

ESSAY

# Bewegung ist Leben.



# *Auto fahren ist Gehirn-Training!*

PROF. DR. ERNST PÖPPEL

Bewegung und Mobilität sind so alt wie der Mensch selbst. Allerdings ist die Mehrheit der Menschen heute zu einer sesshaften Lebensweise bestimmt. Aus evolutionären Gründen sollten Menschen jeden Tag zehn bis 20 Kilometer weit gehen. Bewegung hält gesund. Das gilt auch für das Gehirn, denn nichts ist so gut für das Denken und das Gedächtnis wie körperliche Bewegung. Heute ist Auto fahren die weltweit populärste Art der Fortbewegung. Aber Auto fahren ist noch mehr: Jede Fahrt bedingt einen permanenten Prozess des Abwägens und Entscheidens, also Hochleistungssport für das Gehirn. Es lässt sich wie ein Muskel durch Training in Form bringen – und das übrigens auch noch im Alter.

Auto fahren ist also Gehirn-High-Performance. Dabei sollten uns unsere Autos noch besser unterstützen. Ein Mensch kann in einem Augenblick – das sind zwei bis drei Sekunden – drei, maximal vier Sachverhalte aufnehmen. Werden mehr Sachverhalte für eine Entscheidung angeboten, ist der Mensch überfordert. Es ist wichtig, das bei der Gestaltung beispielsweise von Warn- und Fahrerassistenzsystemen zu beachten. Außerdem: Wir fahren antizipativ, das heißt, wir nehmen beim Auto fahren immer eine Situation vorweg – und zwar etwa im Drei-Sekunden-Rhythmus. Die Antizipation gilt es zukünftig noch stärker in die Entwicklungen einzubeziehen. Denn Ziel der Autoindustrie muss es sein, dass wir unser Fahrzeug in allen Facetten intuitiv verstehen, bedienen und nutzen können.

In der Hirnforschung werden Autos oder technische Geräte heute als Teil unserer selbst, als Teil unseres Körpers betrachtet. Die Wissenschaft spricht von „Embodiment“. Der Mensch lenkt also sein Auto, als wäre es ein Teil seines Körpers. Er verliert jedoch die Verbindung zu diesem „Körperteil“, wenn der Sichtkontakt fehlt. Nehmen wir eine Karosserie, bei der

man dank aerodynamischer Optimierung vom Fahrersitz aus Motorhaube und Kofferraumdeckel nicht mehr optimal einsehen kann. Das „Embodiment“ ist stark reduziert. Ein Auto ohne diese optischen Koordinaten verunsichert den Fahrer mehr als ein Auto, dessen Abmessungen er überblickt – trotz technischer Helfer wie Kameras: Weicht der Blickwinkel der Rückfahrkamera von dem des Fahrers ab, so führt auch das zur Reduzierung des „Embodiments“.

Das menschliche Gehirn verlangt letztlich nach Einfachheit und anstrengungsloser Informationsverarbeitung. Deshalb tut die Autoindustrie gut daran, wenn sie intensiv darüber nachdenkt, wie sie dem Menschen das komplexe System Auto näherbringt.

*Sin & Apper*

PROF. DR. ERNST PÖPPEL

zählt zu den renommiertesten Hirnforschern weltweit. Seit 1976 ist er Professor für Medizinische Psychologie an der Universität München (LMU). Er arbeitet zudem als Wissenschaftlicher Direktor am Parmenides-Center for the Study of Thinking und leitet das Generation Research Program des international engagierten Humanwissenschaftlichen Zentrums der LMU. Als Gastprofessor lehrt er in Innsbruck und Peking.



# Konzernbereiche

7,1

UMSATZ NACH MÄRKTN

in Mrd. €

**15,2**  
NORDAMERIKA

**13,5**  
SÜDAMERIKA

**83,8**  
EUROPA / ÜBRIGE MÄRKE

**14,4**  
ASIEN / PAZIFIK

Mit seiner einzigartigen Markenvielfalt und attraktiven Fahrzeugen sowie innovativen Finanzdienstleistungen begeistert der Volkswagen Konzern die Kunden weltweit. Der Volkswagen Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2010 ein Operatives Ergebnis von 7,1 Mrd. €; damit wurde der Vorjahreswert deutlich übertroffen.

## **KONZERNBEREICHE**

---

105 Marken und Geschäftsfelder

---

108 Volkswagen Pkw

---

110 Audi

---

112 Škoda

---

114 SEAT

---

116 Bentley

---

118 Volkswagen Nutzfahrzeuge

---

120 Scania

---

122 Volkswagen Konzern in China

---

124 Volkswagen Finanzdienstleistungen

---

VOLKSWAGEN KONZERN

---

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

---

KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

---



ŠKODA



BENTLEY



Nutzfahrzeuge



KONZERNBEREICH FINANZDIENSTLEISTUNGEN

---

HÄNDLER- UND  
KUNDENFINANZIERUNG

LEASING

DIREKTBANK

VERSICHERUNG

FLOTTENGESCHÄFT

# Marken und Geschäftsfelder

## Fahrzeuge und Finanzdienstleistungen des Volkswagen Konzerns weltweit stark nachgefragt

DIE KONZERNSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern gliedert sich in die zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Die Aktivitäten des Automobilbereichs umfassen die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw, Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen sowie das Geschäft mit Originalteilen. Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sind die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement gebündelt.

In diesem Kapitel erläutern wir die wesentlichen Mengen- und Finanzzahlen der Konzernmarken sowie des Bereichs Volkswagen Finanzdienstleistungen. Aufgrund der anhaltend positiven Geschäftsentwicklung in China und der wachsenden Bedeutung des chinesischen Marktes haben wir erstmals eine Beschreibung von Geschäftsverlauf und Ergebnis unseres Engagements in China in diesem Kapitel eingefügt.

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

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

## WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTN

Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung im Jahr 2010 war der Absatz des Volkswagen Konzerns mit 7,3 Mio. Fahrzeugen um 15,4% höher als 2009. Die Umsatzerlöse stiegen um 20,6 % auf 126,9 Mrd. €.

Der Absatz des Konzerns in Europa/Übrige Märkte nahm im Berichtszeitraum um 6,0% auf 3,6 Mio. Fahrzeuge zu. Die Umsatzerlöse übertrafen mit 83,8 Mrd. € den Vergleichswert 2009 um 11,4%.

Auf dem nordamerikanischen Pkw-Markt lag der Absatz von Konzernfahrzeugen bei 0,6 Mio.; der Anstieg um 22,8 % war im Vergleich zum Gesamtmarkt deutlich überproportional. Die Umsatzerlöse verbesserten sich um 33,3 % auf 15,2 Mrd. €. Neben dem höheren Volumen wirkten sich Wechselkurseffekte positiv aus.

In Südamerika setzten wir 0,9 Mio. Einheiten ab; damit wurde der Vorjahreswert um 9,7% übertroffen. Die Umsatzerlöse stiegen volumen- und wechselkursbedingt um 40,2% auf 13,5 Mrd. €.

Auf den Pkw-Märkten des Raums Asien-Pazifik verzeichneten wir eine zum Teil deutlich über den Vorjahreswerten liegende Nachfrage nach Konzernmodellen. Insgesamt setzten wir, einschließlich der chinesischen Joint Ventures, im Berichtsjahr dort 2,2 Mio. Fahrzeuge ab; verglichen mit dem Geschäftsjahr 2009 bedeutet dies einen Anstieg um 36,2 %. Mit 14,4 Mrd. € waren die Umsatzerlöse um 60,4 % höher als im Vorjahr. Darin nicht enthalten ist der Umsatz unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, weil diese At Equity konsolidiert werden.

VOLKSWAGEN KONZERN

Konzernbereich	AUTOMOBILE								FINANZDIENSTLEISTUNGEN		
Marke/ Geschäftsfeld	Volkswagen	Audi	Škoda	SEAT	Bentley	Volkswagen	Scania	Sonstiges	Händler- und Kundenfinanzierung Leasing Direktbank Versicherungen Flottengeschäft		
Pkw						Nutzfahrzeuge					

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

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ		UMSATZERLÖSE		UMSATZERLÖSE MIT DRITTEN		OPERATIVES ERGEBNIS	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Volkswagen Pkw	3.863	3.459	80.251	65.368	62.648	52.816	2.173	561
Audi	1.321	1.183	35.441	29.840	24.638	20.443	3.340	1.604
Škoda	585	552	8.692	7.100	5.892	5.761	447	203
SEAT	349	319	5.038	4.561	3.635	3.360	-311	-339
Bentley	5	4	721	571	691	553	-245	-194
Nutzfahrzeuge	349	275	7.392	5.294	4.809	3.844	232	313 <sup>2</sup>
Scania <sup>3</sup>	64	43	8.462	6.385	8.462	6.385	1.342	236
VW China <sup>4</sup>	1.871	1.397						
Sonstiges	-1.128	-923	-32.709	-25.592	3.499	929	-769 <sup>5</sup>	-1.135 <sup>5</sup>
Volkswagen Finanzdienstleistungen			13.587	11.660	12.600	11.095	932	606
<b>Volkswagen Konzern</b>	<b>7.278</b>	<b>6.310</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>	<b>7.141</b>	<b>1.855</b>
davon: Konzernbereich Automobile	7.278	6.310	112.806	93.041	113.792	93.605	6.189	1.264
Konzernbereich Finanzdienstleistungen			14.069	12.146	13.083	11.581	952	591

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

2 Inklusive Erlös aus dem Verkauf der Volkswagen Caminhões e Ônibus Indústria e Comércio de Veículos Comerciais Ltda., Resende.

3 Vehicles & Services und Finanzdienstleistungen.

4 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 Operatives Ergebnis (anteilig) von 1.907 (831) Mio. €. Der Vorjahreswert wurde angepasst.

5 Im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögensgegenstände im Rahmen der Kaufpreisallokation Scania.

## WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTN

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ <sup>1</sup>		UMSATZERLÖSE	
	2010	2009	2010	2009
Europa/Übrige Märkte	3.617	3.414	83.804	75.203
Nordamerika	554	451	15.193	11.396
Südamerika	922	841	13.468	9.606
Asien-Pazifik <sup>2</sup>	2.185	1.604	14.409	8.982
<b>Volkswagen Konzern<sup>2</sup></b>	<b>7.278</b>	<b>6.310</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</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.



## Marke Volkswagen Pkw

### Modellpalette verjüngt und sinnvoll erweitert

Mit der neuen Generation zahlreicher Modelle – darunter der Passat und der Touran – hat die Marke Volkswagen Pkw im Geschäftsjahr 2010 ihre herausragende Modellpalette verjüngt. Dazu wurden Fahrzeuge für spezielle Märkte präsentiert. Das Operative Ergebnis der Marke stieg deutlich.



Passat

#### MARKE VOLKSWAGEN PKW

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	4.503	3.955	+ 13,9
Absatz	3.863	3.459	+ 11,7
Produktion	4.592	3.807	+ 20,6
Umsatzerlöse (Mio. €)	80.251	65.368	+ 22,8
Operatives Ergebnis	2.173	561	x
in % der Umsatzerlöse	2,7	0,9	

# 2,2 Mrd. €

OPERATIVES ERGEBNIS IM JAHR 2010

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Volkswagen Pkw präsentierte im Geschäftsjahr 2010 eine Vielzahl neuer Modelle, die unter anderem durch ihre geringen Verbrauchs- und Emissionswerte überzeugen. Mit der neuen Generation des Touareg debütierte der innovative Touareg Hybrid\*, der erste Hybrid-SUV Europas. Das Highlight des Geschäftsjahres war die Vorstellung der siebten Generation von Passat Limousine und Passat Variant, die Oberklasse-Flair in der Mittelklasse versprühen. Mit der Polo Limousine in Russland sowie dem Jetta in den USA gingen speziell für diese Märkte entwickelte Fahrzeuge an den Start.

Die Marke Volkswagen Pkw blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2010 zurück. Mit 4,5 Mio. Fahrzeugen waren die Auslieferungen an Kunden um 13,9% höher als im Vorjahr. Deutliche Zuwachsraten verzeichnete die Marke in Argentinien (+ 22,5%), Russland (+ 49,1%) und China (+ 35,5%). In Nordamerika nahm die Nachfrage – überproportional zum Gesamtmarkt – im Vergleich zum Vorjahr um 17,9% zu. Auch in Indien entwickelten sich die Verkaufszahlen erfreulich.

Im abgelaufenen Berichtsjahr steigerte die Marke Volkswagen Pkw ihren Absatz um 11,7% auf 3,9 Mio. Fahrzeuge. Eine hohe Nachfrage verzeichneten die Modelle Golf, Polo und Tiguan. Der neue Passat wurde positiv im Markt aufgenommen.

Da die chinesischen fahrzeugproduzierenden Joint Ventures nicht den Gesellschaften der Marke Volkswagen Pkw zugerechnet werden, ergibt sich eine deutliche Differenz zwischen Auslieferungen und Absatz.



Touran

Die Produktion der Marke Volkswagen Pkw stieg im Geschäftsjahr 2010 auf 4,6 Mio. Fahrzeuge; das waren 20,6 % mehr als im Vorjahr. Im Werk Wolfsburg sowie an den Standorten in Spanien, Mexiko, Südafrika und China wurde das Produktionsvolumen deutlich gesteigert. Die Fertigungszahlen des Routan sind in den Konzernzahlen nicht enthalten, da dieser im kanadischen Chrysler-Werk in Windsor, Ontario, produziert wird.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Infolge der positiven Absatzentwicklung erwirtschaftete die Marke Volkswagen Pkw im Geschäftsjahr 2010 Umsatzerlöse in Höhe von 80,3 Mrd. €; dies entspricht einem Anstieg von 22,8 % im Vergleich zum Vorjahr. Das Operative Ergebnis stieg volumenbedingt um 1,6 Mrd. € auf 2,2 Mrd. €. Die operative Umsatzrendite verbesserte sich im Vergleich zum schwierigen Vorjahr auf 2,7 (0,9) %. Mit dem guten Geschäftsverlauf im Jahr 2010 sind wir den Zielen der Strategie 2018, in rund acht Jahren weltweit 6,6 Mio. Fahrzeuge im Jahr zu verkaufen und den Weltmarktanteil auf rund 9 % auszubauen, einen guten Schritt näher gekommen.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Passat/Santana	994.956	772.872
Golf	828.910	792.608
Jetta/Bora	796.830	649.963
Polo	635.556	453.824
Gol	474.905	465.795
Tiguan	276.212	145.002
Fox	194.393	176.114
Touran	134.897	126.168
Touareg	48.069	32.308
Scirocco	45.230	47.277
Suran	40.981	44.936
New Beetle	31.533	24.328
Sharan	23.085	14.636
Eos	22.775	17.880
Polo Classic/Sedan	16.692	16.764
Parati	10.710	9.883
New Beetle Cabriolet	8.640	12.773
Phaeton	7.477	4.071
<b>4.591.851</b>	<b>3.807.202</b>	



WEITERE INFORMATIONEN  
www.volkswagen.de

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.



# Marke Audi

## Auf dem Weg zur Premiummarke Nummer 1

Das anspruchsvolle Ziel der Marke Audi ist die Marktführerschaft im Premiumsegment. Im Geschäftsjahr 2010 stellte Audi eine Reihe neuer Modelle vor, die auf diesem Weg den nötigen Antrieb geben sollen. Mit dem neuen Audi A1 trat die Marke in das Premium-Kleinwagensegment ein.



Audi A1

### MARKE AUDI

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.092	950	+ 15,0
Absatz	1.321	1.183	+ 11,7
Produktion	1.145	924	+ 24,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	35.441	29.840	+ 18,8
Operatives Ergebnis	3.340	1.604	x
in % der Umsatzerlöse	9,4	5,4	

9,4%

OPERATIVE UMSATZRENDITE IM JAHR 2010

### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Audi feierte im Berichtsjahr 2010 eine Vielzahl von Fahrzeugpremieren. Viel Aufmerksamkeit erweckten der neue Audi A7 Sportback und die neueste Generation des Audi A8, der als Audi A8 L auch mit langem Radstand erhältlich ist. Das Highlight des vergangenen Jahres aber war die Präsentation des neuen Audi A1, des ersten Audi im Premiumsegment der kleinen Kompaktwagen. Außerdem zeigte Audi unter dem Leitgedanken „Die Zukunft ist elektrisch“ mit den Studien Audi A1 e-tron und Audi e-tron Spyder einen weiteren Schritt hin zur emissionsfreien Elektromobilität auf.

Die Marke Audi hat im Geschäftsjahr 2010 einen Auslieferungsrekord erzielt. Mit weltweit nahezu 1,1 Mio. Einheiten wurde der Vorjahreswert um 15,0% übertroffen. In Westeuropa nahmen die Verkaufszahlen um 4,0% zu, auf dem US-amerikanischen Markt waren die Auslieferungen um 22,9% höher als 2009. Auf dem stark wachsenden Pkw-Markt in China konnte Audi seine Verkäufe überproportional steigern und ein beachtliches Plus von 43,4% verzeichnen.

Insgesamt setzte die Marke Audi im Berichtszeitraum 1,3 Mio. Fahrzeuge (davon 1,1 Mio. Einheiten Audi und Lamborghini Fahrzeuge) ab; das entspricht einem Anstieg um 11,7% im Vergleich zum Vorjahr. Das starke Wachstum ist neben der positiven konjunkturellen Entwicklung



Audi A7 Sportback

wichtiger Absatzmärkte vor allem auf das junge und attraktive Produktpotential zurückzuführen. Die Modelle Audi A4, Audi A5, Audi A6 und Audi Q5 wurden besonders stark nachgefragt. Die Automobili Lamborghini S.p.A. setzte 1.220 Fahrzeuge (- 13,9 %) ab.

Während die Produktionszahl der Marke Audi im Geschäftsjahr 2009 noch bei 0,9 Mio. Einheiten lag, wurden im Berichtsjahr 1,1 Mio. Fahrzeuge hergestellt. Das waren 24,0 % mehr als im Vorjahreszeitraum. Lamborghini produzierte 1.227 Einheiten der begehrten Supersportwagen und somit 2,1 % weniger als 2009.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Marke Audi erzielte im Geschäftsjahr 2010 ein Rekordergebnis. Die Umsatzerlöse erhöhten sich auf 35,4 Mrd. €. Der Anstieg um 18,8 % im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf den gestiegenen Fahrzeugabsatz sowie die höheren Umsatzerlöse aus Motorenverkäufen zurückzuführen. Aufgrund weiterer Produktivitätsfortschritte und kontinuierlicher Verbesserungen in den Prozessen konnte die Marke Audi das Operative Ergebnis auf 3,3 Mrd. € steigern. Der Vorjahreswert wurde um 1,7 Mrd. € übertroffen. Die operative Umsatzrendite von 5,4 % im Jahr 2009 stieg 2010 auf 9,4 %. In den Werten der Marke Audi sind die Kennzahlen für Lamborghini enthalten.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
<b>Audi</b>		
A4	306.291	279.624
A6	211.256	182.090
A3	186.665	196.965
Q5	154.604	105.074
A5	90.346	69.495
A1	51.937	-
Q7	48.937	27.929
A8	22.435	8.599
A5 Cabriolet	20.924	15.388
TT Coupé	20.413	18.010
A3 Cabriolet	12.309	9.782
A7	8.496	-
TT Roadster	5.804	4.811
R8	3.485	2.101
A4 Cabriolet	-	2.409
	<b>1.143.902</b>	<b>922.277</b>
<b>Lamborghini</b>		
Gallardo	817	462
Gallardo Spyder	247	460
Murciélagos	145	274
Murciélagos Roadster	18	57
	<b>1.227</b>	<b>1.253</b>
<b>Marke Audi</b>	<b>1.145.129</b>	<b>923.530</b>



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

ŠKODA



## Marke Škoda

### Umweltlabel GreenLine in allen fünf Baureihen erhältlich

Die tschechische Traditionsmarke Škoda hat im Geschäftsjahr 2010 ein weiteres Kapitel ihrer Erfolgsstory geschrieben: Die umweltfreundlichen GreenLine-Modelle wurden 2010 überarbeitet und sind nun in allen Baureihen – vom Kleinwagen Fabia bis zum Kompakt-SUV Yeti – erhältlich.



Škoda Fabia Scout Combi

#### MARKE ŠKODA

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	763	684	+ 11,5
Absatz	585	552	+ 6,0
Produktion	780	669	+ 16,7
Umsatzerlöse (Mio. €)	8.692	7.100	+ 22,4
Operatives Ergebnis	447	203	x
in % der Umsatzerlöse	5,1	2,9	

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Škoda setzte im Geschäftsjahr 2010 ihre positive Entwicklung fort. Vor allem in den Wachstumsmärkten Russland, Indien und China wurden die Fahrzeuge der tschechischen Marke stark nachgefragt. Die Modelle Fabia und Roomster debütierten 2010 mit einem neuen Design und neuer Motorenpalette, außerdem wurde der robuste Fabia Scout vorgestellt. Nachhaltige Mobilität demonstrierte Škoda mit der zweiten Generation der ressourcenschonenden GreenLine-Modelle, die nun in allen fünf Baureihen der Marke erhältlich sind und mit Innovationen wie Start-Stopp-System und Bremsenergie-Rückgewinnung ausgestattet sind.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke Škoda waren 2010 mit 763 Tsd. Fahrzeugen um 11,5 % höher als im Vorjahr. Die größten Zuwachsrate wurden in Russland (+38,1 %), China (+47,3 %) und Indien (+37,7 %) erzielt.

Im Jahr 2010 setzte Škoda weltweit 585 Tsd. Fahrzeuge ab; das waren 6,0 % mehr als ein Jahr zuvor. Die Modelle der Baureihen Octavia und Superb wurden verstärkt nachgefragt. Auch der Škoda Yeti erfreute sich einer weiter steigenden Beliebtheit.

# 22,4%

UMSATZSTEIGERUNG IM VERGLEICH ZUM VORJAHRS



Škoda Octavia GreenLine

Da die chinesischen fahrzeugproduzierenden Joint Ventures nicht zu den Gesellschaften der Marke Škoda zählen, ergibt sich eine deutliche Differenz zwischen Auslieferungen und Absatz.

Die weltweite Produktion der Marke Škoda erhöhte sich 2010 auf 780 Tsd. Fahrzeuge. Das entspricht einem Anstieg um 16,7% im Vergleich zum Vorjahr.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2010 steigerte die Marke Škoda ihre Umsatzerlöse um 22,4% auf 8,7 Mrd. €. Das Operative Ergebnis konnte Škoda 2010 im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppeln; es belief sich auf 447 (203) Mio. €. Neben dem hohen Volumen wirkten sich Mixeffekte und Kostenreduzierung positiv aus. Die operative Umsatzrendite erhöhte sich auf 5,1 (2,9)%.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Octavia	357.142	294.020
Fabia	234.593	260.562
Superb	105.709	52.361
Yeti	52.632	19.590
Roomster	30.418	42.273
<b>780.494</b>	<b>668.806</b>	



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



## Marke SEAT

### 60 Jahre SEAT: Mit neuen Modellen in die Zukunft

Im Jubiläumsjahr präsentierte der spanische Autobauer SEAT den neuen Alhambra, der durch innovative Variabilität und ausgezeichnete Effizienz überzeugt. Er trug im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einem moderaten Absatzanstieg bei.



SEAT Alhambra

#### MARKE SEAT

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	340	337	+ 0,8
Absatz	349	319	+ 9,3
Produktion	345	308	+ 12,2
Umsatzerlöse (Mio. €)	5.038	4.561	+ 10,4
Operatives Ergebnis	-311	-339	+ 8,3
in % der Umsatzerlöse	-6,2	-7,4	

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Das Geschäftsjahr 2010 stand für die Marke SEAT im Zeichen des 60-jährigen Firmenjubiläums. Seit seiner Gründung am 9. Mai 1950 hat das spanische Unternehmen mehr als 16 Mio. Fahrzeuge produziert.

Auch 2010 begeisterte SEAT mit attraktiven Innovationen: Auf dem Automobilsalon in Genf stellte die Marke den Ibiza ST vor, die familienfreundliche Kombiversion des kompakten Erfolgsmodells. Ein weiterer Höhepunkt des Jahres war die Präsentation des neuen Alhambra. Der vielseitige Van bietet Platz für bis zu sieben Passagiere und ist somit das perfekte Automobil sowohl für Familien als auch für geschäftliche Vielfahrer. Bei allen Modellen waren die umweltfreundlichen ECOMOTIVE-Versionen besonders beliebt.

Die Auslieferungen an Kunden der Marke SEAT lagen im Geschäftsjahr 2010 – infolge der sich erholenden wirtschaftlichen Situation – mit 340 Tsd. Fahrzeugen leicht über dem Vorjahresniveau. Auf wichtigen Märkten wie Spanien und Großbritannien stiegen die Auslieferungszahlen deutlich über die Werte von 2009. Zudem eroberte SEAT erstmalig nach 31 Jahren die Marktführerschaft auf dem

# 5,0 Mrd. €

UMSATZERLÖSE IM JAHR 2010



SEAT Ibiza ST

spanischen Markt. Besonders erfreulich entwickelten sich die Verkaufszahlen der Modelle Leon und Altea. Auch die neuen Modelle Ibiza ST und Alhambra wurden gut im Markt aufgenommen.

An die Handelsorganisation setzte die Marke SEAT im Berichtsjahr 349 Tsd. Fahrzeuge ab – das waren 9,3 % mehr als 2009.

Aufgrund der verbesserten Rahmenbedingungen war die Zahl der von SEAT produzierten Fahrzeuge im Geschäftsjahr 2010 mit 345 Tsd. Fahrzeugen um 12,2 % höher als im Vorjahr.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Ibiza	189.083	173.715
Leon	79.462	66.368
Altea/Toledo	43.351	33.362
Exeo	23.108	22.981
Alhambra	10.023	6.215
Cordoba	–	4.861
	<b>345.027</b>	<b>307.502</b>

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Umsatzerlöse der Marke SEAT stiegen im Geschäftsjahr 2010 um 10,4 % auf 5,0 Mrd. €. Das Operative Ergebnis verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 28 Mio. € auf – 311 Mio. €. Belastend wirkten sich Vorleistungen für neue Produkte und der Nachfragerückgang auf dem spanischen Pkw-Markt in der zweiten Jahreshälfte aus. Die operative Umsatzrendite belief sich im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 auf – 6,2 (– 7,4) %.



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



## Marke Bentley

### Neuer Bentley Continental GT – Evolution eines Bestsellers

Das neue Coupé aus dem Hause Bentley baut auf dem Erfolg des Vorgängers auf und überzeugt mit höherer Leistungsfähigkeit und innovativer Technologie. Der schwierigen Situation im Luxussegment trat Bentley 2010 mit Modellen entgegen, die hohe Ansprüche an Design, Qualität und technische Exzellenz erfüllen.



Bentley Continental Supersports Convertible

#### MARKE BENTLEY

	2010	2009	%
Auslieferungen	5.117	4.616	+ 10,9
Absatz	4.804	4.005	+ 20,0
Produktion	4.854	3.637	+ 33,5
Umsatzerlöse (Mio. €)	721	571	+ 26,3
Operatives Ergebnis	–245	–194	–26,3
in % der Umsatzerlöse	–34,0	–34,0	

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Die Marke Bentley startete das Geschäftsjahr 2010 mit der Premiere des neuen Continental Supersports Convertible\*, dem bislang schnellsten und leistungsfähigsten Cabriolet des britischen Autobauers. Dank innovativer FlexFuel-Technologie kann der elegante Supersportwagen auch mit Bioethanol betrieben werden.

Gleiches gilt für den neuen Bentley Continental GT\*, der sein Debüt auf dem Pariser Autosalon gab. In Anlehnung an seinen erfolgreichen Vorgänger besticht das aktuelle Modell durch noch stärker definierte Linien und Formen.

Im Geschäftsjahr 2010 konnte Bentley wieder ein Plus bei den Verkaufszahlen vermelden, obwohl die Rahmenbedingungen im Luxussegment weiterhin schwierig blieben: die Verkäufe lagen weit unter dem Niveau der Jahre vor Beginn der Krise. Positiv entwickelte sich die Nachfrage nach Fahrzeugen der Marke Bentley vor allem auf den Märkten in China (+86,2 %), Großbritannien (+9,5 %) und den USA (+6,1 %). In Summe stiegen die Auslieferungen an Kunden um 10,9 % auf 5.117 Fahrzeuge.

# 33,5 %

PRODUKTIONSSTEIGERUNG IM JAHR 2010



Bentley Continental GT

Die Marke Bentley setzte im Berichtsjahr 4.804 Fahrzeuge ab; das waren 20,0 % mehr als im Vorjahr. Die Modelle Continental GT Coupé\* und Continental Flying Spur\* wurden verstärkt nachgefragt.

Das Produktionsvolumen der Marke Bentley belief sich 2010 auf 4.854 Fahrzeuge. Im Vergleich zum Vorjahr verließen somit 33,5 % mehr Fahrzeuge die Fertigung.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Mit 0,7 Mrd. € waren die Umsatzerlöse der Marke Bentley im abgelaufenen Geschäftsjahr um 26,3 % höher als 2009. Neben Verschiebungen im Markt- und Produktmix wirkten sich insbesondere Vorleistungen für neue Produkte belastend auf das Ergebnis aus. Das Operative Ergebnis ging um 51 Mio. € auf –245 Mio. € zurück. Die operative Umsatzrendite lag wie im Vorjahr bei –34,0 %.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Continental Flying Spur	1.914	1.358
Continental GT Coupé	1.735	1.211
Continental GT Cabriolet	843	722
Mulsanne	354	–
Arnage	–	147
Brooklands	6	106
Azure	2	93
<b>4.854</b>	<b>3.637</b>	



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

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.



Nutzfahrzeuge

## Volkswagen Nutzfahrzeuge

### Amarok setzt neue Maßstäbe in der Klasse der Pickup-Fahrzeuge

Mit dem neuen Amarok betritt Volkswagen Nutzfahrzeuge 2010 das Pickup-Segment und gewinnt auf Anhieb den „International Pickup Award“. Der beliebte Multivan feiert sein 25-jähriges Jubiläum. Die Baureihe Multivan/Transporter trägt wesentlich zur positiven Volumenentwicklung bei.



Amarok DoubleCab

## VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	436	362	+ 20,5
Absatz	349	275	+ 27,3
Produktion	422	308	+ 37,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	7.392	5.294	+ 39,6
Operatives Ergebnis	232	313	- 25,9
in % der Umsatzerlöse	3,1	5,9	

20,5%

STEIGERUNG DER AUSLIEFERUNGEN

## GESCHÄFTSVERLAUF

Volkswagen Nutzfahrzeuge verzeichnete ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2010 und ging mit dem neuen Amarok im Segment der Pickups an den Start. Er ist als viertüriger DoubleCab erhältlich und mit einem Durchschnittsverbrauch von 7,6 l Kraftstoff auf 100 km der sparsamste Pickup seiner Klasse<sup>1</sup>. Indessen feierte die erfolgreiche Großraumlimousine Multivan ihr 25-jähriges Jubiläum; aus diesem Anlass wurden das Sondermodell Multivan „Edition25“ sowie der robuste Transporter Rockton vorgestellt. Darüber hinaus präsentierte Volkswagen Nutzfahrzeuge die neue Generation des beliebten Caddy. In der Version mit BlueMotion Technology<sup>1</sup> kommt der neue Caddy nun sogar mit 5,3 l Kraftstoff auf 100 km (kombiniert) aus.

Volkswagen Nutzfahrzeuge befindet sich auf Wachstumskurs – die weltweiten Auslieferungen an Kunden stiegen im Geschäftsjahr 2010 auf insgesamt 436 Tsd. Fahrzeuge; das entspricht einer Veränderung von 20,5 % gegenüber dem Vorjahr. Insbesondere in Südamerika und Westeuropa erhöhten sich die Verkaufszahlen deutlich.

Der Absatz an die Handelsorganisation lag mit 349 Tsd. Fahrzeugen um 27,3 % über dem Vorjahresniveau. Der neue Caddy, der sowohl als Nutzfahrzeug als auch in verschiedenen Pkw-Versionen erhältlich ist, verzeichnete einen Absatz von 130 Tsd. Fahrzeugen (+0,8%). Die Modelle Caravelle/Multivan und Transporter trugen mit 175 Tsd. Fahrzeugen (+24,9 %) wesentlich zum guten Absatzergebnis bei. Auch der neue Amarok wurde sehr gut von den Kunden angenommen.



Caddy

Im abgelaufenen Geschäftsjahr fertigte Volkswagen Nutzfahrzeuge 422 Tsd. Einheiten und somit 37,0% mehr als im Vorjahr. Darin sind die Produktionszahlen für den Crafter nicht enthalten, da dieser in den Daimler-Werken in Düsseldorf und Ludwigsfelde hergestellt wird. Im Stammwerk Hannover wurden insgesamt 130 (96) Tsd. Fahrzeuge der Modelle Caravelle/Multivan und Transporter produziert. Der polnische Standort in Poznan erhöhte die Zahl der gefertigten Fahrzeuge auf 148 (137) Tsd. Stück.

Da das brasilianische Nutzfahrzeuggeschäft im ersten Quartal 2009 verkauft wurde, sind die schweren Nutzfahrzeuge nur noch für die Monate Januar und Februar in den Vorjahreswerten enthalten.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Volkswagen Nutzfahrzeuge erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010 Umsatzerlöse in Höhe von 7,4 Mrd. €; der Vergleichswert des Vorjahrs wurde damit um 39,6% übertroffen. Das Operative Ergebnis verringerte sich um 25,9% auf 232 Mio. €.

Bereinigt um den im Vorjahr enthaltenen Ertrag aus dem Verkauf des brasilianischen Nutzfahrzeuggeschäfts in Höhe von 0,6 Mrd. € fiel das Operative Ergebnis jedoch deutlich höher aus als 2009. Die operative Umsatzrendite ging ohne Bereinigung des Vorjahrs von 5,9 % auf 3,1 % zurück.

#### PRODUKTION

Fahrzeug	2010	2009
Caravelle/Multivan, Kombi	104.846	56.073
Saveiro	73.039	38.899
Caddy Kombi	68.560	78.488
Caddy	68.304	48.601
Transporter	63.173	78.985
Amarok	44.525	193
Lkw <sup>2</sup>	–	5.187
Omnibus <sup>2</sup>	–	1.872
<b>422.447</b>	<b>308.298</b>	

<sup>2</sup> 2009 nur Januar und Februar.

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

1 Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.



## Marke Scania

### Mit dem neuen V8 den weltweit kraftvollsten Lkw vorgestellt

Die Verkaufszahlen des schwedischen Nutzfahrzeugherrstellers sind im Geschäftsjahr 2010 deutlich gestiegen. Die Marke Scania präsentierte 2010 die neue V8-Baureihe und damit den kraftvollsten Lkw der Welt. Das Programm „Ecolution by Scania“ bietet höhere Transporteffizienz bei geringeren Verbrauchs- und Emissionswerten.



Scania OmniLink

#### MARKE SCANIA

	2010	2009	%
Auslieferungen	63.712	43.443	46,7
Absatz	63.712	43.443	46,7
Produktion	67.663	35.809	89,0
Umsatzerlöse (Mio. €)	8.462	6.385	32,5
Operatives Ergebnis	1.342	236	x
in % der Umsatzerlöse	15,9	3,7	

#### GESCHÄFTSVERLAUF

Dank der verbesserten Rahmenbedingungen im Nutzfahrzeuggeschäft war 2010 für die Marke Scania ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr. Ein besonderes Highlight war die Präsentation der neuen V8-Lkw-Baureihe. Mit bis zu 730 PS und einem Drehmoment von 3.500 Nm bringt der neue V8 so viel Kraft auf die Straße wie kein anderer Lkw weltweit.

Im vergangenen Jahr stellte der schwedische Hersteller außerdem das Programm „Ecolution by Scania“ vor. Es ist ein Gesamtpaket aus umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen, individuell auf die Anforderungen der Kunden zugeschnitten. Mithilfe von CO<sub>2</sub>-optimierten Fahrzeugspezifikationen, Fahrertrainings und Eco-Wartung konnte Scania den Kraftstoffverbrauch nachhaltig senken und Emissionen einsparen. Das Programm nützt der Umwelt und steigert die Effizienz und Profitabilität der Fahrzeugflotten unserer Kunden.

Die schwedische Traditionsmarke lieferte 2010 weltweit 63.712 Einheiten aus und damit 46,7 % mehr als im Vorjahr. Vor allem in Brasilien (+80,6 %) und auf den Märkten in Europa (+25,2 %) und Asien-Pazifik (+22,9 %) war

15,9%

OPERATIVE UMSATZRENDITE IM JAHR 2010



Scania R-Serie

die Nachfrage deutlich höher als 2009. Die Zahl der ausgelieferten Busse erhöhte sich von 6.636 Einheiten im Vorjahr auf nunmehr 6.875 Fahrzeuge. Das Vorkrisenniveau wurde jedoch noch nicht erreicht.

Die Produktion von Nutzfahrzeugen der Marke Scania belief sich im Berichtsjahr auf 67.663 (35.809) Fahrzeuge. Darin enthalten ist die Zahl der gefertigten Busse, die von 6.236 auf 6.700 Einheiten stieg.

#### PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Lkw	60.963	29.573
Busse	6.700	6.236
<b>67.663</b>	<b>35.809</b>	

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Das Nutzfahrzeugsegment erholte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr spürbar von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Marke Scania konnte an dieser Entwicklung partizipieren und steigerte ihre Umsatzerlöse um 32,5 % auf 8,5 Mrd. €. Das Operative Ergebnis belief sich auf 1.342 (236) Mio. €; es lag damit deutlich über dem Vorjahreswert, der durch die schwierigen Rahmenbedingungen im Nutzfahrzeuggeschäft belastet worden war. Die operative Umsatzrendite verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 15,9 %; im Vorjahr hatte sie bei 3,7 % gelegen.



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

# Volkswagen Konzern in China

## Eine automobile Erfolgsstory im Raum Asien-Pazifik

Seit mehr als 25 Jahren ist der Volkswagen Konzern im Reich der Mitte vertreten. Die erfolgreichen Joint Ventures Shanghai-Volkswagen und FAW-Volkswagen fertigten im Geschäftsjahr 2010 mehr als 1,9 Mio. Fahrzeuge.



Tiguan

### VOLKSWAGEN KONZERN IN CHINA

	2010	2009	%
Auslieferungen (Tsd. Fzg.)	1.923	1.400	+ 37,4
Absatz	1.871	1.397	+ 33,9
Produktion	1.914	1.388	+ 37,9

1,9 Mio.

FAHRZEUGE AN KUNDEN IN CHINA AUSGELIEFERT

### GESCHÄFTSVERLAUF

An dem 1984 gegründeten Joint Venture Shanghai Volkswagen sind wir zu 50 % beteiligt. Der Anteil am Gemeinschaftsunternehmen First Automotive Works (FAW) in Changchun, das 1990 an den Start ging, beläuft sich auf 40 %. Beide Unternehmen werden At Equity in den Konzernabschluss einbezogen.

Für Volkswagen hat die Bedeutung des chinesischen Marktes in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Mittlerweile ist der Konzern mit neun Produktionsstätten – sowohl fahrzeugproduzierende Werke als auch Komponentenwerke – in China vertreten. Zwei weitere Fahrzeugwerke befinden sich bereits in der Planung. Im Rahmen der langfristigen Wachstumsstrategie plant Volkswagen, die Produktionskapazitäten in China mittelfristig auf rund 3 Mio. Fahrzeuge jährlich zu erhöhen. Bis zum Jahr 2015 wird der Konzern insgesamt 10,6 Mrd. € in China investieren. Der Betrag soll vollständig aus dem Cashflow der chinesischen Joint Ventures finanziert werden.

Der Volkswagen Konzern ist mit den Volumenmarken Volkswagen Pkw, Audi und Škoda sowie mit den Luxusmarken Lamborghini und Bentley auf dem chinesischen Pkw-Markt vertreten. Die Angebotspalette etablierter Konzernmodelle wird durch Fahrzeuge ergänzt, die speziell für den chinesischen Markt gefertigt werden. Dazu zählen beispielsweise der Passat New Lingyu, der Lavida und der New Bora.

Im Geschäftsjahr 2010 lieferte der Volkswagen Konzern 1,9 Mio. Fahrzeuge auf dem chinesischen Pkw-Markt aus; der Vergleichswert des Vorjahres wurde damit um 37,4 % übertroffen. Mit 1,5 Mio. Fahrzeugen waren die



Lavida

Verkaufszahlen der Marke Volkswagen Pkw um 34,1 % höher als 2009. Die Marken Audi und Škoda konnten ihre Auslieferungen an Kunden um 43,9 % beziehungsweise 47,3 % steigern. Besonders stark nachgefragt wurden die Modelle New Bora, Lavida, Passat New Lingyu, Santana, Audi A6 und Škoda Octavia. Die Nachfrage nach den neu in den Markt eingeführten Modellen Tiguan und Audi Q5 hat die Erwartungen übertroffen. Mit einem Marktanteil von 16,8 (16,5) % konnte der Volkswagen Konzern im Jahr 2010 seine Marktführerschaft in China weiter ausbauen.

Im Berichtsjahr setzten die Gemeinschaftsunternehmen aus lokaler Produktion insgesamt 1,9 Mio. Fahrzeuge ab; das waren 33,9 % mehr als im Jahr 2009.

Die Joint Ventures produzierten im Geschäftsjahr 2010 insgesamt 1,9 Mio. Fahrzeuge und damit 37,9 % mehr als im Vorjahr.

#### LOKALE PRODUKTION

Fahrzeuge	2010	2009
Volkswagen Pkw	1.506.886	1.113.650
Audi	209.645	142.359
Škoda	197.076	131.787
<b>Gesamt</b>	<b>1.913.607</b>	<b>1.387.796</b>

#### ERGEBNIS

Mio. €	2010	2009
Operatives Ergebnis (100 %)	4.389	1.892
Operatives Ergebnis (anteilig)	1.907	831

Die Gemeinschaftsunternehmen in China erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2010 ein Operatives Ergebnis (anteilig) von 1,9 Mrd. €.; das waren 1,1 Mrd. € mehr als im Vorjahr. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Volumensteigerung, der Kosten- und Investitionsdisziplin sowie positiven Wechselkurseffekten.

Die Werte der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind im Operativen Ergebnis des Konzerns nicht enthalten, da diese Gesellschaften At Equity konsolidiert werden und ihre Ergebnisse anteilig ausschließlich in das Finzergebnis des Konzerns einfließen.

## VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT

# Volkswagen Finanzdienstleistungen Ökologisches Fuhrparkmanagement erhält Auszeichnung

Volkswagen Finanzdienstleistungen bestätigte im Wettbewerb für nachhaltiges Fuhrparkmanagement seine Vorreiterrolle und erhielt den „ÖkoGlobe 2010“. Mit innovativen Produkten gewährleistet Volkswagen Finanzdienstleistungen die sorgenfreie Mobilität der Kunden – und das verstärkt international.

### STRUKTUR DES BEREICHS VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Volkswagen Finanzdienstleistungen umfassen die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagementgeschäft. Diese weltweiten Finanzdienstleistungsaktivitäten des Konzerns – mit Ausnahme der Marke Scania – koordiniert die Volkswagen Financial Services AG. Die Volkswagen Bank GmbH, die Volkswagen Leasing GmbH und die Volkswagen Versicherungsdienst GmbH stellen wesentliche Gesellschaften in Europa dar, in Nordamerika ist dies die VW CREDIT, INC.

### GESCHÄFTSVERLAUF

Mit innovativen Produkten entlang der automobilen Wertschöpfungskette leistete Volkswagen Finanzdienstleistungen im Geschäftsjahr 2010 erneut einen wichtigen Beitrag zur Ergebnis- und Absatzsituation des Volkswagen Konzerns.

Das „Umwelt-Programm“, das die Volkswagen Leasing GmbH in Kooperation mit dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) initiiert hat, verbindet intelligent ökonomische und ökologische Aspekte, indem es Flottenbetreibern das Leasing der jeweils effizientesten und emissionsärmsten Modelle ermöglicht.

Das innovative Programm erhielt im September 2010 den internationalen Umweltpreis „ÖkoGlobe 2010“ in der Kategorie „Ökologischer Fuhrpark“ und soll – nach dem Erfolg in Deutschland – als Ansatz für zukünftige internationale Projekte dienen.

Bereits zu Beginn des Jahres 2010 stand eine weitere Neuheit im Blickpunkt: Seitdem bietet die Marke Audi Selbstständigen – wie Rechtsanwälten, Ärzten und Handwerkern – das Geschäftskundenprogramm „Mobilität mit System“. Hierbei können Einzelunternehmer ausgewählte Servicebausteine in das Leasingangebot einbauen, um so in festen Monatsbeiträgen auch die Kosten für Inspektion, Verschleiß und Hauptuntersuchung abgedeckt zu haben.

Nach dem Erfolg des Kreditschutzbrieves im Jahr 2009 stellte die Volkswagen Financial Services AG im November 2010 den KreditschutzbriefPlus mit Mobilitätsabsicherung bei Arbeitsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit vor. Das umfangreiche Paket geht gezielt auf das Bedürfnis der Kunden ein, ihre individuelle Mobilität finanziell abzusichern.

# 53,7 %

STEIGERUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES



Das Konferenz- und Finanzcenter der Volkswagen Financial Services AG

Die Volkswagen Financial Services AG setzt die Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeit konsequent fort. Im Juli 2010 gründete sie die Tochtergesellschaft Volkswagen Financial Services Korea Co., Ltd. in Südkorea. Die neue Gesellschaft wird Finanzdienstleistungen für die Marken Volkswagen Pkw, Audi und Bentley anbieten. Im August 2010 erhielt die Volkswagen Bank RUS, ebenfalls eine Tochtergesellschaft, die Banklizenz von der russischen Zentralbank. Sie bietet Finanzdienstleistungen für die Händlerbetriebe der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Škoda, SEAT und Volkswagen Nutzfahrzeuge an.

Die Volkswagen Bank *direct* bleibt ebenfalls auf Wachstumskurs. 1990 als erste automobile Direktbank gestartet, ist sie heute eine der führenden Direktbanken in Deutschland.

2010 feierte die Volkswagen Bank *direct* ihr 20-jähriges Bestehen und konnte dabei rund eine Million Kunden sowie ein Einlagenvolumen in Höhe von rund 20 Mrd. € aufweisen. Dieses Erfolgsmodell soll zukünftig verstärkt auf andere Märkte übertragen werden.

Volkswagen Finanzdienstleistungen konnte sich 2010 neben dem ÖkoGlobe über eine Reihe weiterer renommierter Auszeichnungen freuen. Beispielsweise erhielt die Volkswagen Bank GmbH im März von den Lesern des

Fachmagazins „auto motor und sport“ zum vierten Mal in Folge den Titel „Best Brand“ in der Kategorie „Pkw-Banken“. Außerdem wurde die Volkswagen Leasing GmbH im April 2010 zum fünften Mal in Folge mit dem Flotten-Award der Fachzeitschrift „Autoflotte“ in der Kategorie „Leasing- und Fuhrparkmanagement“ ausgezeichnet.

Im Geschäftsjahr 2010 war die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge im Finanzierungs-, Leasing- und Versicherungsgeschäft mit 2,7 Mio. um 7,6% höher als im Jahr 2009. Die Vorjahreswerte wurden der aktuellen Definition angepasst. Der Vertragsbestand im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing erhöhte sich zum 31. Dezember 2010 um 2,2% auf 5,2 Mio. Verträge. Die Anzahl der Verträge im Bereich Service/Versicherungen stieg im Vergleich zum Vorjahr auf insgesamt 2,2 Mio. Kontrakte (+4,5%). Der Anteil der finanzierten oder geleasten Fahrzeuge am gesamten Auslieferungsvolumen des Konzerns belief sich – bei unveränderten Vergabegrundsätzen – auf 34,9 (32,9)%. Die Volkswagen Bank GmbH setzte 2010 ihre positive Entwicklung im Direktbankgeschäft fort. Die Zahl der von der Volkswagen Bank *direct* betreuten Konten war zum 31. Dezember 2010 mit 1.380.164 um 2,0% höher als Ende 2009.

Im Flottenmanagementgeschäft konnte die Joint-Venture-Gesellschaft LeasePlan Corporation N.V. am Jahresende 2010 einen Vertragsbestand von 1,3 Mio. Fahrzeugen verzeichnen; das waren 1,2% weniger als am 31. Dezember 2009.

Mit Abschluss des Geschäftsjahres waren 7.741 Mitarbeiter in dem Bereich Volkswagen Finanzdienstleistungen beschäftigt.

#### UMSATZ UND ERGEBNIS

Volkswagen Finanzdienstleistungen erwirtschaftete im Berichtsjahr 2010 Umsatzerlöse in Höhe von 13,6 Mrd. €; das bedeutet einen Anstieg um 16,5% im Vergleich zum Vorjahr. Dank der verbesserten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stieg das Operative Ergebnis auf 932 (606) Mio. €. Der Bereich Volkswagen Finanzdienstleistungen trug damit erneut einen wesentlichen Teil zum Ergebnis des Volkswagen Konzerns bei.

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

#### VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

		2010	2009	%
<b>Vertragsbestand</b>	Tsd. Stück	7.430	7.223	+ 2,9
Kundenfinanzierung		3.660	3.567	+ 2,6
Leasing		1.524	1.508	+ 1,1
Service/Versicherung		2.246	2.148	+ 4,5
Forderungen aus	Mio. €			
Kundenfinanzierung		39.152	33.823	+ 15,8
Händlerfinanzierung		10.106	9.639	+ 4,8
Leasingverträgen		13.764	14.069	- 2,2
Direktbankeinlagen	Mio. €	18.924	18.309	+ 3,4
Bilanzsumme	Mio. €	83.764	76.431	+ 9,6
Eigenkapital	Mio. €	8.700	7.748	+ 12,3
Schulden <sup>1</sup>	Mio. €	72.076	66.180	+ 8,9
Eigenkapitalquote	%	10,4	10,1	
Eigenkapitalrendite vor Steuern <sup>2</sup>	%	13,3	8,5	
Leverage <sup>3</sup>		8,3	8,5	
Operatives Ergebnis	Mio. €	932	606	+ 53,7
Ergebnis vor Steuern	Mio. €	1.096	673	+ 62,9
Mitarbeiter am 31.12.		7.741	7.717	+ 0,3

1 Ohne Rückstellungen und latente Steuern.

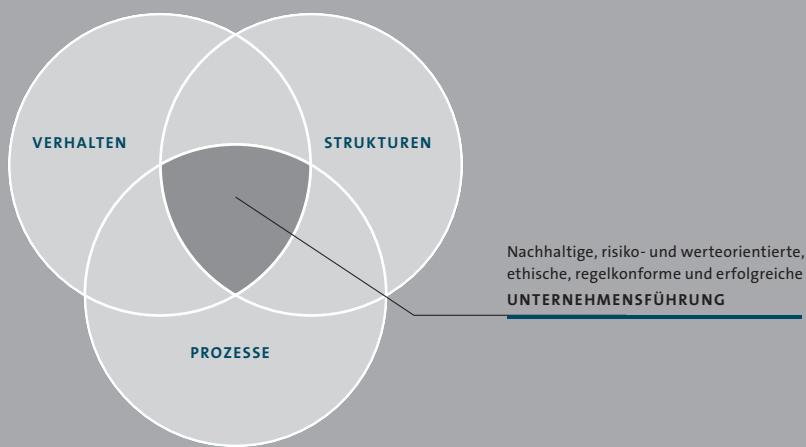
2 Ergebnis vor Steuern in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals (fortgeführte Aktivitäten).

3 Schulden zu Eigenkapital.

# Corporate Governance

# 391

DIE DREI WIRKHEBEL DER COMPLIANCE-ORGANISATION



In den Abschluss des Volkswagen Konzerns werden 391 Gesellschaften einbezogen. In Übereinstimmung mit den Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex sorgen wir dafür, dass die gesetzlichen Vorgaben und die unternehmens-internen Richtlinien eingehalten und konzernweit beachtet werden.

## **CORPORATE GOVERNANCE**

---

129 Corporate Governance Bericht (Teil des Lageberichts)

---

133 Vergütungsbericht (Teil des Lageberichts)

---

137 Struktur und Geschäftstätigkeit (Teil des Lageberichts)

---

141 Organe (Teil des Konzernanhangs)

---

# Corporate Governance Bericht (Teil des Lageberichts)

## Transparenz schaffen, Vertrauen stärken, Werte steigern

Die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ist unsere wichtigste Aufgabe, um den Fortbestand des Volkswagen Konzerns dauerhaft zu sichern. Eine Grundvoraussetzung dafür ist das Vertrauen unserer Kunden und Investoren. Dieses Vertrauen schaffen wir durch eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung, die in unserer täglichen Arbeit höchste Priorität hat. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG folgen deshalb den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner derzeit gültigen Fassung vom 26. Mai 2010 mit nur einer begrenzten Ausnahme.

### **EMPFEHLUNGEN UND ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX ALS LEITLINIEN FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält Empfehlungen und Anregungen für eine gute Unternehmensführung und -kontrolle. Sie wurden von der zuständigen Regierungskommission auf Grundlage wesentlicher gesetzlicher Vorschriften sowie national und international anerkannter Standards der Unternehmensführung erarbeitet. Der Deutsche Corporate Governance Kodex wird zudem fortlaufend weiterentwickelt und aktualisiert. Die Empfehlungen und Anregungen des Kodex bilden die Basis für die Arbeit von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Mit einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung stärken wir das Vertrauen unserer Kunden und Investoren in unsere Arbeit und tragen dem stetig wachsenden Informationsbedarf nationaler und internationaler Interessengruppen Rechnung.

### **ENTSPRECHENERKLÄRUNG (STAND: ZEITPUNKT DER JEWELIGEN ERKLÄRUNG)**

Am 3. Dezember 2010 wurde die gesetzlich erforderliche jährliche Entsprechenserklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Volkswagen AG zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG veröffentlicht. Vorstand und Aufsichtsrat erklären darin, dass den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009 bis zur Bekanntmachung der neuen Fassung vom 26. Mai 2010 am 2. Juli 2010 mit Ausnahme der Ziffern 3.8 Abs. 2 (Selbstbehalt hinsichtlich der D&O-Versicherung), 4.2.3 Abs. 3 Satz 2 und 3 (Vergleichsparameter bei variabler

Vergütung) und 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap) entsprochen wurde. Seit dem 1. Januar 2010 wird Ziffer 3.8 Abs. 2 (Selbstbehalt hinsichtlich der D&O-Versicherung) durch turnusgemäßen Neuabschluss des D&O-Versicherungsvertrags und Ziffer 4.2.3 Abs. 3 Satz 2 und 3 (Vergleichsparameter bei variabler Vergütung) durch Einführung des Long-Term-Incentive-Programms entsprochen. Die Empfehlung aus Ziffer 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap) wird aufgrund eines gewährten Bestandsschutzes seit dem 20. November 2009 nur beim Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt.

Ab dem 2. Juli 2010 wurde bis zur Abgabe der aktuellen Entsprechenserklärung am 3. Dezember 2010 der neuen Fassung vom 26. Mai 2010 mit folgenden zwei Ausnahmen entsprochen: Aufgrund des Bestandsschutzes von Altverträgen ist das Abfindungs-Cap (Ziffer 4.2.3 Abs. 4) in Vorstandsverträgen, die vor dem 20. November 2009 abgeschlossen wurden, nicht enthalten. Ziffer 5.4.1 Abs. 2 (Zusammensetzung des Aufsichtsrats) ist neu geschaffen worden; nach entsprechenden Beratungen und Festlegung der konkreten Ziele in der Aufsichtsratssitzung am 19. November 2010 wird dieser Empfehlung erst seit diesem Tag entsprochen.

Vorstand und Aufsichtsrat haben weiterhin erklärt, dass nunmehr den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap) uneingeschränkt entsprochen wird. Das Abfindungs-Cap wird beim Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit. Hier wird ein Bestandschutz eingeräumt.

Die aktuelle gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß § 161 AktG haben wir auf unserer Website unter [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir), Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Entsprechenserklärung“ veröffentlicht.

Auch den Anregungen des Kodex wird der Volkswagen Konzern weitgehend folgen. Es ist jedoch nicht vorgesehen, den langfristigen Erfolg bei der Vergütung des Aufsichtsrats zu berücksichtigen (Ziffer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2). Wir werden diesbezüglich weiterhin insbesondere die Rechtsprechung und die Diskussion in der Fachöffentlichkeit verfolgen.

Am 29. November 2010 haben Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG in ihrer Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex mitgeteilt, dass den Empfehlungen des Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009 bis zur Bekanntmachung der neuen Fassung am 2. Juli 2010 weitgehend entsprochen wurde. Allerdings galten die Einschränkungen, dass der Aufsichtsrat keinen Nominierungsausschuss bildet (Ziffer 5.3.3) und dass die Wahlen zum Aufsichtsrat nicht als Einzelwahl durchgeführt werden (Ziffer 5.4.3 Satz 1). Seit dem 23. November 2009 wird beim Neuabschluss von Vorstandsverträgen ein Abfindungs-Cap vereinbart und damit ab diesem Zeitpunkt der Ziffer 4.2.3 für Neuverträge entsprochen. Verträge, die vor diesem Zeitpunkt abgeschlossen wurden, bleiben aus Gründen des Bestandsschutzes von dieser Neuregelung unberührt. Mit Wirkung vom 1. Januar 2010 wurde ein Selbstbehalt in der D&O-Versicherung in den Versicherungsvertrag gemäß der Empfehlung aus Ziffer 3.8 aufgenommen, sodass auch dieser Empfehlung ab diesem Zeitpunkt entsprochen wurde. Mit dem am 22. Februar 2010 verabschiedeten neuen Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands, das von der Hauptversammlung 2010 gemäß § 120 Abs. 4 AktG gebilligt wurde, wird ab diesem Zeitpunkt den Empfehlungen aus Ziffer 4.2.3 (Vergleichsparameter bei variabler Vergütung) entsprochen. Seit Bekanntmachung der Fassung vom 26. Mai 2010 wird den Empfehlungen des Kodex mit folgenden Abweichungen entsprochen: Der Aufsichtsrat hat keinen Nominierungsausschuss gebildet (Ziffer 5.3.3). Ein solcher Ausschuss erhöht nach Ansicht des Gremiums lediglich die Zahl der Ausschüsse, ohne die Arbeit des Aufsichtsrats spürbar zu verbessern. Die Wahlen zum Aufsichtsrat werden nicht als Einzelwahlen durchgeführt (Ziffer 5.4.3, Satz 1). Listenwahlen sind durchaus üblich bei demokratischen Abstimmungen. Die Empfehlungen aus Ziffer 5.4.1 sind neu geschaffen worden. Nach entsprechenden Beratungen hat der Aufsichtsrat konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benannt, sodass den Empfehlungen aus Ziffer 5.4.1 Kodex seit dem 29. November 2010 entsprochen wird. Ausführungen zur künftig angestrebten personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats der AUDI AG finden Sie im Geschäftsbericht 2010 des

Audi Konzerns. Die Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite [www.audi.de/cgk-erklaerung](http://www.audi.de/cgk-erklaerung) veröffentlicht.

Hinsichtlich der im Kodex enthaltenen Anregungen gilt für die AUDI AG Folgendes: Ab sofort überträgt die AUDI AG die Hauptversammlung bis zum Beginn der Aussprache im Internet. So wird dem Informationsbedürfnis und dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des einzelnen Aktionärs ausgewogen Rechnung getragen. Bei dieser Vorgehensweise besteht kein Anlass, die Erreichbarkeit eines Stimmrechtsvertreters des Unternehmens (Ziffer 2.3.3 Satz 3 Halbsatz 2) für abwesende Aktionäre während der Hauptversammlung zu ermöglichen. Darüber hinaus enthält die erfolgsorientierte Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats keine auf den langfristigen Erfolg bezogene Bestandteile (Ziffer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2). Diesbezüglich soll weiterhin die Diskussion in der Fachöffentlichkeit verfolgt werden.

#### **ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS**

Angesichts des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils der internationalen Geschäftstätigkeit strebt der Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine Zusammensetzung des Gremiums an, die die folgenden Kriterien berücksichtigt:

- Es sollen mindestens drei Aufsichtsratssitze von Personen besetzt sein, die im besonderen Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern.
- Auf Anteilseignerseite sollen mindestens vier Aufsichtsratssitze von Personen besetzt sein, die weder eine Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern des Volkswagen Konzerns wahrnehmen noch in einer geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur Volkswagen AG oder deren Vorstand stehen, die einen Interessenkonflikt begründen könnte.
- Mindestens zwei Aufsichtsratsmandate sollen von Frauen wahrgenommen werden, wovon mindestens ein Mandat auf die Seite der Anteilseignervertreter entfallen soll.
- Es sollen außerdem bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr vollendet haben.

Die ersten beiden Ziele sind bereits erreicht. Bisher ist nur einer der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat weiblich. Das altersbezogene Kriterium für Vorschläge zur Wahl von Kapitaleignervertretern im Aufsichtsrat wird berücksichtigt.



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



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

## ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der Vorstand hat die strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns eng mit dem Aufsichtsrat abgestimmt. In regelmäßigen Abständen ermitteln beide Gremien gemeinsam den Stand der Strategieumsetzung und diskutieren weitere Maßnahmen. Über alle relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements einschließlich des internen Kontrollsysteams sowie der Compliance wird der Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form vom Vorstand informiert.

Weitere Informationen zur Zusammenarbeit zwischen 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 16 bis 21 dieses Geschäftsberichts. Angaben zur personellen Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zu dessen Ausschüssen können Sie den Seiten 141 bis 144 entnehmen.

## VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zur Vergütung aller Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 133 bis 136 dieses Geschäftsberichts.

## ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

## COMPLIANCE

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns sorgt – in Übereinstimmung mit den Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex – dafür, dass die gesetzlichen Vorgaben und die unternehmensinternen Richtlinien eingehalten und konzernweit beachtet werden. Volkswagen fühlt sich seit jeher nicht nur an gesetzliche und interne Bestimmungen gebunden; auch freiwillig eingegangene Verpflichtungen und ethische Grundsätze sind integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und zugleich die Richtschnur, an der wir uns bei Entscheidungen orientieren. Unsere Compliance-Aktivitäten basieren auf einer konzernweiten Compliance-Strategie, die einen präventiven Ansatz verfolgt.

Im Verlauf des Berichtsjahres wurde durch die Zusammenführung der Themen Risikomanagement, interne Kontrollsysteme und Compliance der neue Geschäftsbereich Governance, Risk & Compliance geschaffen. Dessen Leiter ist zugleich Group Chief Compliance Officer des Volkswagen Konzerns und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Seine Aufgabe besteht unter anderem darin, den Vorstand in allen Fragen der Compliance zu

beraten und präventive Maßnahmen einzuleiten, zu steuern und zu überwachen sowie auf Regeleinhaltung hinzuwirken.

Um der globalen und lokalen Verantwortung von Volkswagen noch konsequenter gerecht zu werden, haben wir konzernweit gültige Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct) erarbeitet. Sie bilden die Basis für unser Handeln im Geschäftsalltag und werden schrittweise in bestehende Prozesse integriert. Im Jahr 2010 stellte die Einführung der Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns einen Schwerpunkt der Compliance-Arbeit dar. Diese Grundsätze dienen den Mitarbeitern als Richtschnur: Sie fassen die wesentlichen Prinzipien des Handelns im Konzern zusammen und sind daher hilfreich bei der Bewältigung der rechtlichen und ethischen Herausforderungen in täglichen Arbeitssituationen. Im ersten Schritt wurden sämtliche Führungskräfte des Unternehmens vom Vorstandsvorsitzenden über die Bedeutung der Verhaltensgrundsätze informiert und dazu aufgerufen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Zusätzlich bekamen alle Führungskräfte der Volkswagen AG den Auftrag, ihre Einheiten mit dem Thema vertraut zu machen. Alle Mitarbeiter haben zusätzlich die Broschüre „Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns“ erhalten. Parallel dazu wurde das Thema in Präsenzveranstaltungen vertieft, die vom Bereich Governance, Risk & Compliance sowie von Mitgliedern der Compliance-Organisation durchgeführt wurden. Neben diesen Veranstaltungen erhalten die Mitarbeiter auch über die internen Kommunikationsmedien Informationen zum Thema Compliance. Die Verhaltensgrundsätze stehen zudem im Internet und im Intranet in Deutsch und Englisch zum Abruf bereit. Darüber hinaus haben Volkswagen Mitarbeiter die Möglichkeit, über eine interne E-Mail-Adresse Kontakt zur Compliance-Organisation aufzunehmen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Compliance-Arbeit war im Jahr 2010 die kontinuierliche Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung. Seit Januar 2006 existiert bei der Volkswagen AG ein weltweites Antikorruptionssystem mit unabhängigen Rechtsanwälten als Ombudsmänner und einem internen Antikorruptionsbeauftragten. Sie alle sind zusätzliche Anlaufstellen für Hinweisgeber bei Korruptionsverdachtsfällen im Konzern. Im Jahr 2010 haben die Ombudsmänner unter Wahrung der Vertraulichkeit für die Hinweisgeber 34 Hinweise an den internen Antikorruptionsbeauftragten der Volkswagen AG weitergeleitet. Allen Hinweisen wird nachgegangen.

Um Interessenkonflikten und Korruption vorzubeugen, setzt Volkswagen zudem seit 2009 ein Online-Lernprogramm zur gezielten Aufklärung der Beschäftigten ein. Das Programm richtete sich im ersten Schritt an die Mitglieder der oberen Managementkreise der Volkswagen AG.

Inzwischen wurde der Teilnehmerkreis auf weitere Mitarbeitergruppen der Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften ausgedehnt. Darüber hinaus werden zielgruppenspezifische Präsenzveranstaltungen zum Thema Antikorruption ausgerichtet.

Die in den Konzernstellen bereits vorhandene Compliance-Expertise bündeln wir in einem Compliance-Kern-Team. Weiterhin wird schrittweise ein weltweites Netz von Compliance-Officern und Beauftragten etabliert, um die anderen Konzerngesellschaften, Standorte und Geschäftseinheiten bei der Förderung und Sicherstellung der Compliance zu unterstützen.

Jedes Jahr werden relevante und aktuelle Compliance-Themen konzernintern auf allen Ebenen diskutiert und neue Compliance-Programme ausgearbeitet. Auch im Jahr 2011 werden die Schulung und die Information der Mitarbeiter wesentliche Bausteine präventiver Compliance-Maßnahmen bei Volkswagen sein. Der Ausbau unserer Compliance-Organisation wird unvermindert fortgesetzt.

#### RISIKOMANAGEMENT

In unserer täglichen Arbeit legen wir einen Schwerpunkt auf den sorgsamen Umgang mit potenziellen Risiken für das Unternehmen. Zu diesem Zweck haben wir ein Risikomanagement-System installiert, mit dem wir Risiken identifizieren und bestehende Risikopositionen optimieren können. Dieses System passen wir fortlaufend an die sich ändernden Rahmenbedingungen an. Die Funktionsweise des Systems erläutern wir ausführlich im Risikobereich auf den Seiten 205 bis 206. Dort finden Sie auch eine Beschreibung unseres rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsysteams.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements einschließlich des internen Kontrollsysteams und der Compliance befasst. Zu seinen Aufgaben gehören darüber hinaus die Überwachung der notwendigen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer sowie die Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und die Honorarvereinbarung. Der Empfehlung in Ziffer 5.3.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex entsprechend verfügt der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Dr. Ferdinand Oliver Porsche, über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren.

#### KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

In seinem Geschäftsbericht, den Zwischenberichten und auf der Internetseite [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) veröffentlicht der Volkswagen Konzern einen Finanzkalender, der alle für seine Aktionäre wichtigen Termine enthält. Auf dieser Internetseite werden darüber hinaus auch die Einladungen und die Tagesordnungen zu Aktionärsversammlungen sowie eingegangene Gegenanträge publiziert. Die Aktionäre haben die Wahl, auf den Aktionärsversammlungen das Stimmrecht entweder selbst auszuüben, dieses Recht durch einen von ihnen bevollmächtigten Dritten ausüben zu lassen oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft entsprechend zu beauftragen. Unsere Aktionäre können außerdem die Versammlung über deren gesamte Dauer im Internet verfolgen.

Die Ad-hoc-Mitteilungen des Unternehmens veröffentlichen wir unverzüglich auch auf unserer Internetseite unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) in der Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen“, Menüpunkt „Ad-hoc-Mitteilungen“. Auf dieser Seite stehen darüber hinaus weitere Nachrichten und Informationen über den Volkswagen Konzern zum Abruf bereit. Die veröffentlichten Mitteilungen und Informationen sind dort auch in englischer Sprache verfügbar.

Das Jährliche Dokument nach § 10 WpPG enthält eine detaillierte Auflistung aller im Jahr 2010 veröffentlichten kapitalmarktbezogenen Mitteilungen. Es ist ebenfalls auf der oben genannten Internetseite unter der Rubrik „Meldepflichtige Finanzpublikationen“ abrufbar.

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach § 15a WpHG können unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.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 den §§ 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 141 bis 144 dieses Geschäftsberichts.



# Vergütungsbericht

## (Teil des Lageberichts)

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

### BEZÜGE DES VORSTANDS

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands entspricht den gesetzlichen Vorgaben des Aktiengesetzes (AktG) sowie weitestgehend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Insbesondere ist die Vergütungsstruktur gemäß dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG; § 87 Abs. 1 AktG) auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die Empfehlungen des Kodex in der aktuellen Fassung in Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 2 und 3 (Vergleichsparameter bei variabler Vergütung) werden umgesetzt. Das Vergütungssystem der Vorstandsmitglieder wurde durch die Hauptversammlung am 22. April 2010 mit 99,44 % der abgegebenen Stimmen gebilligt.

Die Bezüge des Vorstands setzen sich aus fixen und variablen 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. Demgegenüber stellen variable Bestandteile, die unter anderem vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens abhängen, eine langfristige Wirkung der Verhaltensanreize sicher.

### VORSTANDSVERGÜTUNGEN 2010 (VORJAHRESWERTE IN KLAMMERN)<sup>1</sup>

€	VERGÜTUNG			Gesamt	PENSIONEN	
	Fix	Bonus	LTI		Zuführung zur Pensionsrückstellung	Barwert zum 31. Dezember <sup>2</sup>
Martin Winterkorn	1.730.210 (1.700.317)	4.800.000 (4.900.000)	2.800.000 (-)	9.330.210 (6.600.317)	900.970 (1.329.956)	17.857.178 (16.684.628)
Francisco Javier Garcia Sanz	1.109.693 (1.090.031)	2.250.000 (1.900.000)	1.250.000 (-)	4.609.693 (2.990.031)	633.839 (539.707)	6.840.953 (5.532.484)
Jochem Heizmann	969.155 (930.670)	2.000.000 (1.900.000)	1.250.000 (-)	4.219.155 (2.830.670)	1.007.244 (862.293)	7.559.496 (6.052.193)
Christian Klingler	888.407 (-)	2.250.000 (-)	1.250.000 (-)	4.388.407 (-)	– (-)	856.479 (-)
Michael Macht	215.625 (-)	500.000 (-)	312.500 (-)	1.028.125 (-)	– (-)	5.195.764 (-)
Horst Neumann	998.077 (952.614)	2.250.000 (1.900.000)	1.250.000 (-)	4.498.077 (2.852.614)	1.781.918 (1.080.980)	11.735.728 (9.028.101)
Hans Dieter Pötsch	962.902 (950.285)	2.000.000 (2.500.000)	1.250.000 (-)	4.212.902 (3.450.285)	1.287.865 (1.095.082)	8.382.115 (6.508.356)
Rupert Stadler	885.408 (-)	2.250.000 (-)	1.250.000 (-)	4.385.408 (-)	– (-)	5.397.137 (-)
<b>Summe</b>	<b>7.759.479 (5.623.917)</b>	<b>18.300.000 (13.100.000)</b>	<b>10.612.500 (-)</b>	<b>36.671.979 (18.723.917)</b>	<b>5.611.836 (4.908.018)</b>	<b>63.824.850 (43.805.762)</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 28 im Konzernabschluss).

Im Geschäftsjahr 2010 erhielten die Mitglieder des Vorstands eine fixe Vergütung von insgesamt 7.759.479 (Vorjahr: 5.623.917) €. Die fixen Bezüge enthalten in unterschiedlichem Umfang auch die Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften sowie Sachzuwendungen, insbesondere die Überlassung von Dienstwagen und die Gewährung von Versicherungsschutz. Auf die Sachzuwendungen entfallende Steuern wurden im Wesentlichen von der Volkswagen AG getragen.

Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Bonus, der sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen zwei Jahre bezieht, und seit 2010 aus einem Long Term Incentive (LTI), dem – vorbehaltlich der Einführungsphase – eine Betrachtung der jeweils vier vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Die Höhe des Bonus orientiert sich im Wesentlichen an den erzielten Ergebnissen und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Die Höhe des LTI ist abhängig vom Erreichen der Ziele der Strategie 2018. Die Zielfelder umfassen im Einzelnen:

- › 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 letzten Werkstattbesuchs abbilden.

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

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

Die ermittelten Indizes zur Kundenzufriedenheit, zum Bereich Mitarbeiter und zur Absatzsituation werden addiert und das Ergebnis anschließend mit dem Renditeindex, der sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende je Stammaktie ergibt, multipliziert. So ist sichergestellt, 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.

Auf Basis des Vier-Jahres-Durchschnitts der Gesamtindizes legt der Aufsichtsrat die Höhe des LTI-Zielbetrags in jedem Geschäftsjahr neu fest. Der LTI wird dem Vorstand unter Anwendung eines Einführungsszenarios erstmals im Jahr 2011 für das Geschäftsjahr 2010 und die sich abzeichnende Entwicklung des Jahres 2011 berechnet und vorläufig ausgezahlt. Im Jahr 2012 wird die Entwicklung der Geschäftsjahre 2010 und 2011 sowie im Jahr 2013 die Entwicklung der Geschäftsjahre 2010 bis 2012 bei der Berechnung berücksichtigt. Ab 2014 werden dann die jeweils letzten vier Jahre der Betrachtung zugrunde gelegt.

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

Seit Abgabe der Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex am 20. November 2009 wird bei Neuabschlüssen von Vorstandsvträgen ein Abfindungs-Cap nach Maßgabe der Regelung des Deutschen Corporate Governance Kodex vereinbart, nicht jedoch bei Abschlüssen von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit. Hier wird ein Bestandsschutz eingeräumt.

Während des Geschäftsjahres 2010 haben sich keine Änderungen bei laufenden Verträgen ergeben.

**LEISTUNGEN NACH BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT**

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

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 einem Austritt auf Veranlassung des Unternehmens sofort und ansonsten mit Vollendung des 63. Lebensjahres zu zahlen. Werden bis zum 63. Lebensjahr auch von anderer Stelle Vergütungen bezogen, sind diese auf den Versorgungsanspruch bis zu einem bestimmten Festbetrag anzurechnen.

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

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz des fixen Grundgehalts, das den wesentlichen Teil der in der Tabelle auf Seite 133 angegebenen individuellen fixen Vorstandsvergütungen ausmacht. Der individuelle Prozentsatz steigt, ausgehend von einem Prozentsatz von 50%, mit jedem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit um zwei Prozentpunkte an. In Einzelfällen werden Vordienstzeiten und erdiente Ruhegehälter angerechnet. Die vom Präsidium des Aufsichtsrats festgelegte Höchstgrenze liegt bei 70%. Eine weitere Differenzierung dieser Leistungen nach erfolgsabhängigen Bestandteilen und Leistungen mit langfristiger Anreizwirkung erfolgt nicht. Zum Jahresende 2010 haben die Herren Winterkorn, Garcia Sanz und Macht einen Ruhegehaltsanspruch von 70%, Herr Heizmann von 68%, die Herren Neumann und Pötsch von 66% und die Herren Klingler und Stadler von 52% ihres fixen Grundgehalts erreicht.

Für Verträge mit Mitgliedern des Vorstands, die ab dem 1. Januar 2010 geschlossen wurden, besteht im Krankheitsfall Anspruch auf eine 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.

Am 31. Dezember 2010 betragen die Pensionsverpflichtungen nach IAS 19 für Mitglieder des Vorstands 63.824.850 (43.805.762)€, der Rückstellung wurden nach IAS 19 im Berichtsjahr 5.611.836 (4.908.018)€ zugeführt. Die nach handelsrechtlichen Vorschriften bewerteten Pensionsverpflichtungen betragen 61.157.564 (30.043.464)€, der Rückstellung wurden handelsrechtlich im Berichtsjahr 24.804.582 (6.807.462)€ zugeführt. Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog zur Dynamisierung des höchsten Tarifgehalts, sofern die Anwendung des § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) nicht zu einer stärkeren Anhebung führt.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben im vergangenen Jahr 8.562.867 (8.252.535)€ erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Verpflichtungen für Pensionen bewertet nach handelsrechtlichen Vorschriften in Höhe von 107.392.431 (86.581.736)€ beziehungsweise nach IAS 19 in Höhe von 109.898.944 (106.679.193)€.

**LEISTUNGEN BEI VORZEITIGER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT**

Für den Fall, dass die Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund vorzeitig endet, ist keine Abfindung vorgesehen. Darüber hinaus wird seit dem 20. November 2009 beim Neuabschluss von Vorstandsverträgen der Empfehlung aus Ziffer 4.2.3 Abs. 4 des Deutschen Corporate Governance Kodex (Abfindungs-Cap) entsprochen, soweit es sich nicht um Abschlüsse von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit handelt; hier wird ein Bestandsschutz eingeräumt. Ansprüche aus dem Dienstvertrag sind auf maximal zwei Jahresvergütungen begrenzt.

### 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) sowie einer veränderlichen Vergütung, die abhängig ist von der Höhe der gezahlten Dividende. 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 sowie einer von der Höhe der gezahlten Dividende abhängigen Vergütung. Im Geschäftsjahr 2010 haben die Mitglieder des Aufsichtsrats 5.348.561 (4.011.902) € erhalten. Davon entfielen auf die fixen Vergütungsbestandteile (inklusive Sitzungsgelder) 360.042 (416.100) € sowie auf die variablen Vergütungsbestandteile 4.988.520 (3.595.802) €.

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

€	FIX	VARIABEL	GESAMT	
			2010	2009
Ferdinand K. Piëch	39.500	553.300	592.800	427.861 <sup>2</sup>
Berthold Huber <sup>3</sup> (ab 25.05.2010)	29.350	249.435	278.785	70.400
Hussain Ali Al-Abdulla (ab 22.04.2010)	8.142	117.922	126.064	–
Jörg Bode <sup>4</sup> (ab 04.11.2009)	12.867	195.509	208.376	25.082
Michael Frenzel	14.250	234.896	249.146	199.250
Babette Fröhlich <sup>3</sup>	15.000	256.250	271.250	200.250
Hans Michael Gaul	15.000	256.250	271.250	200.250
Jürgen Großmann	10.000	170.833	180.833	134.833
Peter Jacobs <sup>3</sup>	12.000	170.833	182.833	136.833
David McAllister <sup>4</sup> (ab 01.07.2010)	6.467	127.176	133.643	–
Hartmut Meine <sup>3</sup>	12.000	170.833	182.833	136.833
Peter Mosch <sup>3</sup>	26.500	211.633	238.133	190.133 <sup>2</sup>
Roland Oetker (bis 22.04.2010)	5.717	105.822	111.538	263.667
Bernd Osterloh <sup>3</sup>	15.000	256.250	271.250	200.250
Jürgen Peters <sup>3</sup> (bis 30.04.2010)	7.000	113.889	120.889	263.667
Hans Michel Piëch (ab 07.08.2009)	23.000	198.033	221.033	62.036 <sup>2</sup>
Ferdinand Oliver Porsche (ab 07.08.2009)	33.500	382.467	415.967	102.512 <sup>2</sup>
Wolfgang Porsche	15.000	256.250	271.250	161.319
Wolfgang Ritmeier	13.383	210.220	223.603	200.250
Heinrich Söfjer <sup>3</sup> (bis 15.05.2010)	5.242	63.825	69.067	136.833
Jürgen Stumpf <sup>3</sup>	11.867	195.509	207.376	134.833
Bernd Wehlauer <sup>3</sup>	14.000	256.250	270.250	200.250
Christian Wulff (bis 30.06.2010) <sup>4</sup>	8.500	128.125	136.625	200.250
Thomas Zwiebler <sup>3</sup> (ab 15.05.2010)	6.758	107.008	113.766	–
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsräte				364.310
<b>Summe</b>	<b>360.042</b>	<b>4.988.520</b>	<b>5.348.561</b>	<b>4.011.902<sup>2</sup></b>

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

2 Angepasst.

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

4 Diese Aufsichtsratsmitglieder sind gemäß § 5 Abs. 3 Niedersächsisches Ministergesetz verpflichtet, ihre 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 Sitzungsgeld, soweit es den Betrag in Höhe von 200 € übersteigt.

# Struktur und Geschäftstätigkeit (Teil des Lageberichts)

In diesem Kapitel stellen wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns dar und erläutern die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich im Jahr 2010. Abschließend folgen die übernahmerechtlichen Angaben, die sich aus den §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB ergeben.

## **RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN**

Die Volkswagen AG ist die Muttergesellschaft des Volkswagen Konzerns. Sie entwickelt einerseits Fahrzeuge und Komponenten für die Marken des Konzerns, andererseits produziert und vertreibt sie insbesondere Pkw und Nutzfahrzeuge der Marke Volkswagen. In ihrer Funktion als Muttergesellschaft hält die Volkswagen AG mittelbar und unmittelbar Beteiligungen an der AUDI AG, der Scania AB, der SEAT S.A., der ŠKODA AUTO a.s., der Volkswagen Financial Services AG sowie zahlreichen weiteren Gesellschaften im In- und Ausland. Eine Übersicht der wesentlichen Beteiligungen finden Sie im Anhang des Konzernabschlusses auf den Seiten 322 bis 324. Ausführliche Angaben können Sie dem Anteilsbesitz gemäß §§ 285 und 313 HGB entnehmen, der unter [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

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.

Informationen zur Vergütungsstruktur des Vorstands und des Aufsichtsrats finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 133 bis 136 und im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 321.

## **ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR**

Die Volkswagen AG und der Volkswagen Konzern werden vom Vorstand der Volkswagen AG auf Basis der Satzung der Volkswagen AG und der durch den Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagen AG geleitet. Das Gremium Konzernleitung trägt im gesetzlichen Rahmen Sorge dafür, dass die Konzerninteressen bei Entscheidungen der Marken und Gesellschaften des Konzerns beachtet werden. Es besteht aus den Mitgliedern des Vorstands, den Vorsitzenden der größeren Marken und ausgewählten Top-Managern mit Konzernsteuerungsfunk-

tionen. Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG beziehungsweise von der Konzernleitung festgelegten Konzernziele und -vorgaben – soweit gesetzlich zulässig – zu berücksichtigen; gleichzeitig sind die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Angelegenheiten von konzernweiter Bedeutung werden der Konzernleitung vorgelegt, um – im gesetzlich zulässigen Rahmen – eine Abstimmung zu erreichen. Die Rechte und Pflichten der gesetzlichen Aufsichtsgremien 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.

## **WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH**

Am 27. Juli 2010 hat die Automobili Lamborghini Holding S.p.A. 90,1 % der Anteile an dem renommierten Design- und Entwicklungsdienstleister Italdesign Giugiaro S.p.A., Turin, Italien, erworben. Die übrigen Anteile hält weiterhin die Familie Giugiaro. Die Gesellschaft leistet seit vielen Jahren einen wichtigen Beitrag zum Design mehrerer Marken des Volkswagen Konzerns.

Am 15. Januar 2010 hat Volkswagen aufgrund der am 9. Dezember 2009 vereinbarten langfristigen strategischen Partnerschaft mit Suzuki 19,9 % der Suzuki-Aktien erworben.

Die Volkswagen Osnabrück GmbH, eine unmittelbare Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, hat im Jahr 2010 von der Wilhelm Karmann GmbH & Co KG Grundstücke nebst Gebäuden am Standort Osnabrück erworben. Mit der Gesellschaft soll ab 2011 ein neues Fahrzeugprojekt verwirklicht werden.

#### **RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS GESCHÄFT**

Wie auch bei anderen international tätigen Unternehmen wirken auf das Geschäft der Volkswagen Gesellschaften zahlreiche in- und ausländische Rechtsordnungen ein. Dabei handelt es sich vor allem um entwicklungs-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften, aber unter anderem auch um steuer-, gesellschafts-, handels- und kapitalmarktrechtliche sowie arbeits-, banken-, beihilfe- und versicherungsrechtliche Regelungen.

#### **ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN**

Im Folgenden sind die nach §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB geforderten übernahmerechtlichen Angaben dargestellt.

#### **Kapitalverhältnisse**

Am 31. Dezember 2010 belief sich das Grundkapital der Volkswagen AG auf 1.190.882.163,20 (1.024.623.813,12) €; es setzte sich aus 295.045.567 Stamm- und 170.142.778 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56 €.

#### **Aktionärsrechte und -pflichten**

Mit den 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). Zu den Verwaltungsrechten gehören 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 durch Auskunfts- und Anfechtungsklagen durchsetzen.

Jede Stammaktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Die Hauptversammlung wählt die von ihr zu bestellenden Mitglieder des Aufsichtsrats und den

Abschlussprüfer; sie entscheidet insbesondere über die Gewinnverwendung, die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, über Satzungsänderungen und Kapitalmaßnahmen, über Ermächtigungen zum Erwerb eigener Aktien sowie gegebenenfalls über die Durchführung einer Sonderprüfung, über eine vorzeitige Abberufung von Mitgliedern des Aufsichtsrats und über die Auflösung der Gesellschaft.

Den Vorzugsaktionären steht in der Regel kein Stimmrecht zu. Soweit jedoch den Vorzugsaktionären 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 der Satzung) 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 80 % des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals (§ 25 Abs. 2 der Satzung).

**Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten**

Beteiligungen an der Volkswagen AG, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, haben wir im Anhang zum Jahresabschluss der Volkswagen AG und im Anhang zum Jahresabschluss des Volkswagen Konzerns auf den Seiten 313 bis 320 dieses Geschäftsberichts dargestellt.

Katar hat der Volkswagen AG im Januar 2010 unter Bezugnahme auf ihre Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG vom 18. Dezember 2009 eine Mitteilung nach § 27a Abs. 1 Satz 1 WpHG über die mit dem Erwerb der Stimmrechte verfolgten Ziele und die Herkunft der verwendeten Mittel zugesandt. Diese Mitteilung wurde am 25. Januar 2010 veröffentlicht und kann unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) abgerufen werden.

Die Porsche Wolfgang I. Beteiligungen GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat uns am 5. Oktober 2010 eine Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG übermittelt sowie am 27. Oktober 2010 ihre mit dem Erwerb der Stimmrechte verfolgten Ziele gemäß § 27a Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt. Diese Mitteilungen haben wir am 8. beziehungsweise am 29. Oktober 2010 veröffentlicht. Sie können ebenfalls von der Internetseite [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) abgerufen werden.

**Besetzung des Aufsichtsrats**

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

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

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist in der Regel ein vom Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählter Kapitaleignervertreter. Er hat unter den Bedingungen des Mitbestimmungsgesetzes bei Stimmengleichheit im Aufsichtsrat letztlich zwei Stimmen.

**Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung**

Die Bestellung und die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands sind in den §§ 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 Gesetzes 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 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 Außerordentlichen Hauptversammlung am 3. Dezember 2009 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, bis zum 2. Dezember 2014 das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender stimmrechtsloser Vorzugsaktien, gegen Geldeinlage einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 345,6 Mio. € (das entspricht 135 Mio. stimmrechtslosen Vorzugsaktien) zu erhöhen. Gegen diesen Beschluss waren zwei Anfechtungs- beziehungsweise Nichtigkeitsklagen erhoben worden. Aufgrund des entsprechenden Freigabebeschlusses des Oberlandesgerichts Braunschweig vom 12. März 2010 wurden im März/April 2010 rund 65 Mio. neue Vorzugsaktien ausgegeben, sodass sich das oben genannte Genehmigte Kapital auf rund 179,4 Mio. € reduzierte. Die beiden Klagen sind

am 30. November 2010 zurückgezogen worden. Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses auf Seite 277 dargestellt.

Die Möglichkeiten, eigene Aktien zu erwerben, bestimmen sich nach § 71 AktG. Zuletzt wurde der Vorstand auf der Ordentlichen Hauptversammlung am 23. April 2009 ermächtigt, eigene Aktien zu erwerben. Diese Ermächtigung galt bis zum 23. Oktober 2010 und wurde nicht genutzt.

**Wesentliche Vereinbarungen des Mutterunternehmens im Falle eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots**

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG bis Juni 2012 eine syndizierte Kreditlinie über 7,8 Mrd. € eingeraumt. Den Konsortiumsmitgliedern wurde das Recht gewährt, ihren jeweiligen Anteil an der Kreditlinie im Falle des Abschlusses eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags seitens der Porsche Automobil Holding SE mit der Volkswagen AG zu kündigen.

**Beschränkungen, die die Übertragung von Aktien betreffen**

Nach Kenntnis des Vorstands bestand während der rund acht ersten Monate des Jahres 2010 aufgrund einer Vereinbarung zwischen Gesellschaftern der Volkswagen AG eine Beschränkung hinsichtlich der Übertragung von Aktien der Volkswagen AG in Höhe von 17,0 % des stimmberechtigten Grundkapitals der Volkswagen AG.

# Organe

(Teil des Konzernanhangs)

## Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

**MANDATE: STAND 31. DEZEMBER 2010**

**PROF. DR. RER. NAT.**

**MARTIN WINTERKORN (63)**

Vorsitzender (seit 01.01.2007),

Forschung und Entwicklung

01.07.2000\*

Vorsitzender des Vorstands der

Porsche Automobil Holding SE

25.11.2009\*

**Mandate:**

FC Bayern München AG, München

Salzgitter AG, Salzgitter

Porsche Ges.m.b.H., Salzburg

Porsche Holding GmbH, Salzburg

**DR. RER. POL. H.C.**

**FRANCISCO JAVIER**

**GARCIA SANZ (53)**

Beschaffung

01.07.2001\*

**PROF. DR. RER. POL.**

**JOCHEN HEIZMANN (59)**

Nutzfahrzeuge

11.01.2007\*

**Mandate :**

Lufthansa Technik AG, Hamburg

**CHRISTIAN KLINGLER (42)**

Vertrieb und Marketing

01.01.2010\*

**PROF. DR. RER. POL.**

**HORST NEUMANN (61)**

Personal und Organisation

01.12.2005\*

**Mandate:**

Wolfsburg AG, Wolfsburg

**HANS DIETER PÖTSCH (59)**

Finanzen und Controlling

01.01.2003\*

Vorstand für Finanzen der

Porsche Automobil Holding SE

25.11.2009\*

**Mandate:**

Porsche Ges.m.b.H., Salzburg

Porsche Holding GmbH, Salzburg

**RUPERT STADLER (47)**

Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

01.01.2010\*

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.

\* Das Datum bezeichnet den Beginn der jeweiligen Vorstandstätigkeit oder den Zeitraum der Zugehörigkeit zum Vorstand.

## Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

MANDATE: STAND 31. DEZEMBER 2010

HON.-PROF. DR. TECHN. H.C.

DIPL.-ING. ETH

FERDINAND K. PIËCH (73)

Vorsitzender

16.04.2002\*

Mandate:

- AUDI AG, Ingolstadt
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
- MAN SE, München (Vorsitz)
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- Porsche Austria Ges.m.b.H., Salzburg
- Porsche Ges.m.b.H., Salzburg
- Porsche Holding GmbH, Salzburg
- Porsche Retail GmbH, Salzburg

BERTHOLD HUBER (61)

Stv. Vorsitzender

1. Vorsitzender der

Industriegewerkschaft Metall

25.05.2010\*

Mandate:

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

DR. JUR. KLAUS LIESEN (79)

02.07.1987 – 03.05.2006\*

Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der  
Volkswagen AG (seit 03.05.2006)

DR. HUSSAIN ALI AL-ABDULLA (54)

Vice Chairman of Qatar Holding

22.04.2010\*

Mandate:

- Qatar Investment Authority, Doha
- Qatar Holding, Doha (stv. Vorsitz)
- Masraf Al Rayan, Doha (Vorsitz)
- Qatar Exchange, Doha (Vorsitz)
- Qatar Financial Centre, Doha
- Qatar Airways, Doha
- Gulf Investment Corporation, Safat/Kuwait

JÖRG BODE (40)

Niedersächsischer Minister für  
Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

04.11.2009\*

Mandate:

- Deutsche Messe AG, Hannover

DR. JUR. MICHAEL FRENZEL (63)

Vorsitzender des Vorstands  
der TUI AG

07.06.2001\*

Mandate:

- AWD Holding AG, Hannover
- AXA Konzern AG, Köln
- Hapag-Lloyd AG, Hamburg (Vorsitz)
- TUI Cruises GmbH, Hamburg
- TUI Deutschland GmbH, Hannover (Vorsitz)
- TUIfly GmbH, Hannover (Vorsitz)
- TUI China Travel Co. Ltd., Beijing
- TUI Travel PLC, London

BABETTE FRÖHLICH (45)

Industriegewerkschaft Metall,

Ressortleiterin Strategische Planung

25.10.2007\*

Mandate:

- MTU Aero Engines Holding AG, München

DR. JUR. HANS MICHAEL GAUL (68)

19.06.1997\*

Mandate:

- Evonik Industries AG, Essen
- EWE AG, Oldenburg
- HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Düsseldorf
- IVG Immobilien AG, Bonn
- Siemens AG, München
- VNG – Verbundnetz Gas AG, Leipzig

DR. ING. JÜRGEN GROSSMANN (58)

Vorsitzender des Vorstands der RWE AG;  
Gesellschafter der Georgsmarienhütte

Holding GmbH

03.05.2006\*

Mandate:

- BATIG Gesellschaft für Beteiligungen mbH,  
Hamburg
- British American Tobacco (Germany) GmbH,  
Hamburg
- British American Tobacco (Industrie) GmbH,  
Hamburg
- Deutsche Bahn AG, Berlin
- SURTECO SE, Buttenwiesen-Pfaffenhofen  
(Vorsitz)
- Hanover Acceptances Limited, London

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

\* Das Datum bezeichnet den Beginn der jeweiligen Aufsichtsratstätigkeit oder den Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

**PETER JACOBS (53)**

Vorsitzender des Betriebsrats Werk Emden  
der Volkswagen AG  
19.04.2007\*

**Mandate:**

- Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für Regenerative Energien am Standort Emden eG, Emden
- Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg

**DAVID MCALLISTER (40)**

Niedersächsischer Ministerpräsident  
01.07.2010\*

**BERND OSTERLOH (54)**

Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG  
01.01.2005\*

**Mandate:**

- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart
- Wolfsburg AG, Wolfsburg
- Auto 5000 GmbH, Wolfsburg
- Projekt Region Braunschweig GmbH, Braunschweig
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg

**DR. JUR. FERDINAND OLIVER PORSCHE (49)**

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
- Voith AG, Heidenheim
- Eterna S.A., Grenchen
- PGA S.A., Paris
- Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH & Co KG, Bietigheim-Bissingen

**JÜRGEN PETERS (66)**

01.11.2003 – 01.05.2010\*

**DR. JUR. HANS MICHEL PIËCH (69)**

Selbstständiger Rechtsanwalt

07.08.2009\*

**Mandate:**

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

**DR. RER. COMM. WOLFGANG PORSCHE (67)**

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

24.04.2008\*

**Mandate:**

- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart (Vorsitz)
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart (Vorsitz)
- Eterna S.A., Grenchen (Vorsitz)
- Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft, Salzburg (Vorsitz)
- Porsche Austria Ges.m.b.H., Salzburg (stv. Vorsitz)
- Porsche Bank AG, Salzburg (stv. Vorsitz)
- Porsche Cars Great Britain Ltd., Reading
- Porsche Cars North America Inc., Wilmington
- Porsche Ges.m.b.H., Salzburg (stv. Vorsitz)
- Porsche Holding GmbH, Salzburg (stv. Vorsitz)
- Porsche Ibérica S.A., Madrid
- Porsche Italia S.p.A., Padua
- Porsche Retail GmbH, Salzburg (stv. Vorsitz)
- Schmittenhöhebahn AG, Zell am See

**PETER MOSCH (39)**

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats  
der AUDI AG  
18.01.2006\*

**Mandate:**

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

**ROLAND OETKER (61)**

19.06.1997 – 22.04.2010\*

<b>WOLFGANG RITMEIER (62)</b>	<b>AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS</b>	<b>Mitglieder des Ausschusses für Geschäftsbeziehungen mit Aktionären (bis 16.06.2010)</b>
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Management Association (VMA)	<b>Stand 31.12.2010</b>	Roland Oetker (Vorsitz)
19.04.2007*	<b>Mitglieder des Präsidiums</b>	Wolfgang Ritmeier (stv. Vorsitz)
<b>Mandate:</b>	Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH	Dr. jur. Michael Frenzel
Ⓐ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg	Ferdinand K. Piëch (Vorsitz)	Bernd Wehlauer
	Berthold Huber (stv. Vorsitz)	
	David McAllister	
	Bernd Osterloh	
<b>HEINRICH SÖFJER (59)</b>	Dr. Wolfgang Porsche	<b>Mitglieder des Ausschusses für besondere Geschäfte (bis 16.06.2010)</b>
03.08.2007 – 15.05.2010*	Bernd Wehlauer	Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH
		Ferdinand K. Piëch (Vorsitz)
<b>JÜRGEN STUMPF (56)</b>	<b>Mitglieder des Vermittlungsausschusses gemäß § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz</b>	Jürgen Peters (stv. Vorsitz bis 01.05.2010)
Vorsitzender des Betriebsrats Werk Kassel der Volkswagen AG	Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH	Bernd Osterloh
01.01.2005*	Ferdinand K. Piëch (Vorsitz)	Dr. Wolfgang Porsche
	Berthold Huber (stv. Vorsitz)	Bernd Wehlauer
	David McAllister	Christian Wulff
	Bernd Osterloh	
<b>BERND WEHLAUER (56)</b>		<b>Mitglieder des Ausschusses für Geschäfte mit Großaktionären (seit 17.09.2010)</b>
Stv. Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG	<b>Mitglieder des Prüfungsausschusses</b>	Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH
01.09.2005*	Dr. Ferdinand Oliver Porsche (Vorsitz)	Ferdinand K. Piëch (Vorsitz)
<b>Mandate:</b>	Bernd Wehlauer (stv. Vorsitz)	Berthold Huber (stv. Vorsitz)
Ⓐ Wolfsburg AG, Wolfsburg	Babette Fröhlich	Jörg Bode
Ⓐ Volkswagen Immobilien GmbH	Dr. jur. Hans Michael Gaul	Dr. Michael Frenzel
Ⓐ Volkswagen Pension Trust e.V., Wolfsburg		Bernd Osterloh
		Dr. Wolfgang Porsche
		Jürgen Stumpf
<b>CHRISTIAN WULFF (51)</b>	<b>Mitglieder des Nominierungsausschusses</b>	Bernd Wehlauer
08.04.2003 – 30.06.2010*	Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH	
	Ferdinand K. Piëch (Vorsitz)	
	David McAllister	
	Dr. Wolfgang Porsche	
<b>THOMAS ZWIEBLER (45)</b>		
Vorsitzender des Betriebsrats Volkswagen Nutzfahrzeuge		
15.05.2010*		

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

\* Das Datum bezeichnet den Beginn der jeweiligen Aufsichtsratstätigkeit oder den Zeitraum der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat.

# Lagebericht

7,2

PKW-AUSLIEFERUNGEN AUF WESENTLICHEN MÄRKTN IM VORJAHRESVERGLEICH

in Prozent



<sup>1</sup> Gesamtmarkt enthält Pkw und leichte Nutzfahrzeuge.

Volkswagen Konzern

Pkw-Gesamtmarkt

Sowohl die Weltwirtschaft insgesamt als auch die Automobilbranche haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr weitgehend von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise erholt. Der Volkswagen Konzern nutzte diese Entwicklung, um seine Marktposition weiter zu stärken: Die Auslieferungen stiegen auf 7,2 Mio. Fahrzeuge an und überschritten damit erstmals die 7-Millionen-Marke.

## **LAGEBERICHT**

---

- 147 Geschäftsverlauf**
- 158 Aktie und Anleihen**
- 166 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage**
- 178 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)**
- 182 Wertsteigernde Faktoren**
- 205 Risikobericht**
- 213 Prognosebericht**

# Geschäftsverlauf

## Erstmals mehr als 7 Millionen Fahrzeuge ausgeliefert

Sowohl die Weltwirtschaft insgesamt als auch die Automobilbranche haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr weitgehend von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise erholt. Der Volkswagen Konzern nutzte diese Entwicklung, um seine Marktposition weiter zu stärken: Die Fahrzeugauslieferungen stiegen gegenüber dem Vorjahr um 13,7% und überschritten erstmals die 7-Millionen-Marke.

### **ERHOLUNG DER WELTWIRTSCHAFT SETZT SICH FORT**

Die Weltwirtschaft hat sich 2010 schneller als erwartet von dem deutlichen Einbruch des Vorjahres erholt. Obwohl in vielen Ländern die staatlichen Konjunkturprogramme ausliefen, führten die weiterhin expansive Geldpolitik und der rasche Aufschwung in den Schwellenländern zu einem überdurchschnittlich starken Wachstum der Weltwirtschaft. Die Rohstoff- und Ölpreise legten zwar deutlich zu, die Inflationsraten blieben jedoch in den meisten Ländern relativ niedrig. Der Welthandel wuchs wieder zweistellig, wovon Deutschland als exportstarkes Land im besonderen Maße profitierte. Insgesamt betrug das Weltwirtschaftswachstum circa 4,1 % nach –1,9 % im Vorjahr.

### **Nordamerika**

Nach einem Rückgang der Wirtschaftsleistung von 2,6% im Jahr 2009 verzeichnete die US-Wirtschaft im Berichtsjahr ein Wachstum von 2,9%. Die hohe Arbeitslosigkeit sank trotz der äußerst expansiven Geldpolitik der Regierung nur wenig. Der US-Dollar verlor gegenüber dem Euro nach seinem Jahreshöchststand im Juni wieder deutlich an Wert. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) von Kanada stieg um 2,9 (–2,5)%; das Wachstum der mexikanischen Wirtschaft betrug 5,4 (–6,1)%.

### **Südamerika**

Mit einem Wachstum von 7,5 (–0,6)% in Brasilien und 8,3 (0,9)% in Argentinien verlief der Erholungsprozess in den großen Volkswirtschaften Südamerikas sehr dynamisch. Während in Brasilien die durchschnittliche Inflationsrate auf Vorjahresniveau lag, beschleunigte sich in Argentinien die Inflation deutlich.

### **Asien-Pazifik**

Wie schon im Jahr 2009 verzeichneten die asiatischen Schwellenländer auch 2010 die weltweit höchsten Wachstumsraten, das Expansionstempo verlangsamte sich jedoch zum Jahresende leicht. Das Bruttoinlandsprodukt Chinas stieg mit 10,3 (9,2)% erneut stärker als im Vorjahr. Japan verbuchte nach dem hohen BIP-Rückgang von 6,3% im Jahr 2009 ein positives Wachstum von 4,3%, wobei jedoch die deflationären Tendenzen anhielten. Indiens Wirtschaft wuchs kräftig um 8,5 (6,5)%.

### **Europa/Übrige Märkte**

Westeuropa verzeichnete mit 1,8 (–4,1)% nur ein geringes BIP-Wachstum, das aber höher ausfiel als zu Jahresbeginn erwartet. Die durchschnittliche Arbeitslosenquote im Euroraum stieg von 9,4% im Jahr 2009 auf 10,0% im Berichtsjahr. In Zentral- und Osteuropa lag die Zuwachsr率e des BIP im Durchschnitt bei 4,1 (–5,5)%, wobei sich das BIP in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich entwickelte.

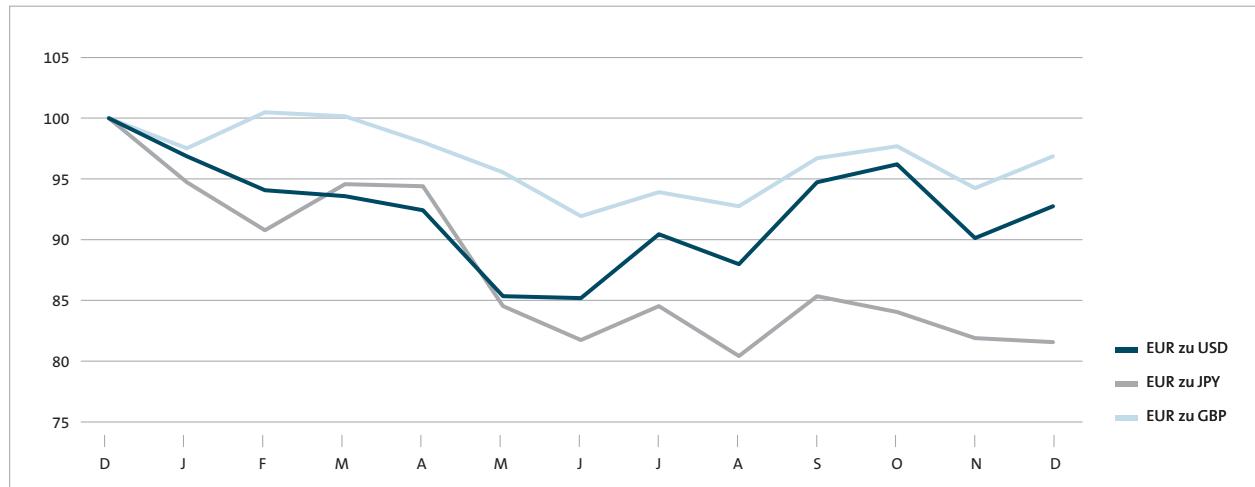
Südafrika konnte mit einem Wachstum von 2,7 (–1,7)% die Rezession schneller als erwartet überwinden, obwohl die deutliche Aufwertung des Rand diese Entwicklung sogar noch bremste.

### **Deutschland**

Deutschland erreichte dank seiner Exportstärke im Berichtsjahr mit einem Plus von 3,6 (–4,7)% eine der höchsten BIP-Wachstumsraten der großen Industrieländer. Im zweiten Halbjahr belebte neben den deutlich niedrigeren Arbeitslosenzahlen die positive Einkommensentwicklung den privaten Konsum.

## DEVISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2009 BIS DEZEMBER 2010

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2009 = 100



### WELTWEITE AUTOMOBILKONJUNKTUR ENTWICKELT SICH BESSER ALS ERWARTET

Im Jahr 2010 stiegen die weltweiten Pkw-Verkäufe um 11,4 % auf 58,7 Mio. Fahrzeuge. Mit dem zweitbesten Absatzvolumen aller Zeiten verfehlte die Branche das Rekordniveau aus dem Vorkrisenjahr 2007 nur knapp. Die Region Asien-Pazifik erwies sich als wichtigster Wachstumsträger, vor allem weil sich die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in China überdurchschnittlich stark erhöhte. Auch Nord- und Südamerika verzeichneten eine deutlich höhere Nachfrage als im Vorjahr. Der Absatz von Neuwagen auf dem europäischen Markt ging hingegen zurück. Die Region Zentral- und Osteuropa verbuchte zwar – vor allem wegen des hohen Wachstums in Russland – einen Anstieg der Pkw-Neuzulassungen, Westeuropa verfehlte jedoch das Vorjahresergebnis deutlich. Grund ist hier unter anderem der starke Rückgang der Pkw-Nachfrage in Deutschland nach Auslaufen der Umweltprämie. Der südafrikanische Automobilmarkt legte erstmals nach drei Jahren mit rückläufigem Wachstum wieder zu.

### Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die etablierten Märkte waren 2010 stark von den Konjunkturprogrammen der Regierungen beeinflusst. Die Verschiebung der Nachfrage hin zu Kleinfahrzeugen, die diese Programme zur Folge hatten, wurde mit Auslaufen der Prämien wieder aufgehoben. Nachholkäufe wegen verzögter Kaufentscheidungen trugen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern seinen Absatz steigerte und Marktanteile gewann. Staatliche Fördermaßnahmen reduzierten

das Risiko größerer Einbrüche in Einzelmärkten deutlich. Die Abschwächung des Euro im Jahr 2010 verbesserte die Chancen für Exporte in Länder außerhalb des Euroraums. Immer wichtiger für die Automobilbranche werden die konsequente Bearbeitung der großen Märkte China und Brasilien, der Ausbau der Aktivitäten in Indien und die Befriedigung der wieder steigenden Nachfrage in Russland.

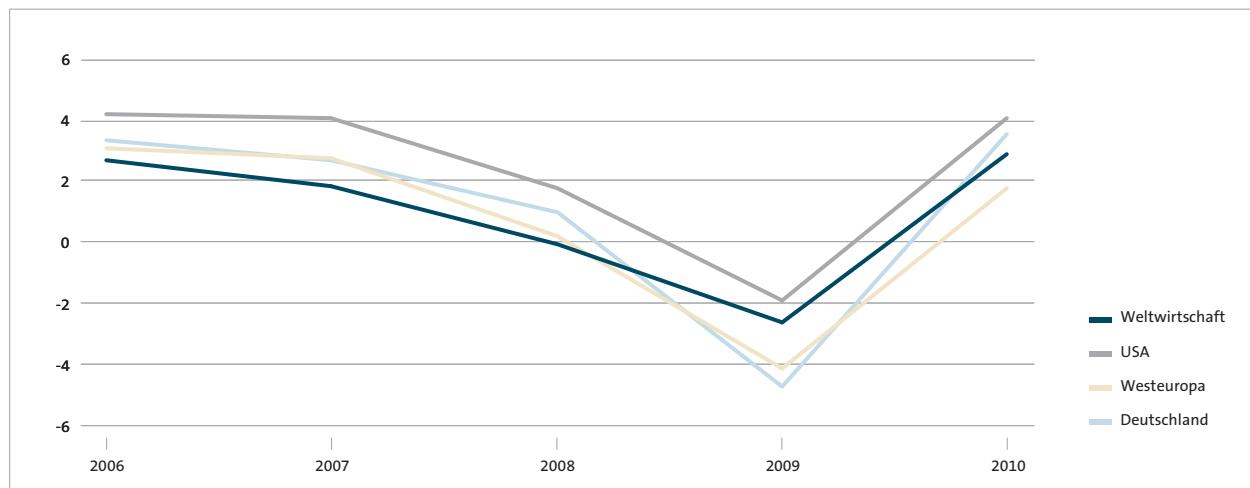
In Asien, Afrika und Lateinamerika zeichnet sich eine weitere Erleichterung des Freihandels ab. Durch aktives Risikomanagement der Hersteller und des Handels sowie enge Zusammenarbeit mit Finanzdienstleistern ließen sich die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise gut bewältigen.

### Nordamerika

Auf dem nordamerikanischen Markt lag die Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2010 um 10,4 % über der des Vorjahrs, in dem das Kaufinteresse allerdings sehr gering gewesen war. Vor allem die konjunkturelle Erholung in den USA belebte die Automobilnachfrage. Zuwächse gegenüber 2009 verbuchte die Automobilbranche auf dem US-Markt sowohl bei den Pkw-Verkäufen (+ 5,2 % auf 6,0 Mio. Einheiten) als auch bei leichten Nutzfahrzeugen (+ 18,2 % auf 5,6 Mio. Einheiten). Dennoch verzeichneten die Neuzulassungen den zweitschlechtesten Wert der vergangenen 28 Jahre. In Kanada stieg das Absatzvolumen im Berichtsjahr um 6,6 % auf 1,6 Mio. Fahrzeuge. Auch auf dem mexikanischen Markt erhöhten sich die Verkaufszahlen im Vergleich zum Vorjahr, und zwar um 8,7 % auf 0,8 Mio. Einheiten.

## WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent

**Südamerika**

Auf den südamerikanischen Automobilmärkten stiegen 2010 die Fahrzeugverkäufe gegenüber dem Vorjahr und übertrafen damit sogar den bisherigen Rekordstand aus dem Jahr 2008. Auch der Absatz in Brasilien erreichte 2010 einen neuen Höchstwert. Hauptgrund für diese positive Entwicklung war das staatliche Konjunkturprogramm, das den Anstieg der Neuzulassungen um 10,6 % auf 3,3 Mio. Pkw und leichte Nutzfahrzeuge begünstigte. Die brasilianischen Fahrzeugexporte verzeichneten mit 767 Tsd. Einheiten (+61,4 %) erstmals seit 2005 wieder einen Zuwachs gegenüber dem Vorjahr. Der argentinische Pkw-Markt profitierte ebenfalls von der guten Automobilkonjunktur in Südamerika: Die Pkw-Verkäufe legten hier im Berichtsjahr deutlich zu und übertrafen mit 483 Tsd. Fahrzeugen (+27,6 %) das Rekordniveau des Jahres 2008.

**Asien-Pazifik**

Die mit Abstand größte Wachstumsdynamik verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr die Region Asien-Pazifik. Dabei erzielte der chinesische Pkw-Markt im neunten Jahr in Folge den weltweit höchsten absoluten Absatzzuwachs. Mit einem Anstieg von 3,0 Mio. auf 11,5 Mio. Fahrzeuge (+35,1 %) wurden erneut deutlich mehr Pkw neu zugelassen als im Vorjahr. Der Absatz im Inland profitierte vor allem von staatlicher Förderung. In Japan lagen die Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr mit 4,2 Mio. Fahrzeugen um 7,4 % über dem sehr niedrigen Vorjahresniveau. Der Abwärtstrend der vergangenen Jahre ist somit gestoppt. Steuervergünstigungen und Umweltprämiens stützten bis September 2010 das japanische Neuwagengeschäft. Der indische Pkw-Markt verbuchte im Berichtsjahr hohe zweistellige Wachstumsraten: Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum erhöhten sich die Verkäufe um 29,8 %

auf 2,2 Mio. Einheiten. Das gestiegene Einkommensniveau und ein erweitertes Modellangebot – vor allem im Mini- und Kleinwagensegment – begünstigten den Aufschwung.

**Europa/Übrige Märkte**

In Westeuropa war die Pkw-Nachfrage im Berichtsjahr wie erwartet rückläufig; sie reduzierte sich um 5,1 % auf 13,0 Mio. Fahrzeuge. Für die starken Rückgänge, vor allem in der zweiten Jahreshälfte, waren hauptsächlich die inzwischen ausgelaufenen staatlichen Konjunkturprogramme verantwortlich. Sie hatten im Jahr 2009 in den meisten westeuropäischen Ländern die Kunden zu vorgezogenen Käufen motiviert. Von den volumenstarken Märkten erzielten nur Großbritannien (+1,8 %) und Spanien (+3,0 %) noch leichte Zuwächse; Einbußen musste die Branche hingegen in Frankreich (-2,6 %), Italien (-9,2 %) und vor allem in Deutschland (-23,4 %) hinnehmen. Der Marktanteil der Dieselfahrzeuge in Westeuropa stieg 2010 im Vergleich zum Vorjahr wieder deutlich an, lag aber mit rund 52,0 (46,0 %) noch unter dem bisherigen Höchststand von 2007 (53,3 %).

In der Region Zentral- und Osteuropa haben sich die Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr nur leicht von dem starken Nachfrageeinbruch 2009 erholt; der Gesamtmarkt wuchs zwar, doch fast ausschließlich dank des erstarkten russischen Automobilmarktes. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erhöhten sich die Pkw-Verkäufe hier um 29,0 % auf 1,8 Mio. Einheiten. Der Anstieg ist vor allem auf ein laufendes Förderprogramm der Regierung zurückzuführen, das Zuschüsse und Kreditvergünstigungen beim Kauf eines in Russland hergestellten Neuwagens vorsieht. In den zentral-europäischen EU-Staaten wurden im Berichtsjahr insgesamt weniger Pkw abgesetzt als 2009. Rückgänge verzeichneten die Märkte Ungarn (-32,4 %), Rumänien (-17,0 %) und

Slowakei (−14,3 %), Zuwächse dagegen Polen (+1,8 %) und die Tschechische Republik (+0,7 %). In der Türkei übertrafen die Pkw-Verkäufe den Vorjahreswert um 37,8 %.

Mit einem Zuwachs von 29,8 % auf 335 Tsd. Einheiten stieg die Pkw-Nachfrage auf dem südafrikanischen Markt erstmals seit vier Jahren wieder an, unter anderem aufgrund verbesserter Finanzierungsbedingungen.

#### **Deutschland**

Im Geschäftsjahr 2010 sanken die Pkw-Neuzulassungen in Deutschland um 23,4 % auf 2,9 Mio. Fahrzeuge. Hauptursache für diesen starken Rückgang auf das niedrigste Gesamtmarktniveau seit der deutschen Wiedervereinigung waren Vorzieheeffekte, die aus der 2009 gewährten Umweltprämie resultierten. Der deutsche Nutzfahrzeugmarkt konnte sich dagegen erholen: Mit 282 Tsd. neu zugelassenen Fahrzeugen wurde das schwache Vorjahresergebnis um 16,5 % übertroffen. Der Absatz von Lkw bis zu einem Gesamtgewicht von 6 t nahm um 16,3 % auf 197 Tsd. Einheiten zu. Vor allem dank der starken Nachfrage aus dem Ausland steigerten deutsche Hersteller in ihren Inlandswerken die Produktion von Pkw und Nutzfahrzeugen um 13,4 % auf 5,9 Mio. Einheiten; auch die Exporte erhöhten sich deshalb überdurchschnittlich um 25,0 % auf 4,5 Mio. Fahrzeuge.

#### **DEUTLICHE NACHFRAGEBELEBUNG BEI SCHWEREN LKW**

Nachdem die Verkaufszahlen im Krisenjahr 2009 stark eingebrochen waren, nahm die Nachfrage nach schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von über 15 t im abgelaufenen Geschäftsjahr – mit unterschiedlicher Dynamik – in allen Regionen der Welt zu. Während die großen Absatzmärkte China, Indien und Brasilien sogar neue Rekordzahlen meldeten, blieben die Märkte in Westeuropa, den USA und Japan noch deutlich unter dem Niveau der Vorkrisenzeit. Die weltweiten Verkäufe stiegen um 51,0 % auf insgesamt 1,8 Mio. Fahrzeuge.

In den USA konnte zwar der seit 2007 andauernde Marktrückgang gestoppt werden, der Anstieg um 13,0 % auf 107 Tsd. Einheiten gegenüber dem historisch schwachen Vorjahresniveau bedeutet jedoch noch keine durchgreifende Erholung.

Auf dem brasilianischen Markt trieben 2010 die gestiegene Investitionstätigkeit sowie die Förderprogramme der Regierung den Absatz um 52,2 % auf 102 Tsd. Fahrzeuge.

In China setzte sich das starke Wachstum der vergangenen Jahre unvermindert fort. Mit einem Anstieg um 68,6 % auf 1,0 Mio. Einheiten entfiel mehr als die Hälfte des weltweiten Absatzes von schweren Lkw auf China. In Indien, dem mittlerweile zweitgrößten Markt der Welt für schwere Lkw, nahmen die Verkäufe aufgrund der anziehenden Industrieproduktion um 96,7 % auf 173 Tsd. Fahrzeuge

zu. In Japan sorgten staatliche Anreize für einen Anstieg der Neuzulassungen um 33,2 % auf 25 Tsd. Einheiten.

In Westeuropa legte die Nachfrage nach schweren Lkw gegenüber dem schwachen Vorjahresniveau wieder zu: Die Neuzulassungen stiegen 2010 um 0,9 % auf 153 Tsd. Fahrzeuge. In Zentral- und Osteuropa erhöhte sich der Absatz, ausgehend von einem äußerst geringen Vorjahreswert, um 17,8 % auf 69 Tsd. Einheiten.

#### **NACHFRAGE NACH FINANZDIENSTLEISTUNGEN**

Die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen entwickelte sich im Berichtsjahr auf den einzelnen Märkten der Welt uneinheitlich. Die Entwicklung in den Schwellenmärkten bietet den automobilen Finanzdienstleistungen hervorragende Wachstumschancen. Die positive Marktentwicklung in China unterstreicht diese Perspektive. Bei gegenwärtig nur etwa 10 % kreditfinanzierten Fahrzeugkäufen existiert Potenzial, um Neukunden für automobile Finanzdienstleistungen zu gewinnen.

In den USA wuchs der Markt für Finanzdienstleistungen durch die steigende Nachfrage nach Leasing- und Kreditangeboten, bei Gebrauchtwagen war eine Erholung der Restwerte zu beobachten. In Brasilien ist der Markt für Finanzdienstleistungen gut entwickelt. Im Jahr 2010 führten darüber hinaus Steuervergünstigungen, vor allem durch das im Juli 2010 neu aufgelegte Förderprogramm der Nationalbank für Wirtschaftliche und Soziale Entwicklung, zu einem höheren Geschäftsvolumen. In Mexiko hingegen war die Entwicklung der Fahrzeugfinanzierungen insgesamt rückläufig. Viele herstellergebundene Finanzdienstleister verzeichneten einen Rückgang ihrer Penetrationsraten.

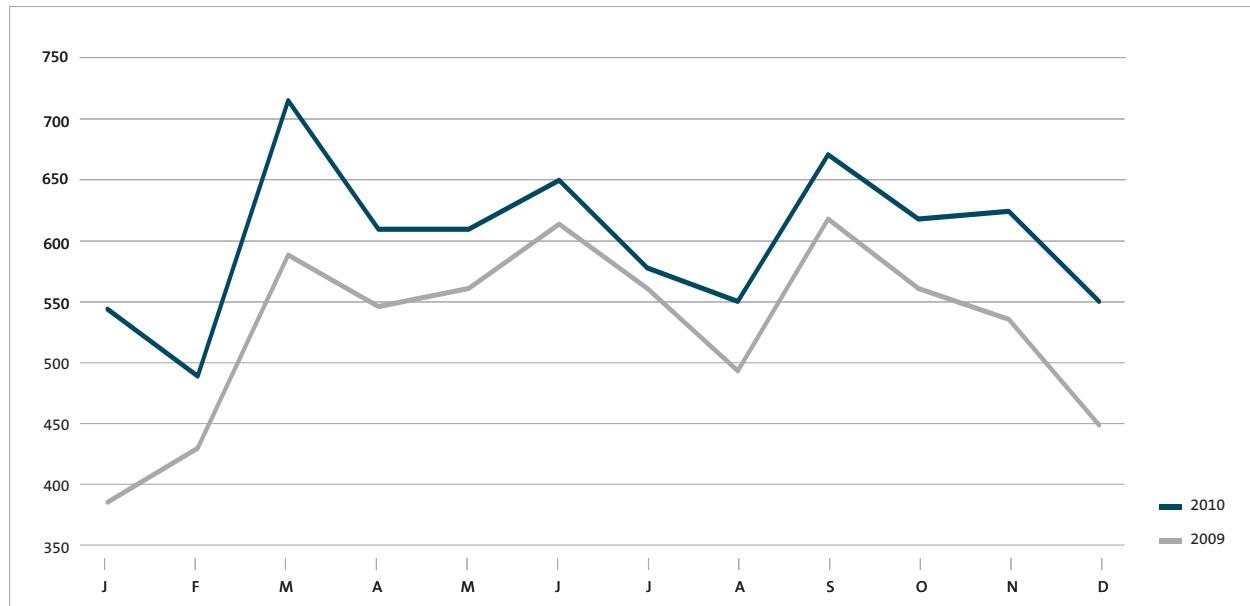
Ein anhaltendes Wachstum der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen ist in Indien zu erwarten. In Japan konnten vermehrt neue Finanzdienstleistungsprodukte verkauft werden.

In Europa entwickelte sich die Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen trotz auslaufender staatlicher Konjunkturprogramme im Jahr 2010 außerordentlich positiv. Dies ist insbesondere auf den Nachholbedarf im gewerblichen Segment zurückzuführen.

Nachdem im Jahr 2009 in Deutschland die Umweltprämie zu einer Sonderkonjunktur im Automobilabsatz und entsprechend in der Fahrzeugfinanzierung geführt hatte, war die Privatkundennachfrage im Jahr 2010 insgesamt rückläufig. Dagegen konnten die automobilen Finanzdienstleister von der im Jahresverlauf zunehmenden Erholung im gewerblichen Geschäft profitieren. Die Leasingbranche verzeichnete 2010 in Deutschland wieder ein Wachstum. Neben der positiven Entwicklung des Nutzfahrzeugleasings trug insbesondere das gestiegene Volumen im Pkw-Leasing dazu bei.

## AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN

in Tsd. Fahrzeuge



## NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2010

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat der Volkswagen Konzern seine Modellpalette in wichtigen Segmenten erneuert und gezielt weiter ausgebaut. Das Angebot umfasst rund 200 Pkw- und Nutzfahrzeugmodelle und deren Derivate. Damit deckt der Konzern nahezu alle wesentlichen Segmente und Karosserieformen ab: vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen im Pkw-Bereich und vom kleinen Pickup bis zum schweren Lkw im Nutzfahrzeugsektor. Sofern es wirtschaftlich ist, werden wir offene Marktsegmente sukzessive erschließen.

Die Marke Volkswagen Pkw hat im Jahr 2010 die neuen Generationen des Touareg, des Phaeton, des Touran und des Sharan präsentiert. Hinzu kamen weitere Ausstattungsversionen wie der Polo BlueMotion\* und der Touareg Hybrid\*, die das Angebot umweltfreundlicher Fahrzeuge der Marke erweitern. Darüber hinaus starteten leistungsstarke Varianten wie der Polo GTI\* und Derivate wie der Cross Polo und der Cross Golf erfolgreich am Markt. Der neue Passat bildete im Herbst den gelungenen Abschluss des Modellfeuerwerks der Marke Volkswagen Pkw.

Die Marke Audi wurde auch 2010 ihren hohen Ansprüchen gerecht. Mit dem Audi S5 Sportback, dem Audi RS5 Coupé\*, dem Audi A7 Sportback, dem Audi A8 sowie dem Audi R8 als 4.2 FSI quattro Spyder\* und 5.2 FSI quattro Spyder\* feierten sowohl sportlich als auch technisch überlegene Fahrzeuge ihre Marktpremiere. Hervorzuheben ist außerdem der neue Audi A1, mit dem die Marke eine neue

Fahrzeugklasse erschlossen hat. Der kompakte Audi A1 bringt alle Stärken der Marke auf 3,95 Meter Länge zusammen: progressives Design, feinste Qualität und wegweisende Effizienz.

Zu Beginn des Jahres 2010 stellte Škoda mit dem Superb Combi ein Fahrzeug mit pfiffigen Detaillösungen und imposantem Kofferraumvolumen vor. Zu den weiteren Höhepunkten der Marke zählten vor allem die Produktionsaufwertungen der Fabia- und Roomster-Baureihe sowie die Neueinführung des Fabia Combi RS\*. Die GreenLine-Versionen der zweiten Generation sind nun in allen Bauarten verfügbar und unterstreichen einmal mehr den Nachhaltigkeitsanspruch der Marke.

Der im Berichtsjahr neu eingeführte Ibiza ST ergänzt die erfolgreichste Baureihe unserer spanischen Marke SEAT. Der Kombi ist das perfekte Fahrzeug für den jugendlichen und sportlichen Lebensstil, denn er vereint alle starken Eigenschaften der Marke: emotionales und attraktives Design, Dynamik und Effizienz. Darüber hinaus präsentierte die Marke mit dem neuen Alhambra ein ebenso intelligentes wie vielseitiges Fahrzeug. Er ist der ideale Partner für aktive, sportliche Menschen und bietet zudem jede Menge Platz sowie Flexibilität für Beruf, Familie und Freizeit.

Mit faszinierenden neuen Modellen und Derivaten gingen auch die Luxusmarken des Konzerns im Jahr 2010 an den Start. Bentley erweiterte sein Modellangebot um den Continental Supersports Convertible\* – das bislang

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

schnellste und leistungsfähigste Cabriolet aus dem Hause Bentley – und das neue Flaggschiff der Marke, den exklusiven Mulsanne\*. Lamborghini präsentierte mit dem Gallardo Superleggera\* das beeindruckende neue Top-Modell der Gallardo-Baureihe. Bugatti bestätigte seine Ausnahmestellung mit dem Veyron Super Sport\*, der im Berichtsjahr den Geschwindigkeitsrekord bei Serienfahrzeugen aufgestellt hat.

Volkswagen Nutzfahrzeuge präsentierte im Berichtsjahr den rundum erneuerten Caddy und betrat mit dem neuen Amarok das Pickup-Segment. Der Amarok setzt neue Maßstäbe in seiner Klasse, indem er die für dieses Segment typische Robustheit mit innovativer Technologie, hohen Sicherheitsstandards und Bestwerten bei Verbrauch, Komfort und Ergonomie vereint.

Scania stellte im abgelaufenen Geschäftsjahr mit dem neuen V8 den weltweit kraftvollsten Lkw vor. Mit der Einführung der neuen V8-Baureihe verfügt Scania über die technischen Lösungen sowie die erforderliche Motorenplattform, um die Ende 2013 in Kraft tretende Euro-6-Abgasnorm zu erfüllen.

#### **PKW-AUSLIEFERUNGEN WELTWEIT**

Mit seinen neun Marken ist der Volkswagen Konzern weltweit auf allen relevanten Automobilmärkten präsent. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören aktuell die Region Westeuropa sowie China, Brasilien, USA, Russland und Mexiko. In einem herausfordernden Automobiljahr 2010 konnte Volkswagen seine gute Wettbewerbsposition weiter ausbauen. Dank unseres attraktiven und umweltfreundlichen Modellangebots haben wir den Marktanteil des Konzerns in wichtigen Kernmärkten deutlich gesteigert; auch bei unserem weltweiten Marktanteil registrierten wir einen erfreulichen Zuwachs.

Im Geschäftsjahr 2010 lieferte der Volkswagen Konzern weltweit 7.203.094 Fahrzeuge an Kunden aus (+ 13,7 %) und erzielte damit einen Rekordwert. Die Auslieferungszahlen waren in allen zwölf Monaten des Berichtsjahres höher als in den jeweiligen Vorjahresmonaten, in denen der Absatz von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zum Teil beeinträchtigt gewesen war. Mit Ausnahme von Lamborghini und Bugatti konnten alle Konzernmarken die Verkaufszahlen des Vorjahres übertreffen. Auf nahezu allen Märkten war die Nachfrage nach Konzernmodellen

höher als im Vorjahr. Die Tabelle auf Seite 154 gibt einen Überblick über die Auslieferungen an Kunden nach Märkten sowie über die jeweiligen Pkw-Marktanteile des Volkswagen Konzerns im Geschäftsjahr 2010. In den folgenden Abschnitten beschreiben wir die Verkaufsentwicklung in den einzelnen Märkten.

#### **Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte**

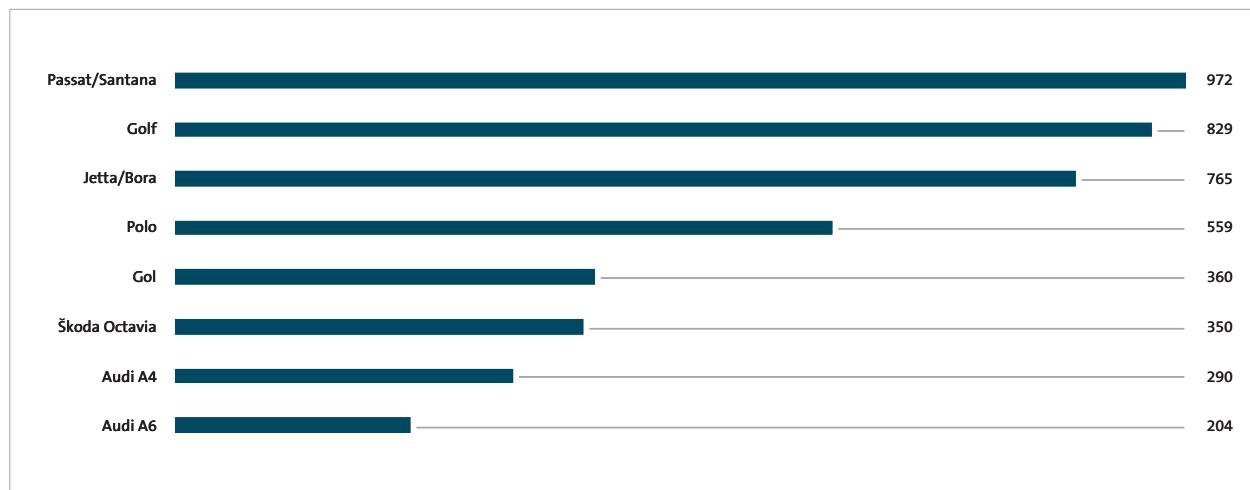
In Westeuropa lagen unsere Auslieferungen an Kunden im Berichtsjahr trotz des stark rückläufigen Pkw-Marktes in Deutschland nahezu auf dem Niveau des Vorjahrs. Der Anteil der in Westeuropa veräußerten Fahrzeuge betrug 40,3 (46,1) % des gesamten Auslieferungsvolumens des Konzerns. Ohne Berücksichtigung des deutschen Marktes haben alle Volumenmarken ihre Verkäufe an Kunden gegenüber dem Vorjahr gesteigert. Eine besonders hohe Nachfrage registrierten wir bei den Modellen Polo, Tiguan und SEAT Leon. Auch unsere neuen Modelle Audi A4 allroad quattro, Audi A5 Sportback, Škoda Yeti, Škoda Superb Combi und SEAT Exeo ST waren sehr gefragt. Der Anteil des Volkswagen Konzerns am Pkw-Gesamtmarkt in Westeuropa blieb mit 21,0 (20,9) % konstant. In Zentral- und Osteuropa übertrafen unsere Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns den Vorjahreswert um 11,5 %. Das lag vor allem an der sehr positiven Entwicklung des russischen Pkw-Marktes in der zweiten Jahreshälfte; hier haben wir insgesamt 40,2 % mehr Fahrzeuge verkauft als im Vorjahr. In Zentral- und Osteuropa stieg insbesondere die Nachfrage nach den Modellen Polo, Golf, Tiguan, Audi A6, Audi Q5, Škoda Octavia und SEAT Leon. Die neuen Modelle Audi A5 Sportback und Škoda Yeti waren bei den Kunden in dieser Region ebenfalls sehr beliebt.

Die Auslieferungen des Volkswagen Konzerns in Südafrika entwickelten sich im Berichtsjahr sehr dynamisch. Im Vergleich zum Vorjahr, das durch die Finanz- und Wirtschaftskrise stark belastet gewesen war, stieg die Nachfrage nach Konzernmodellen um 37,0 %. Besonders begehrte waren unsere Einstiegsmodelle. Der Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Südafrika erhöhte sich auf 19,9 (19,3) %.

Auf den Märkten in Nahost verzeichneten wir eine insgesamt höhere Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern als im Vorjahr (+ 54,7 %).

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

**WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2010 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLE**  
in Tsd. Fahrzeuge



#### Auslieferungen in Deutschland

Auf dem deutschen Pkw-Markt war die Zahl der Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Berichtsjahr um 16,7 % geringer als im Vorjahr; 2009 war der Absatz besonders stark von der staatlichen Umweltprämie begünstigt gewesen. Hohe Zuwachsraten verzeichneten wir bei den Modellen Audi Q5 und SEAT Altea XL. Auch die neuen Modelle Touareg, Audi A4 allroad quattro, Audi A5 Sportback, Audi A8, Škoda Yeti, Škoda Superb Combi und SEAT Exeo ST wurden verstärkt nachgefragt. Zum Ende des Jahres 2010 standen in der Zulassungsstatistik des Kraftfahrtbundesamtes fünf Konzernmodelle an der Spitze ihres jeweiligen Segments: Polo, Golf, Touran, Tiguan und der Multivan/Transporter. Der Golf führte weiterhin unangefochten die Liste der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw an. Den Marktanteil des Konzerns in Deutschland haben wir trotz rückläufiger Verkaufszahlen auf 35,1 (34,2) % erhöht und damit unsere Marktführerschaft weiter ausgebaut.

#### Auslieferungen in Nordamerika

Obwohl sich das Wachstum auf dem Pkw-Markt in den USA in der zweiten Jahreshälfte 2010 etwas verlangsamt, stiegen die Verkaufszahlen des Volkswagen Konzerns im Gesamtjahr 2010 um 20,9 %. Die Modelle New Beetle, Golf, Tiguan, Passat CC, Audi A3, Audi A6, Audi A5 Coupé

und Audi Q5 wiesen dabei die größten Steigerungsraten auf. In Kanada erhöhten sich unsere Auslieferungen an Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 16,2 %. Besonders gefragt waren hier die Modelle Golf, Tiguan, Audi A4 und Audi Q5. Auf dem mexikanischen Pkw-Markt lieferten wir 9,4 % mehr Fahrzeuge aus als im Vorjahr. Zu den Modellen mit den größten Steigerungsraten gehörten Tiguan, Jetta, Audi A4 und SEAT Ibiza.

#### Auslieferungen in Südamerika

Auf den südamerikanischen Pkw-Märkten ist die Nachfrage 2010 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Der Volkswagen Konzern lieferte dort 9,9 % mehr Fahrzeuge an Kunden aus. In Brasilien führte vor allem die hohe Nachfrage nach den Modellen Fox und Saveiro zu einem Anstieg der Verkaufszahlen um 4,4 %. Die Auslieferungszahlen enthalten auch die leichten Nutzfahrzeuge Saveiro und T2; von ihnen wurden auf dem brasilianischen Pkw-Markt insgesamt 56,6 % mehr Einheiten verkauft als im Vorjahr.

Auf dem argentinischen Pkw-Markt fiel die Nachfrage nach Konzernfahrzeugen im Berichtszeitraum um 31,1 % höher aus als im Vorjahr. Verstärkt nachgefragt wurden die Modelle Fox MPV, Voyage und Jetta. Die Marktführerschaft in Argentinien konnte der Konzern mit einem Pkw-Marktanteil von 24,2 (26,9) % behaupten.

AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN NACH MÄRKTN<sup>1</sup>

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERANDE-RUNG (%)	PKW-MARKTANTEIL (%)	
	2010	2009		2010	2009
<b>Europa/Übrige Märkte</b>	<b>3.599.951</b>	<b>3.492.438</b>	<b>+ 3,1</b>		
<b>Westeuropa</b>	<b>2.902.948</b>	<b>2.917.888</b>	<b>- 0,5</b>	<b>21,0</b>	<b>20,9</b>
davon: Deutschland	1.038.596	1.246.571	- 16,7	35,1	34,2
Großbritannien	381.175	341.888	+ 11,5	17,2	16,1
Frankreich	270.527	260.799	+ 3,7	11,2	11,3
Spanien	246.125	224.692	+ 9,5	23,8	23,2
Italien	242.732	237.760	+ 2,1	11,5	10,1
<b>Zentral- und Osteuropa</b>	<b>429.485</b>	<b>385.320</b>	<b>+ 11,5</b>	<b>13,4</b>	<b>13,4</b>
davon: Russland	133.503	95.208	+ 40,2	7,1	6,5
Tschechische Republik	81.932	77.952	+ 5,1	45,6	43,7
Polen	81.639	79.120	+ 3,2	22,8	22,4
<b>Übrige Märkte</b>	<b>267.518</b>	<b>189.230</b>	<b>+ 41,4</b>		
davon: Türkei	87.434	49.094	+ 78,1	11,9	10,3
Südafrika	72.279	52.758	+ 37,0	19,9	19,3
<b>Nordamerika<sup>2</sup></b>	<b>549.578</b>	<b>467.769</b>	<b>+ 17,5</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>
davon: USA	360.287	297.973	+ 20,9	3,1	2,9
Mexiko	129.548	118.391	+ 9,4	15,7	15,6
Kanada	59.743	51.405	+ 16,2	3,8	3,5
<b>Südamerika</b>	<b>907.778</b>	<b>825.851</b>	<b>+ 9,9</b>	<b>19,6</b>	<b>21,7</b>
davon: Brasilien	727.790	697.279	+ 4,4	22,9	25,4
Argentinien	135.628	103.445	+ 31,1	24,2	26,9
<b>Asien-Pazifik</b>	<b>2.145.787</b>	<b>1.550.261</b>	<b>+ 38,4</b>	<b>9,6</b>	<b>8,6</b>
davon: China	1.924.649	1.400.514	+ 37,4	16,8	16,5
Japan	63.998	53.904	+ 18,7	1,5	1,4
Indien	53.555	19.002	x	2,5	1,1
<b>Weltweit</b>	<b>7.203.094</b>	<b>6.336.319</b>	<b>+ 13,7</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>
Volkswagen Pkw	4.502.827	3.954.551	+ 13,9		
Audi	1.092.411	949.729	+ 15,0		
Škoda	762.600	684.226	+ 11,5		
SEAT	339.501	336.683	+ 0,8		
Bentley	5.117	4.616	+ 10,9		
Lamborghini	1.302	1.515	- 14,1		
Volkswagen Nutzfahrzeuge	435.584	361.506	+ 20,5		
Scania	63.712	43.443	+ 46,7		
Bugatti	40	50	- 20,0		

<sup>1</sup> Die Auslieferungen und Marktanteile von 2009 wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.<sup>2</sup> Gesamtmarkte in den USA, Mexiko und Kanada enthalten Pkw und leichte Nutzfahrzeuge.

### Auslieferungen in Asien-Pazifik

Asien-Pazifik war im Jahr 2010 mit Blick auf die Pkw-Verkäufe die mit Abstand am stärksten wachsende Region; erst zum Jahresende schwächten sich die Wachstumsraten etwas ab. Der Volkswagen Konzern lieferte hier 38,4% mehr Fahrzeuge aus als im Vorjahr. Der chinesische Pkw-Markt setzte seine dynamische Entwicklung mit leicht vermindertem Tempo fort: Die Verkaufszahlen des Konzerns stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 37,4%. Zu diesem Ergebnis trugen nahezu alle Modelle bei. Auf dem weiterhin sehr wettbewerbsintensiven chinesischen Pkw-Markt konnten wir die Marktführerschaft mit einem Anteil von 16,8 (16,5)% verteidigen. In Japan übertrafen unsere Verkäufe an Kunden den Vorjahreswert um 18,7%. Die Modelle Polo, Golf und Audi A3 waren besonders gefragt. Auf den übrigen Märkten der Region Asien-Pazifik entwickelten sich unsere Auslieferungen an Kunden unvermindert positiv. In Indien übertrafen die Verkaufszahlen den Vorjahreswert sogar um mehr als das Doppelte. Wesentlichen Anteil an diesem Anstieg hatte der 2010 im Markt eingeführte Polo.

### AUSLIEFERUNGEN SCHWERER NUTZFAHRZEUGE

Die Marke Scania lieferte im Berichtsjahr insgesamt 63.712 Lkw und Busse an Kunden aus – eine Steigerung um 46,7% gegenüber dem Vorjahr. In Südamerika stiegen die Verkäufe um 84,4% auf 19.820 Einheiten. Vor allem in Brasilien, Argentinien und auf den Märkten der Regionen Asien-Pazifik und Nahost war die Nachfrage nach schweren Nutzfahrzeugen deutlich höher als im Vorjahr.

### FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES KONZERNS

Die Produkte und Services von Volkswagen Finanzdienstleistungen wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr gut von den Kunden angenommen. Im Finanzierungs-, Leasing- und Versicherungsgeschäft wurden weltweit 2,7 Mio. neue Verträge abgeschlossen und der Vorjahreswert damit um 7,6% übertroffen. Der Gesamtvertragsbestand lag am 31. Dezember 2010 um 2,9% über dem des Vorjahrs. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing erhöhte sich der Vertragsbestand um 2,2% auf 5,2 Mio., im Bereich Service/Versicherungen lag er um 4,5% über dem Vergleichswert des Vorjahrs. Bei gleichgebliebenen Vergabegrundsätzen belief sich der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den weltweiten Auslieferungen des Konzerns auf 34,9 (32,9)%.

In Europa wurden 2,0 (1,9) Mio. Verträge neu abgeschlossen, der Vertragsbestand erhöhte sich 2010 auf 5,5 (5,4) Mio. Im Kundenfinanzierungs- und Leasingbereich lag die Zahl der Kontrakte mit 3,5 Mio. auf Vorjahresniveau. Der Anteil der in Europa geleasten oder finanzierten Fahrzeuge war mit 34,5 (32,2)% höher als im Vorjahr.

Die Zahl der Vertragsneuabschlüsse in Nordamerika belief sich auf insgesamt 430 Tsd.; das waren 18,1% mehr als 2009. Der Vertragsbestand wuchs dort um 4,5% auf 1,2 Mio. Kontrakte. Auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing entfielen 1,1 (1,0) Mio. Verträge. Der Anteil geleasteter oder finanziertener Fahrzeuge erhöhte sich in dieser Region auf 52,2 (50,1)%.

In Südamerika belief sich der Vertragsbestand auf 533 Tsd. Kontrakte (+ 18,1%). Diese entfielen fast ausschließlich auf den Bereich Kundenfinanzierung/Leasing. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge in Südamerika betrug 27,3 (26,5)%.

Die Vertragszugänge in Asien-Pazifik stiegen im Vergleich zu 2009 um 17,7% auf 53 Tsd., der Vertragsbestand nahm um 9,2% auf 182 Tsd. zu. Der Bereich Kundenfinanzierung/Leasing wies einen Bestand von 118 Tsd. Verträgen auf, das waren 4,6% mehr als 2009. In Asien-Pazifik wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr 22,0 (23,0)% der ausgelieferten Fahrzeuge geleast oder finanziert.

### AUFRAGSLAGE DES VOLKSWAGEN KONZERNS IN WESTEUROPA

In Westeuropa (einschließlich Deutschland) blieb die Nachfrage nach Konzernmodellen im Berichtsjahr unter der des Vorjahrs. Der Rückgang ist vor allem auf das Ende der in Deutschland gewährten Umweltprämie zurückzuführen, die 2009 zu einem erheblichen Anstieg der Nachfrage geführt hatte. Diese Entwicklung spiegelte sich auch in den Auftragseingängen für Westeuropa insgesamt wider, die gegenüber dem Vorjahr um 2,2% zurückgingen. In Westeuropa ohne Deutschland verzeichnete der Volkswagen Konzern dagegen einen Anstieg der Auftragseingänge von 6,7%.

Die Auftragsbilanz des Volkswagen Konzerns zum 31. Dezember 2010: inländischer Auftragsbestand 269.800 Fahrzeuge und 380.500 vorliegende Bestellungen aus dem westeuropäischen Ausland. Der Auftragsbestand war damit um 29,1% höher als am Vorjahrestichtag.

#### **ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION**

Im Geschäftsjahr 2010 setzte der Volkswagen Konzern – einschließlich der Joint Ventures in China – weltweit 7.278.440 Fahrzeuge an die Handelsorganisation ab. Das entspricht einem Anstieg um 15,4 % im Vergleich zum Vorjahr, das stark von der Finanz- und Wirtschaftskrise beeinträchtigt gewesen war. Im Ausland wurden 23,8 % mehr Einheiten abgesetzt, im Inland aufgrund der ausgelaufenen staatlichen Umweltprämie 17,8 % weniger Fahrzeuge. Die Inlandsquote belief sich auf 14,6 (20,4) %.

Mit 789.673 weltweit an die Handelsorganisation abgesetzten Einheiten und einem Anteil von 10,8 % am Konzernabsatz war der Golf auch im Berichtsjahr unser Hauptvolumenträger. Die Modelle Polo, Sharan, Tiguan, Touareg, Audi A5 Sportback, Audi Q5, Audi Q7, Audi A8, Škoda Superb, SEAT Exeo und Multivan/Transporter verzeichneten deutliche Zuwächse. Zudem waren die in China angebotenen Versionen der Modelle Passat und Jetta sowie der Santana sehr gefragt.

#### **PRODUKTION**

Der Volkswagen Konzern stellte im Berichtsjahr weltweit 7.357.505 Fahrzeuge her. Das waren 21,5 % mehr als im Vorjahr, in dem wir das Fertigungsvolumen an die kritische Marktsituation angepasst hatten. Die positive Entwicklung in China führte dazu, dass unsere chinesischen Gemeinschaftsunternehmen ihr Produktionsvolumen um 37,9 % steigerten. Auch in unseren Produktionsstätten in Deutschland, Spanien, Tschechien, Mexiko und Südafrika erhöhten sich die Fertigungszahlen deutlich. Der Anteil der im Inland produzierten Fahrzeuge belief sich auf 28,7 (32,0) %. Durchschnittlich fertigten unsere Werke weltweit 29.608 Fahrzeuge pro Tag; das entspricht einem Anstieg von 14,0 % gegenüber dem Vorjahr. Nicht enthalten in diesen Produktionszahlen sind die in den Daimler-

Werken in Düsseldorf und Ludwigsfelde gefertigten Modelle des am Markt sehr erfolgreichen Crafter und des in Kooperation mit Chrysler in den USA gebauten Routan.

#### **LAGERBESTÄNDE**

Wegen der erfreulichen Nachfrageentwicklung auf den weltweiten Automobilmärkten haben wir unser Produktionsvolumen im Berichtsjahr deutlich gesteigert. Daraus ergab sich ein Lageraufbau bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie bei den unfertigen Erzeugnissen. Die weltweiten Fahrzeugbestände bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lagen zum 31. Dezember 2010 über denen des Vorjahrs.

#### **MITARBEITERZAHL**

Im Berichtsjahr beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 388.536 Mitarbeiter (+5,9 %). In China wurden neben den fahrzeugproduzierenden Joint Ventures 2010 erstmals auch die Belegschaften der Komponentenwerke berücksichtigt. Bei unseren inländischen Gesellschaften standen im Durchschnitt 178.291 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft belief sich auf 45,9 (47,0) %. Zum 31. Dezember 2010 hatte der Volkswagen Konzern 384.058 aktive Mitarbeiter. Außerdem befanden sich 4.778 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit sowie 10.545 junge Menschen (+7,1 %) in einem Ausbildungsverhältnis. Die Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns betrug zum Bilanzstichtag 399.381 Personen (+8,4 %). Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Volumen, Erstkonsolidierungen und dem Aufbau neuer Gesellschaften. Im Inland waren 181.328 Mitarbeiter beschäftigt (+5,0 %). Die Zahl der im Ausland beschäftigten Personen lag bei 218.053 (+11,3 %).

### GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf des Jahres 2010 positiv. Bei volatilen Verhältnissen haben sich die weltweiten Pkw-Märkte insgesamt schneller von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise erholt als prognostiziert. Der Volkswagen Konzern übertraf die für das Berichtsjahr erwarteten Werte bei Auslieferungen, Umsatzerlösen und Operativem Ergebnis deutlich. Erstmals in der Unternehmensgeschichte lieferten wir mehr als 7 Mio. Fahrzeuge an Kunden aus. Dabei entwickelten sich unsere Verkaufszahlen im Vergleich zum Gesamtmarkt überproportional. In der Folge konnten wir unsere weltweite Marktposition weiter stärken. Zu den Hauptwachstumsträgern gehörten erneut die Schwellenländer und speziell der Pkw-Markt in China.

Der Grund für diese insgesamt sehr gute Entwicklung ist vor allem unsere breite und attraktive Modellpalette. Mit zahlreichen neuen und den etablierten Modellen überzeugten wir auch im Jahr 2010 unsere Kunden in der ganzen Welt. Unser hoher Anspruch an Qualität und Effizienz trug zum Erfolg des Unternehmens im Jahr 2010 bei.

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die für das Berichtsjahr gesetzten Ziele und die tatsächlich erreichten Werte.

Detaillierte Informationen zu den finanziellen Kennzahlen finden Sie im Kapitel Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage auf den Seiten 166 bis 177.

### SOLL-IST-VERGLEICH

Kennzahl	Prognose für 2010	Ist 2010
Auslieferungen	> 6,3 Mio.	7,2 Mio
Marktanteil weltweit	> 11,3 %	11,4 %
Umsatzerlöse	> 105,2 Mrd. €	126,9 Mrd. €
Operatives Ergebnis	> 1,9 Mrd. €	7,2 Mrd. €
Investitionsquote	rund 6 %	5,0 %

# Aktie und Anleihen

## Erfreuliche Kursentwicklung für die Aktionäre der Volkswagen AG

Für die Aktionäre der Volkswagen AG war 2010 ein durchweg positives Geschäftsjahr. Im Mittelpunkt standen die Ausgabe neuer Vorzugsaktien und der Weg hin zum integrierten Automobilkonzern mit Porsche. Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktien stiegen deutlich.

### KAPITALERHÖHUNG ERFOLGREICH PLATZIERT

Am 16. April 2010 hat die Volkswagen AG ihre Kapitalerhöhung mit einem Nettoerlös in Höhe von 4,1 Mrd. € erfolgreich abgeschlossen. Im Zuge dieser Kapitalmaßnahme wurden insgesamt 64,9 Mio. neue Volkswagen Vorzugsaktien mit Bezugsrecht unter teilweiser Ausnutzung des Genehmigten Kapitals ausgegeben. Bezugsrechte für die neuen Aktien waren sowohl den Volkswagen Stamm- als auch den Vorzugsaktionären eingeräumt worden. Durch die Kapitalerhöhung stieg die Anzahl der Vorzugsaktien im Jahresvergleich von 105.238.280 auf 170.142.778.

Die Kapitalerhöhung ist ein entscheidender Schritt bei der geplanten Schaffung des integrierten Automobilkonzerns mit Porsche. Mit dem Nettoemissionserlös wurde die Kapitalausstattung des Volkswagen Konzerns verbessert, seine finanzielle Stabilität gestärkt und das Rating des Konzerns gestützt.

Alle neuen Aktien wurden vorab im Rahmen eines öffentlichen Angebots in Deutschland und einer Privatplatzierung für institutionelle Investoren im Ausland im Zuge eines sogenannten „beschleunigten Bookbuilding-Verfahrens“ platziert. Diese Vorabplatzierung der neuen Volkswagen Vorzugsaktien war möglich, weil die Hauptaktionäre der Volkswagen Stammaktien ihre Bezugsrechte den federführenden Banken im Vorfeld der Transaktion übertragen hatten. Diese hatten sich wiederum verpflichtet, die Bezugsrechte nicht auszuüben, sodass die neuen Aktien bei Investoren platziert werden konnten. Die restlichen neuen Volkswagen Vorzugsaktien unterlagen einem sogenannten Rücktrittsvorbehalt, bei dem die Bezugsrechtsinhaber, die innerhalb der Bezugsrechtsperiode ihr Bezugsrecht ausüben wollten, die neuen Volkswagen Vorzugsaktien trotz der Vorabplatzierung erfolgreich zeichnen konnten.

Die neuen Volkswagen Vorzugsaktien stießen weltweit auf großes Interesse, vor allem bei Investoren aus Großbritannien und den USA. Der Vorabplatzierungspreis und gleichzeitige Bezugspreis betrug 65,00 € je Vorzugsaktie.

In der Bezugsrechtsperiode wurden 99,3 % aller Streubesitzbezugsrechte ausgeübt, die im Vorfeld der Transaktion nicht auf die Konsortialbanken übertragen worden waren. Diese hohe Quote unterstreicht das große Interesse am Volkswagen Konzern und der Volkswagen Vorzugsaktie.

Die Transaktionsstruktur hatte für die Aktionäre der Volkswagen AG zahlreiche Vorteile: Aufgrund des geringen Kursabschlags mussten weniger neue Aktien ausgegeben werden, um den anvisierten Emissionserlös zu erzielen, als bei einer Bezugsrechtskapitalerhöhung ohne Vorabplatzierung. Daher wurde der Gewinn je Aktie durch die Kapitalmaßnahme nur leicht verwässert.

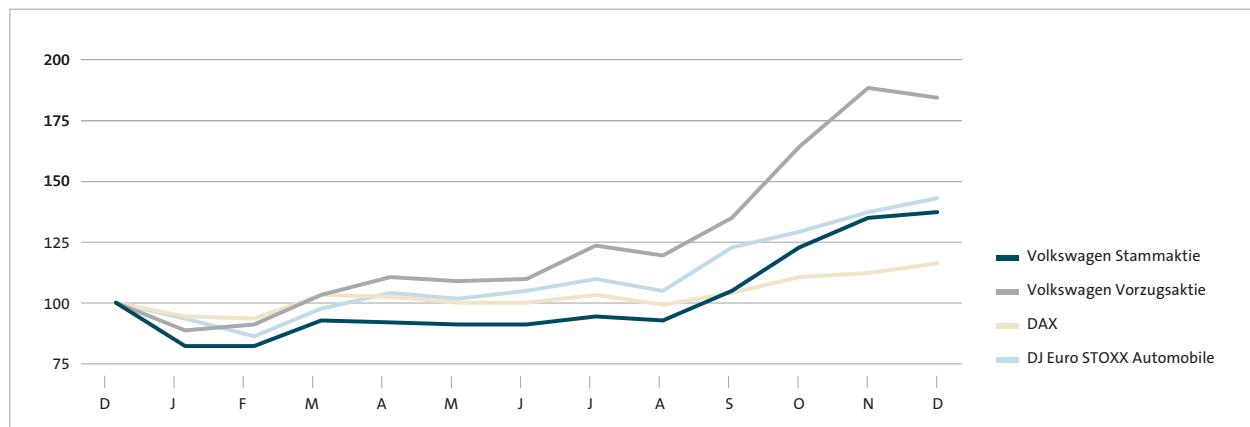
Mit der Kapitalerhöhung wurde die im DAX gelistete Volkswagen Vorzugsaktie als die liquideren Volkswagen Aktiengattung bestätigt.

### AKTIENMÄRKTE WELTWEIT

Das Jahr 2010 entwickelte sich für Anleger an den internationalen Aktienmärkten durchwachsen. Die freundliche Stimmung, die in den letzten Monaten des Geschäftsjahres 2009 geherrscht hat, kühlte sich in den ersten Wochen des Jahres 2010 ab. Da die Marktakteure aufgrund der angespannten finanziellen Situation einiger Euro-Mitgliedsstaaten verunsichert waren, gaben die Kurse bis in den Februar hinein deutlich nach. Der DAX fiel in dieser Phase bis unter die Marke von 5.500 Punkten. Ende Februar setzte an den Märkten eine Aufwärtsbewegung ein, die bis zum Ende des ersten Quartals anhielt.

## AKTIENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2009 BIS DEZEMBER 2010

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand: 31.12.2009 = 100



Im zweiten Quartal waren die Aktienmärkte von hoher Volatilität gekennzeichnet. Positive Impulse, die aus guten Quartalsergebnissen der Unternehmen resultierten, wurden im April und Mai von der weiterhin angespannten finanziellen Situation einiger Euroländer überdeckt. Ende Mai hellte sich die Stimmung unter den Marktteilnehmern wieder auf. Bis in den Juni hinein stiegen die Kurse, bevor sie gegen Ende des zweiten Quartals wieder nachgaben. Der DAX pendelte im zweiten Quartal 2010 mit einigen größeren Ausschlägen nach oben und unten um die 6.000-Punkte-Marke.

Im dritten Quartal des Jahres 2010 blieben die internationalen Aktienmärkte weiterhin volatil, zeigten jedoch einen insgesamt positiven Trend. Vor allem gute Unternehmensergebnisse führten zu Beginn des Quartals dazu, dass die Kurse bis in den August hinein stiegen.

Das vierte Quartal war durch einen anhaltenden Aufwärtstrend gekennzeichnet. Die sich erholende Konjunktur führte überwiegend zu guten Ergebnissen der Unternehmen. In dieser Phase näherte sich der deutsche Leitindex DAX kontinuierlich der 7.000-Punkte-Marke und notierte zeitweise sogar darüber.

Am Jahresende 2010 lag der DAX bei 6.914 Punkten und damit 16,1 % über dem Vorjahreswert. Der DJ Euro STOXX Automobile schloss am 31. Dezember 2010 bei 332 Punkten; das entspricht einem Zuwachs von 43,0 % gegenüber dem Stand am Jahresende 2009.

## KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIE

Sowohl die Stamm- als auch die Vorzugsaktie der Volkswagen AG entwickelten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr positiv. Die Stammaktie, die bereits Ende 2009 aufgrund des niedrigen Streubesitzes durch die Vorzugsaktie im DAX ersetzt worden war, lieferte eine erfreuliche Performance. Die Vorzugsaktie konnte diese Entwicklung jedoch noch übertreffen: Ihr Kurs überflügelte im zweiten Quartal erstmals den Kurs der Stammaktie und notierte

auch im weiteren Jahresverlauf dauerhaft darüber. Bedingt durch den geringen Streubesitz und relativ niedrige Handelsvolumina wies der Kurs der Stammaktie größere Schwankungen auf.

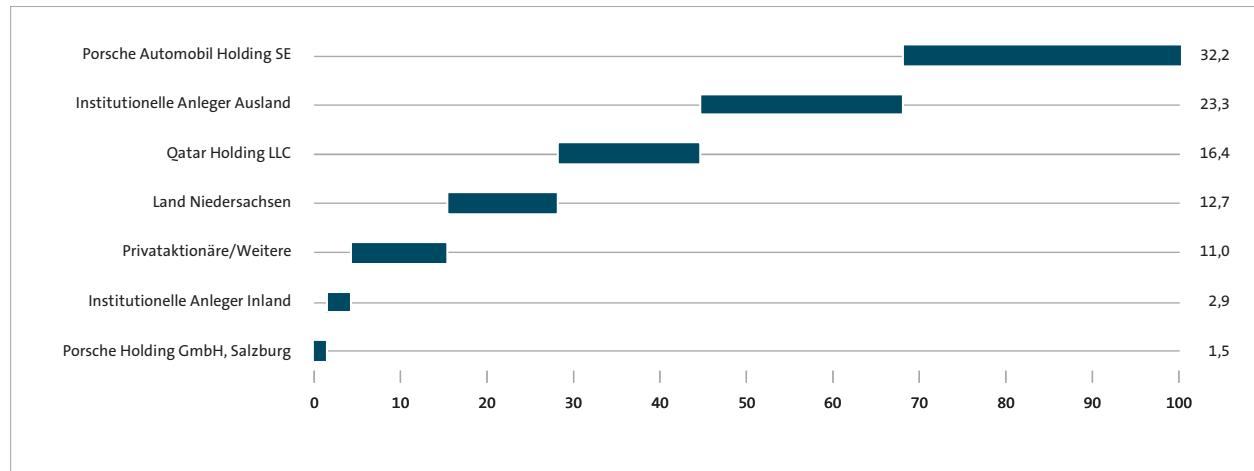
Die Aktien der Volkswagen AG konnten sich im ersten Quartal 2010 der Gesamtentwicklung an den Aktienmärkten zunächst nicht entziehen. Nach einer Abwärtsbewegung zu Beginn des Jahres legten Stamm- und Vorzugsaktie ab Februar deutlich zu. Dafür waren unter anderem die Erläuterungen zum Geschäftsjahr 2009 bei der Jahrespressekonferenz sowie positive Meldungen über die Verkaufszahlen der ersten beiden Monate des Jahres 2010 ausschlaggebend. Dank der starken Nachfrage nach den neuen Aktien aus der Kapitalerhöhung stieg der Kurs der Vorzugsaktie bis zum Ende des ersten Quartals.

Während sich der Kurs der Stammaktie danach eher seitwärts bewegte, zeigte der Kursverlauf der Vorzugsaktie im zweiten Quartal nach dem erfolgreichen Abschluss der Kapitalerhöhung und einer von kräftigen Schwankungen geprägten Phase im April und Mai eine deutliche Aufwärtsbewegung. Der Anstieg resultierte unter anderem aus der Meldung des Unternehmens, dass aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung Absatz und Operatives Ergebnis im Jahr 2010 den jeweiligen Vorjahreswert deutlich übertreffen werden. Vor dem Hintergrund der durchgeführten Kapitalerhöhung unterstrich der gestiegene Börsenkurs zudem die sehr gute Leistung des Unternehmens.

Im dritten Quartal 2010 entwickelte sich der Kurs der Volkswagen Vorzugsaktie deutlich positiver als der Gesamtmarkt. Im Juli legte er kräftig zu, was insbesondere auf die Auslieferungen an Kunden und die Finanzzahlen des ersten Halbjahres 2010 zurückzuführen war, die über den Erwartungen lagen. Nach einer volatilen Seitwärtsbewegung im August folgte ein weiterer Kursanstieg im September. Der Kurs der Stammaktie entwickelte sich im Zeitraum Juli bis September 2010 parallel zum Branchenindex.

### AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2010

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



Von Oktober bis Anfang Dezember legten sowohl die Stamm- als auch die Vorzugsaktie in einem generell freundlichen, aber leicht schwankenden Gesamtmarkt deutlich zu, sodass der Kurs der Vorzugsaktie seinen bisher höchsten Wert verzeichnete und die Stammaktie ihren Jahreshöchststand erreichte. Die im Vergleich zum DAX überproportional positive Entwicklung im vierten Quartal ist vor allem auf die guten Ergebnisse des dritten Quartals sowie auf optimistische Analysteneinschätzungen zurückzuführen.

Die Vorzugsaktie der Volkswagen AG erreichte den höchsten Tagesschlusskurs des Berichtsjahres mit 136,90 € am 7. Dezember 2010. Den niedrigsten Wert verzeichnete sie mit 55,83 € bereits am 15. Februar 2010. Am Jahresende lag die Vorzugsaktie mit 121,40 € um 84,7 % über dem Wert vom 31. Dezember 2009.

Den höchsten Tagesschlusskurs des Geschäftsjahrs 2010 erreichte die Stammaktie der Volkswagen AG mit 118,50 € am 7. Dezember 2010. Am schwächsten notierte sie mit 62,30 € am 12. Februar 2010. Die Stammaktie schloss am letzten Handelstag des Jahres bei 105,90 € und lag damit um 37,5 % über dem Wert vom Jahresende 2009.

#### DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie bei 2,1 %. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 1,9 %. Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB) auf der Seite 179 dieses Geschäftsberichts.

#### ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2010 betrug 15,17 (2,37) €. Gemäß IAS 33 basiert die Berechnung auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der während des Geschäftsjahrs im Umlauf befindlichen Stammaktien (siehe hierzu auch die Anhangangabe 11 im Volkswagen Konzernabschluss).

#### AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2010

In der obigen Grafik ist die Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2010 dargestellt. Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG stieg zum Ende des Jahres 2010 auf 1.190.882.163 €.

Die Stimmrechtsverteilung sah zum Bilanzstichtag wie folgt aus: Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hielt am Ende des Geschäftsjahrs 50,74 % 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 %, von der Porsche Holding GmbH, Salzburg, werden 2,37 % gehalten. Die restlichen 9,89 % der 295.045.567 Stammaktien entfielen auf weitere Aktionäre.

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

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

## **WANDLUNG VON AKTIENOPTIONEN**

Aufgrund der positiven Entwicklung der Stammaktie nutzten auch im Geschäftsjahr 2010 zahlreiche Mitarbeiter die attraktive Möglichkeit, zuvor gezeichnete Schuldverschreibungen in Stammaktien zu wandeln. Rund 700 Mitarbeiter übten ihr Wandlungsrecht aus den gezeichneten Schuldverschreibungen der siebten und achten Tranche des Aktienoptionsplans aus. Daraus entstanden 40.170 neue Stammaktien beziehungsweise 0,1 Mio. € Gezeichnetes Kapital. Weitere Angaben zu unserem Aktienoptionsplan finden Sie im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses ab Seite 278.

## **HAUPTVERSAMMLUNG**

Die 50. Ordentliche Hauptversammlung und die 9. Gesonderte Versammlung der Vorzugsaktionäre der Volkswagen AG fanden am 22. April 2010 im Congress Center Hamburg statt. Die Stammaktionäre der Volkswagen AG stimmten bei einer Präsenz von 91,1 % für die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, für die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandel-schuldverschreibungen (einschließlich der Schaffung eines Bedingten Kapitals und der entsprechenden Satzungsänderung) und für das System zur Vergütung der Mitglieder des Vorstands.

Bei der Gesonderten Versammlung der Vorzugsaktionäre betrug die Präsenz 28,6 %. Dieser Versammlung war vorgeschlagen worden, dem Ermächtigungsbeschluss der Ordentlichen Hauptversammlung der Stammaktionäre vom selben Tag zur Ausgabe von Options- und/oder Wandel-schuldverschreibungen (Bedingtes Kapital) zuzustimmen. Die Zustimmung dazu wurde mit einer Mehrheit von 92,6 % erteilt. Die Abstimmungsergebnisse beider Versammlungen sind im Internet unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) abrufbar.

Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hat ihre Klage gegen die Beschlussfassung der Hauptversammlung vom 24. April 2008 zu Tagesordnungspunkt 9.1 am 28. Mai 2010 zurückgenommen. Die Klage der CIA Consulting Investment Asset Management GmbH, Hamburg, gegen dieselbe Beschlussfassung ist am 25. November 2010 nach Abschluss eines Vergleichs ebenfalls zurückgenommen worden. Ferner haben das Land Niedersachsen, Hannover, und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft mbH, Groß Berßen, ihre Klage gegen die Beschlussfassung der damaligen Hauptversammlung zu Tagesordnungspunkt 9.2 am 31. Mai 2010 nach Abschluss einer Kostenvereinbarung zurückgenommen.

Weitere Einzelheiten dazu können den entsprechenden Veröffentlichungen im Elektronischen Bundesanzeiger vom 2. und 4. Juni und vom 30. November 2010 sowie der Seite [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) entnommen werden.

Die Verbraucherzentrale für Kapitalanleger e.V., Berlin, hatte hinsichtlich der Hauptversammlung am 23. April 2009 eine Auskunftsklage erhoben. Diese Klage wurde am 26. Oktober 2010 vom Landgericht Hannover abgewiesen, Rechtsmittel gegen diese Entscheidung wurden nicht zugelassen.

Gegen die Beschlüsse der Außerordentlichen Hauptversammlung am 3. Dezember 2009 hatten die Knightsbridge Vermögensverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, München, die CIA Consulting Investment Asset Management GmbH, Hamburg, die CDHL-Vermögensverwaltungs-gesellschaft mbH, Hamburg, die VC-Services GmbH, Hamburg, und die Edmund Zimmermann GmbH, Geesthacht, aktienrechtliche Nichtigkeits- und Anfechtungsklagen erhoben. Diese Klagen wurden am 30. November 2010 nach Abschluss eines Vergleichs zurückgenommen.

Weitere Einzelheiten dazu können den entsprechenden Veröffentlichungen im Elektronischen Bundesanzeiger vom 3. Dezember 2010 sowie unserer Internetseite [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) entnommen werden.

Im Zusammenhang mit der Hauptversammlung am 22. April 2010 erhab die Verbraucherzentrale für Kapitalanleger e.V., Berlin, eine weitere Auskunftsklage sowie eine Anfechtungsklage hinsichtlich der Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2009. Beide Klagen wurden vor allem damit begründet, dass Fragen des Vertreters der Klägerin in der Hauptversammlung nicht oder nicht im erforderlichen Umfang beantwortet worden seien. Beide Klagen hat das Landgericht Hannover am 25. Januar 2011 abgewiesen.

Weitere Einzelheiten zur Anfechtungsklage können der entsprechenden Veröffentlichung im Elektronischen Bundesanzeiger vom 29. Juni 2010 sowie unserer Internetseite [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) entnommen werden.

## **VOLKSWAGEN IN NACHHALTIGKEITSINDIZES**

Im Geschäftsjahr 2010 konnte sich Volkswagen erneut einen Platz in zwei renommierten Nachhaltigkeitsindizes sichern: Das Unternehmen ist sowohl im Dow Jones Sustainability Europe Index vertreten als auch – zum vierten Mal in Folge – im Dow Jones Sustainability World Index, der weltweit als der bedeutendste Nachhaltigkeitsindex gilt. Einzelheiten dazu finden Sie im Kapitel Wertsteigernde Faktoren auf Seite 203.



**WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT**  
[www.volksagenag.com/nachhaltigkeit](http://www.volksagenag.com/nachhaltigkeit)

## KENNZAHLEN ZUR VOLKSWAGEN AKTIE

Dividendenentwicklung	2010	2009	2008	2007	2006
Anzahl der Stückaktien am 31.12.					
Stammaktien Tsd. Stück	295.046	295.005	294.920	291.337	286.980
Vorzugsaktien Tsd. Stück	170.143	105.238	105.238	105.238	105.238
Dividende					
je Stammaktie €	2,20	1,60	1,93	1,80	1,25
je Vorzugsaktie €	2,26	1,66	1,99	1,86	1,31
Dividendenausschüttung <sup>1</sup>					
auf Stammaktien Mio. €	649	472	569	524	359
auf Vorzugsaktien Mio. €	385	282	209	196	138
Wertentwicklung der Aktie <sup>2</sup>	2010	2009	2008	2007	2006
Stammaktie					
Jahresendkurs €	105,90	77,00	250,00	156,10	85,89
Jahreshöchstwert €	118,50	298,85	945,00	197,90	85,89
Jahrestiefstwert €	62,30	72,41	148,43	82,60	45,10
Vorzugsaktie					
Jahresendkurs €	121,40	65,74	38,02	100,00	56,55
Jahreshöchstwert €	136,90	81,72	108,30	131,00	56,55
Jahrestiefstwert €	55,83	30,24	29,30	54,14	32,85
Beta-Faktor Faktor	0,99	0,87 <sup>3</sup>	0,89	0,88	1,03
Börsenwert am 31.12. Mrd. €	51,9	29,6	77,7	56,0	30,6
Eigenkapital am 31.12. Mrd. €	46,0	35,3	35,0	31,9	26,9
Börsenwert zu Eigenkapital Faktor	1,13	0,84	2,22	1,75	1,14
Kennzahlen je Aktie	2010	2009	2008	2007	2006
Ergebnis je Stammaktie <sup>4</sup>					
unverwässert €	15,17	2,37	11,92	10,43	7,07 <sup>5</sup>
verwässert €	15,17	2,37	11,88	10,34	7,04 <sup>5</sup>
Operatives Ergebnis <sup>6</sup> €	15,87	4,64	15,91	15,60	5,18
Cash-flow laufendes Geschäft <sup>6</sup> €	25,46	31,84	27,13	39,72	37,32
Eigenkapital <sup>7</sup> €	98,84	88,15	87,49	80,38	68,59
Kurs-Gewinn-Verhältnis <sup>8</sup> Faktor	7,0	32,5	21,0	15,0	12,1
Kurs-Cash-flow-Verhältnis <sup>8</sup> Faktor	4,2	2,4	9,2	3,9	2,3
Dividendenrendite					
Stammaktie %	2,1	2,1	0,8	1,2	1,5
Vorzugsaktie %	1,9	2,5	5,2	1,9	2,3
Kursentwicklung (ohne Dividende)					
Stammaktie %	+ 37,5	- 69,2	+ 60,2	+ 81,7	+ 92,5
Vorzugsaktie %	+ 84,7	+ 72,9	- 62,0	+ 76,8	+ 74,0
Umsätze an deutschen Börsen <sup>9</sup>	2010	2009	2008	2007	2006
Umsatz Volkswagen Stammaktien Mrd. €	6,3	23,5	136,5	103,1	50,5
	Mio. Stück	81,4	129,6	562,8	877,3
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien Mrd. €	27,0	8,5	10,0	34,1	9,7
	Mio. Stück	337,8	147,6	120,2	474,3
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz %	3,2 <sup>10</sup>	3,2 <sup>10</sup>	8,0	5,3	3,9

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2006 bis 2009 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2010 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Seite 176.

4 Zur Ermittlung siehe Anhangangabe 11 Ergebnis je Aktie.

5 Für 2006 aus fortgeführten und nicht fortgeführten Aktivitäten.

6 Auf Basis der gewichteten durchschnittlichen Anzahl ausstehender Stamm- und Vorzugsaktien (unverwässert).

7 Auf Basis der gesamten Stamm- und Vorzugsaktien am 31.12.

8 Zur Ermittlung wurden die Jahresendkurse der Stammaktien verwendet.

9 Orderbuchumsätze an deutschen Börsen.

10 Zum 23. Dezember 2009 wurde die Stammaktie im DAX durch die Vorzugsaktie ersetzt.

## DATEN ZUR VOLKSWAGEN AKTIE

Kennungen	Wesentliche Marktindizes Stammaktie	Wesentliche Marktindizes Vorzugsaktie	Handelsplätze
Stammaktie ISIN: DE0007664005 WKN: 766400 Deutsche Börse/Bloomberg: VOW Reuters: VOWG.DE	CDAX, Prime All Share, Prime Automobile, FTSE Eurotop 100 Index, S&P Global 100 Index	DAX, CDAX, DJ Euro STOXX, DJ Euro STOXX Automobile, Prime All Share, Prime Auto- mobile, Classic All Share, FTSE Eurotop 100 Index, MSCI Euro, Advanced Sustainability Performance Index, DJ Sustainability Europe Index, DJ Sustainability World Index, FTSE4Good	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart, Xetra, London, Luxemburg, New York*, SIX Swiss Exchange
Vorzugsaktie ISIN: DE0007664039 WKN: 766403 Deutsche Börse/Bloomberg: VOW3 Reuters: VOWG_p.DE			

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

## JÄHRLICHES DOKUMENT NACH § 10 WPPG

Das Jährliche Dokument, in dem die nach § 10 Abs. 1 Wertpapierprospektgesetz (WpPG) relevanten Veröffentlichungen des Geschäftsjahres 2010 (und darüber hinaus) aufgelistet sind, ist unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) abrufbar. Sollte ein Abruf nicht möglich sein, kann ein Dokument in Papierform angefordert werden.

## INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Das Jahr 2010 stellte das Investor-Relations-Team angesichts der über weite Strecken des Jahres hohen Volatilität der Kapitalmärkte vor große Herausforderungen. Die größte war zweifellos die im April erfolgreich abgeschlossene Kapitalerhöhung der Volkswagen AG. Mit einem Nettoemissionserlös von 4,1 Mrd. € war sie eine der bedeutendsten Transaktionen dieser Art in Europa und die bis dahin größte überhaupt im Automobilsektor.

Die zahlreichen mit der Vorbereitung und der Durchführung der Kapitalerhöhung direkt und indirekt verbundenen Gespräche mit Investoren und Analysten haben unsere Investor-Relations-Arbeit in den Monaten Februar bis April bestimmt.

Aber auch in den übrigen Monaten des Jahres pflegten Vorstand und Investor-Relations-Abteilung intensive Kontakte zu Kapitalmarktteilnehmern an allen wichtigen Finanzplätzen der Welt. Bei insgesamt rund 600 Roadshows, Konferenzen, Präsentationen und Einzelgesprächen wurden diese über Strategie und Geschäftsentwicklung des Volkswagen Konzerns intensiv und ausführlich

informiert. Außerdem stellten sich Investor-Relations-Mitarbeiter auf vielen Veranstaltungen – die häufig zusammen mit Aktionärschutzvereinigungen organisiert wurden – den Fragen von Privataktionären. Darüber hinaus hat Investor Relations den Bereich Konzern-Treasury bei dessen Aktivitäten am Kapitalmarkt umfassend unterstützt.

Das Konzernergebnis 2009 wurde auf der Jahrespressekonferenz im März 2010 vorgestellt, zeitgleich konnte die Veranstaltung im Internet verfolgt werden. Die Quartalsergebnisse 2010 des Volkswagen Konzerns wurden im Rahmen fest terminierter Telefonkonferenzen erläutert, die auch im Internet übertragen wurden. Sämtliche Präsentationen im Zusammenhang mit den für Investoren relevanten Ereignissen haben wir zudem zeitnah im Internet auf unserer Investor-Relations-Website unter [www.volksagenag.com/ir](http://www.volksagenag.com/ir) veröffentlicht. Die Website wurde im abgelaufenen Jahr noch stärker frequentiert als 2009. Insgesamt registrierten wir 2,7 Mio. Besucher – ein Anstieg um mehr als 50 %. Dies unterstreicht einmal mehr die wachsende Bedeutung des Informationskanals Internet für die Anleger.

Im vergangenen Jahr ist unsere Investor-Relations-Arbeit mit mehreren Auszeichnungen bedacht worden. So gewann Volkswagen zum Beispiel den BIRD 2010 (Beste Investor Relations Deutschland) im DAX. Wir werten dies – ebenso wie den großen Erfolg der Kapitalerhöhung im Frühjahr – als Anerkennung für die Qualität unserer Arbeit, zugleich aber auch als Ansporn, diese immer weiter zu verbessern.

#### HIGHLIGHTS IM INVESTOR-RELATIONS-KALENDER

Höhepunkt der Investor-Relations-Aktivitäten der Volkswagen AG im Jahr 2010 war die Kapitalerhöhung, die in einem sehr herausfordernden und volatilen Kapitalmarktfeld stattfand. Den Jahresauftritt bildete eine Informationsveranstaltung am 3. Februar 2010 im Royal Opera House in Covent Garden, London. Daran nahmen mehr als 120 Analysten und Investoren vor Ort und ca. 500 weitere Interessenten via Internet teil. Der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, und Finanzvorstand Hans Dieter Pötsch stellten dabei ausführlich die „Strategie 2018“ des Konzerns vor, die darauf abzielt, langfristig die weltweite Spitzenposition in der Automobilbranche zu erreichen. Darüber hinaus wurden erstmals mittelfristige Ziele präsentiert und der aktuelle Stand der geplanten Zusammenführung von Volkswagen und Porsche erläutert. Im Anschluss an diese Ausführungen nutzten viele Investoren die Möglichkeit zu Einzelgesprächen mit Mitgliedern des Top-Managements. Die positive Resonanz auf diese Veranstaltung und das daraus resultierende tiefere Verständnis am Kapitalmarkt für das unternehmerische Handeln des Volkswagen Konzerns bildeten eine gute Basis für die Vermarktung der neuen Aktien, die einige Wochen später begann.

Am 10. März folgten zahlreiche Analysten und Investoren der Einladung der Marke Audi, in Ingolstadt neue Modelle persönlich zu testen. Im Rahmen dieser Veranstaltung präsentierte Mitglieder des Vorstands und des Top-Managements die Strategie der Premiummarke. Einen Tag später fand die jährliche Investorenkonferenz des Volkswagen Konzerns in der Autostadt in Wolfsburg statt. Dort informierte der Vorstand umfassend über das Geschäftsjahr 2009 und gab einen Ausblick für das Unternehmen und die Branche.

Bei der German and Austrian Corporate Conference der Deutschen Bank am 20. und 21. Mai 2010 in Frankfurt am Main haben wir erneut die Strategie des Volkswagen Konzerns für nachhaltig profitables Wachstum erläutert. Themen waren unter anderem der Expansionskurs in den sogenannten BRIC-Staaten, die Strategie für den US-Markt, die Steigerung der Effizienz und Flexibilität in der Produktion durch das modulare Baukastenprinzip sowie kraftstoffsparende und alternative Antriebstechnologien.

Die China-Strategie des Konzerns wurde Investoren und Analysten eine Woche später in Beijing vom Vorstand der Volkswagen Group China im Detail erläutert. Schwerpunkte dieser Veranstaltung waren die besonderen Her-

ausforderungen im Wachstumsmarkt China, die wirtschaftliche Entwicklung der dort produzierenden Marken Volkswagen Pkw, Audi und Škoda sowie die Produktstrategie.

Ein weiterer Höhepunkt des Jahres war die Volkswagen Group Night im Vorfeld des Pariser Automobilsalons am 29. September 2010, bei der auch zahlreiche Investoren und Analysten die Vorstellung der neuen Modelle des Volkswagen Konzerns miterlebten.

#### REFINANZIERUNG

Das Jahr 2010 war von einer sehr positiven Entwicklung der Netto-Liquidität im Volkswagen Konzern geprägt. Neben dem operativen Geschäft trug die erfolgreiche Kapitalerhöhung im ersten Halbjahr wesentlich dazu bei. Dementsprechend reduzierte sich der Refinanzierungsbedarf über Anleihen im Geld- und Kapitalmarkt für den Konzernbereich Automobile gegenüber dem Vorjahr deutlich.

Über den Konzernbereich Finanzdienstleistungen war Volkswagen im Jahr 2010 mit öffentlichen Benchmark-Anleihen und Begebungen von Asset-Backed-Securities (ABS)-Anleihen regelmäßig am Kapitalmarkt aktiv. Insgesamt wurden am europäischen Kapitalmarkt 2,5 Mrd. € über drei Benchmark-Anleihen und 1,0 Mrd. € in öffentlichen ABS-Transaktionen emittiert. Für Investoren in den USA wurden weitere 2,4 Mrd. US-Dollar verbrieft.

Darüber hinaus konnte der Volkswagen Konzern im August 2010 seine starke Position als Emittent durch die Begebung seiner größten Anleihe im US-amerikanischen Kapitalmarkt weiter ausbauen. Dabei realisierte Volkswagen eine vorteilhafte Preiskonstellation auf dem US-Markt für die attraktive Refinanzierung des wachsenden Geschäfts in den USA. Insgesamt haben wir dort ein Volumen von 1,75 Mrd. US-Dollar in zwei Tranchen mit dreizehnjähriger Laufzeit platziert, wobei die zehnjährige Anleihe ausschließlich für den Aufbau des neuen Werkes in Chattanooga/Tennessee eingesetzt wird. Im November hat Volkswagen auch auf dem kanadischen Kapitalmarkt seine dort bisher bedeutendste Anleihebegebung durchgeführt. In einem attraktiven Marktfeld beteiligten sich Investoren mit einem Volumen von 550 Mio. kanadischen Dollar an der mehrfach überzeichneten Emission.

Mit diesen Transaktionen hat sich Volkswagen neue Investorenkreise in den großen nordamerikanischen Refinanzierungsmärkten erschlossen und kann langfristig auf einer breiten Basis Finanzierungserfordernisse flexibel optimieren.

Unabhängig von den genannten öffentlichen Transaktionen war der Volkswagen Konzern auch mit einer Vielzahl von Privatplatzierungen im Geld- und Kapitalmarkt aktiv und konnte so das Interesse weiterer Investoren nutzen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Grad der Nutzung unserer Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2010:

Programme	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2010 Mrd. €
Commercial Paper	23,6	3,9
Medium Term Notes	59,7	25,8
andere Kapitalmarktprogramme	10,5	1,6
Asset Backed Securities	40,0	9,6

Durch bestätigte Kreditlinien hat Volkswagen im Kreditmarkt seine umfangreiche Absicherung aufrechterhalten. Eine syndizierte Fazilität des Konzerns über 7,8 Mrd. € steht dabei weiterhin ungenutzt und unverändert bis Juni 2012 zur Verfügung.

Der Volkswagen Konzern verfügt dank der vorgehaltenen Liquidität, der kurz- und langfristigen Kreditlinien sowie der Geld- und Kapitalmarktprogramme weiterhin über eine sehr hohe finanzielle Flexibilität, um seinen Refinanzierungsbedarf zu decken und die Zahlungsfähigkeit jederzeit sicherzustellen.

#### RATINGS

Die Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's Investors Service haben 2010 turnusgemäß ihre Bonitäts-einschätzungen für die Volkswagen AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH aktualisiert. Standard & Poor's bestätigte die kurz- und langfristigen Ratings mit A-2 beziehungsweise A- für die Volkswagen AG und für die Volkswagen Financial Servi-

ces AG. Auch der Ausblick wurde für beide Gesellschaften mit „negativ“ beibehalten. Während das kurz- und das langfristige Rating der Volkswagen Bank GmbH mit A-2 beziehungsweise A- bestätigt wurden, hob Standard & Poor's den Ausblick von „negativ“ auf „stabil“ an. Hintergrund hierfür war vor allem die verbesserte Gewinnerwartung für die Jahre 2010 und 2011, die starke Kapitalisierung sowie der Anteil des stabilen Einlagevolumens am Refinanzierungsmix der Volkswagen Bank GmbH.

Moody's Investors Service stuft die kurz- und langfristigen Ratings für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG weiterhin mit P-2 beziehungsweise A3 ein; der Ausblick wurde für beide Gesellschaften mit „stabil“ bestätigt. Das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen Bank GmbH, das zurzeit mit P-1 beziehungsweise A2 um jeweils eine Rating-Stufe höher liegt als das der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial Services AG, wurde ebenfalls bestätigt. Moody's gibt den Ausblick für die Volkswagen Bank GmbH mit „stabil“ an und beendet damit die Überprüfung im Hinblick auf eine mögliche Herabstufung.

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

**BÜRO WOLFSBURG (VOLKSWAGEN AG)**

Telefon +49 (0) 5361 9-86622 IR-Hotline  
Fax +49 (0) 5361 9-30411  
E-Mail investor.relations@volkswagen.de  
Internet www.volkswagenag.com/ir

**BÜRO LONDON (VOLKSWAGEN AG)**

Telefon +44 20 7290 7820  
Fax +44 20 7629 2405

**INVESTOR RELATIONS LIAISON OFFICE  
(VOLKSWAGEN GROUP OF AMERICA, INC.)**

(Fragen betreffend American Depository Receipts)  
Telefon +1 703 364 7000  
Fax +1 703 364 7080

#### RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
	Standard & Poor's								
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-1
langfristig	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A-	A
Ausblick	negativ	negativ	stabil	negativ	negativ	stabil	stabil	negativ	negativ
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A2	A2	A2
Ausblick	stabil	stabil	positiv	stabil	stabil	positiv	stabil	RfD*	stabil

\* Review for Downgrade.

# Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

## Volkswagen Konzern erzielt 2010 ein Rekordergebnis

Der Volkswagen Konzern steigerte im Geschäftsjahr 2010 die Umsatzerlöse und das Operative Ergebnis deutlich. Vor dem Hintergrund der geplanten Schaffung des integrierten Automobilkonzerns mit Porsche stärkte die durchgeführte Kapitalerhöhung die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Konzerns.

Die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns umfasst gemäß IFRS 8 – entsprechend der internen Berichterstattung und Steuerung – die drei berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Scania Vehicles and Services und Finanzdienstleistungen.

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

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 (einschließlich der Kaufpreisallokation von Scania und der Holdingfunktionen) erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung.

Der im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläuterte Konzernbereich Automobile umfasst unverändert neben dem Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge auch die Bereiche Scania Vehicles and Services sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Das Segment Finanzdienstleistungen entspricht dem Konzernbereich Finanzdienstleistungen.

Die Aktivitäten in dem Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit

Originalteilen. In dem Segment werden die einzelnen Pkw-Marken und leichten Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns auf konsolidierter Basis zusammengefasst.

Das Segment Scania Vehicles and Services umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Lastkraftwagen, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen.

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

### ERTRAGSLAGE DES KONZERNS

Im Geschäftsjahr 2010 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 126,9 Mrd. € und übertraf damit den Vergleichswert des Vorjahrs um 20,6 %. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf das höhere Volumen sowie auf positive Wechselkurseffekte zurückzuführen. Mit 77,4 (71,6) % wurde der größte Teil der Umsatzerlöse im Ausland erzielt. Da die Kosten der Umsatzerlöse unterproportional um 15,1 % stiegen, verbesserte sich die Bruttomarge von 12,9 % im Vorjahr auf nunmehr 16,9 %. Mit 7,1 (1,9) Mrd. € fiel das Operative Ergebnis des Konzerns im Berichtsjahr deutlich höher aus als im Vorjahr. Die operative Umsatzrendite stieg auf 5,6 (1,8) %.

### KENNZAHLEN NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Scania Vehicles and Services	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	111.218	8.179	14.069	133.466	-6.591	126.875
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	5.337	1.323	952	7.612	-471	7.141
in % der Umsatzerlöse	4,8	16,2	6,8			5,6

**KONZERNERGEBNIS**

Der Volkswagen Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2010 ein Rekordergebnis. Das Ergebnis vor Steuern belief sich auf 9,0 (1,3) Mrd. €. In der Folge verbesserte sich die Umsatzrendite vor Steuern auf 7,1 (1,2) %. Das Ergebnis nach Steuern des Volkswagen Konzerns übertraf mit 7,2 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 6,3 Mrd. €.

**ERTRAGSLAGE IM AUTOMOBILBEREICH**

Die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Automobile waren im Berichtsjahr mit 112,8 Mrd. € um 21,2 % höher als im Geschäftsjahr 2009. Auf das Segment Scania Vehicles and Services entfielen 8,2 (6,1) Mrd. €. Neben dem gesteigerten Volumen und Wechselkurseffekten wirkten sich Typ- und Ländermixverbesserungen positiv aus. Die positive Entwicklung unserer Verkäufe auf dem Pkw-Markt in China wirkt sich im Wesentlichen nur in Form von Zulieferungen von Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns aus, da unsere chinesischen Gemeinschaftsunternehmen At Equity bilanziert werden. Die Kosten der Umsatzerlöse stiegen im Vergleich zu den Umsatzerlösen unterproportional um 15,4 %, sodass die Bruttomarge auf 16,0 (11,8) % verbessert werden konnte. Mit 18,1 (11,0) Mrd. € fiel das Bruttoergebnis des Automobilbereichs deutlich höher aus als im Vorjahr.

Die Vertriebskosten nahmen volumenbedingt um 14,4 % zu, ihr Anteil am Umsatz konnte jedoch gesenkt werden. Die Verwaltungskosten stiegen um 0,4 Mrd. € auf

2,7 Mrd. €. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag mit 2,2 Mrd. € um 0,3 Mrd. € unter dem Vergleichswert des Vorjahrs, der den Ertrag aus dem Verkauf des brasilianischen Nutzfahrzeuggeschäfts an die MAN Gruppe in Höhe von 0,6 Mrd. € enthalten hatte.

Der Konzernbereich Automobile erzielte im Geschäftsjahr 2010 ein Operatives Ergebnis in Höhe von 6,2 Mrd. €; das waren 4,9 Mrd. € mehr als im Jahr zuvor. Auf das Segment Scania Vehicles and Services entfielen davon 1,3 (0,3) Mrd. €. Vor allem das höhere Volumen, Wechselkurseffekte und verbesserte Produktkosten wirkten sich positiv auf das Ergebnis aus. Mit 5,5 (1,4) % war der Anteil des Operativen Ergebnisses am Umsatz deutlich höher als im Vorjahr. Nicht im Operativen Ergebnis des Konzerns schlägt sich die äußerst positive Geschäftsentwicklung unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen nieder, da diese At Equity bilanziert werden.

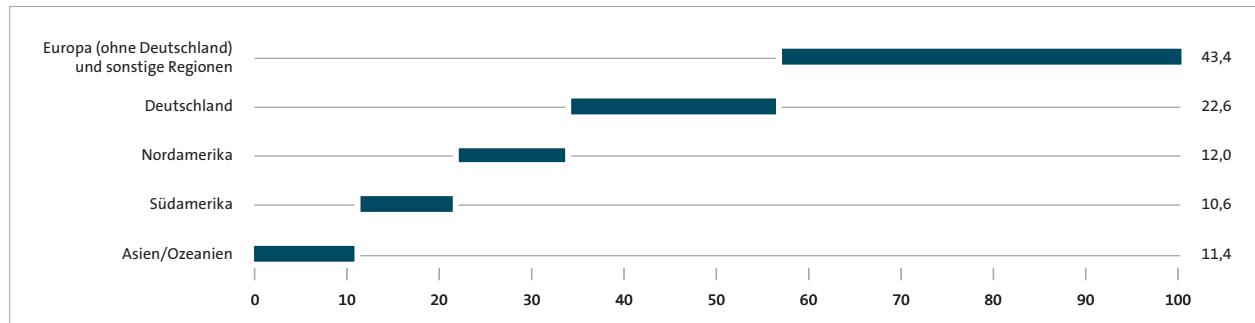
Das Finanzergebnis verbesserte sich um 2,3 Mrd. € auf 1,7 Mrd. €. Dabei wurden hohe Finanzierungsaufwendungen von verbesserten Beteiligungserträgen aus den At Equity in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften – insbesondere der chinesischen Joint Ventures – kompensiert. Positiv wirkte sich darüber hinaus die Aktualisierung der zugrundeliegenden finanzmathematischen Annahmen für die Bewertung der Put-/Call-Rechte bezüglich der Porsche Zwischenholding GmbH aus. Belastungen ergaben sich aus der stichtagsbezogenen Bewertung derivativer Finanzinstrumente zur Devisen- und Rohstoffsicherung.

**GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN**

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE*		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>	<b>112.806</b>	<b>93.041</b>	<b>14.069</b>	<b>12.146</b>
Kosten der Umsatzerlöse	-105.431	-91.608	-94.746	-82.068	-10.685	-9.540
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>21.444</b>	<b>13.579</b>	<b>18.060</b>	<b>10.973</b>	<b>3.384</b>	<b>2.606</b>
Vertriebskosten	-12.213	-10.537	-11.442	-10.002	-770	-535
Verwaltungskosten	-3.287	-2.739	-2.659	-2.259	-628	-480
Sonstiges betriebliches Ergebnis	1.197	1.553	2.231	2.553	-1.034	-1.000
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>7.141</b>	<b>1.855</b>	<b>6.189</b>	<b>1.264</b>	<b>952</b>	<b>591</b>
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	1.944	701	1.819	610	125	91
Übriges Finanzergebnis	-91	-1.296	-131	-1.271	39	-25
<b>Finanzergebnis</b>	<b>1.852</b>	<b>-595</b>	<b>1.689</b>	<b>-661</b>	<b>164</b>	<b>66</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>8.994</b>	<b>1.261</b>	<b>7.878</b>	<b>603</b>	<b>1.116</b>	<b>657</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-1.767	-349	-1.456	-151	-312	-198
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>7.226</b>	<b>911</b>	<b>6.422</b>	<b>452</b>	<b>804</b>	<b>459</b>
Ergebnisanteil fremder Gesellschafter	392	-49	384	-40	8	-9
<b>Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG</b>	<b>6.835</b>	<b>960</b>	<b>6.038</b>	<b>492</b>	<b>797</b>	<b>468</b>

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

**UMSATZANTEILE NACH MÄRKTN 2010 GEMÄSS SEGMENTBERICHTERSTATTUNG**  
in Prozent



**ERTRAGSLAGE IM FINANZDIENSTLEISTUNGSBEREICH**

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen erzielte im Geschäftsjahr 2010 Umsatzerlöse in Höhe von 14,1 Mrd. €; damit wurde der Vorjahreswert um 15,8 % übertroffen. Zu dem Anstieg trugen neben dem gestiegenen Volumen auch höhere Erlöse aus der Vermarktung von Gebrauchtfahrzeugen aus dem Leasinggeschäft bei. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 29,9 % auf 3,4 Mrd. €. Die Vertriebs- und die Verwaltungskosten waren 2010 höher als im Vorjahr. Der Anstieg resultierte vor allem aus höheren bankenaufsichtsrechtlichen Anforderungen, Volumeneffekten aus der Geschäftsausweitung sowie der Umsetzung von Strategie- und IT-Projekten. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag mit –1,0 Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahrs. Das Operative Ergebnis übertraf im Geschäftsjahr 2010 mit 952 Mio. € den Vergleichswert des Vorjahrs um 361 Mio. €. Damit leistete der Finanzdienstleistungsbereich wieder einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis des Konzerns. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern verbesserte sich auf 12,9 (7,9)%.

**FINANZIELLE SITUATION UND ZAHLUNGSMITTELBESTAND  
DES KONZERN**

Wesentlichen Einfluss auf die Finanzlage des Volkswagen Konzerns im Geschäftsjahr 2010 hatten zum einen die Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation und zum anderen die durchgeführte Kapitalerhöhung. Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Liquiditätsentwicklung des Konzerns und stellen danach die operativen Ursachen nach Konzernbereichen dar.

Mit 15,5 Mrd. € war der Brutto-Cash-flow des Volkswagen Konzerns im Berichtsjahr um 5,9 Mrd. € höher als ein Jahr zuvor. Nachdem im Geschäftsjahr 2009 im Working Capital Mittel in Höhe von 3,1 Mrd. € freigesetzt wurden, kam es im Berichtsjahr aufgrund der gestiegenen

Geschäftstätigkeit zu einer Mittelbindung in Höhe von 4,1 Mrd. €. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging in der Folge auf 11,5 (12,7) Mrd. € zurück.

Im Geschäftsjahr 2010 sank die Investitionstätigkeit im Vergleich zum Vorjahr um 11,0 % auf 9,3 Mrd. €. Mit 2,2 Mrd. € war der Netto-Cash-flow um 0,1 Mrd. € niedriger als im Jahr 2009.

Am 31. Dezember 2010 belief sich der Zahlungsmittelbestand des Volkswagen Konzerns laut Kapitalflussrechnung auf 18,2 Mrd. € und lag damit auf Vorjahresniveau. Die Brutto-Liquidität nahm um 2,1 Mrd. € auf 27,7 Mrd. € zu. Die Netto-Liquidität des Konzerns konnte auf –49,3 (–52,1) Mrd. € verbessert werden.

**FINANZIELLE SITUATION IM AUTOMOBILBEREICH**

Die gute Geschäftsentwicklung im Berichtsjahr führte dazu, dass der Brutto-Cash-flow des Automobilbereichs mit 12,4 Mrd. € um 5,8 Mrd. € höher war als im Vorjahr. Im Working Capital kam es aufgrund eines stringenten Working-Capital-Managements trotz des Volumeneffektes aus der Geschäftsausweitung zu einer Mittelfreisetzung von 1,6 (6,2) Mrd. €. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft stieg in der Folge um 8,7 % auf 13,9 Mrd. €.

Im Geschäftsjahr 2010 beliefen sich die Sachinvestitionen des Konzernbereichs Automobile auf 5,7 Mrd. €; sie lagen damit auf dem Niveau des Vorjahrs. Da die Umsatzerlöse deutlich stiegen, fiel die Sachinvestitionsquote mit 5,0 (6,2) % geringer aus. Wir investierten vor allem in die neuen Fertigungsstandorte in Indien und den USA sowie in Modelle, die wir in den Jahren 2010 und 2011 in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Im Wesentlichen sind dies die Nachfolgermodelle des Passat, des Sharan, des Jetta, des Touareg und des Audi A6 sowie der neue Audi Q3. Weitere Schwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung der Modellpalette sowie

der Ausbau der Modularen Baukästen. Einschließlich des Erwerbs der Anteile an Suzuki (1,8 Mrd. €) kam es in der Investitionstätigkeit zu einem Mittelabfluss von insgesamt 9,1 Mrd. €, der jedoch um 1,2 Mrd. € geringer war als im Vorjahr, in dem die mittelbare Beteiligung an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG über die Porsche Zwischenholding GmbH

sowie die Veräußerung des brasilianischen Nutzfahrzeuggeschäfts an die MAN Gruppe enthalten waren. Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile stieg um 2,3 Mrd. € auf 4,8 Mrd. €; davon entfielen 1,3 Mrd. € auf das Segment Scania Vehicles and Services.

## KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE <sup>1</sup>		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ergebnis vor Steuern	8.994	1.261	7.878	603	1.116	657
Ertragsteuerzahlungen	-1.554	-529	-1.364	-265	-190	-264
Abschreibungen	10.097	8.877	7.751	6.740	2.346	2.137
Veränderung der Pensionen	77	135	72	130	5	5
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen <sup>2</sup>	-2.073	-118	-1.981	-623	-91	505
<b>Brutto-Cash-flow</b>	<b>15.540</b>	<b>9.626</b>	<b>12.355</b>	<b>6.585</b>	<b>3.185</b>	<b>3.040</b>
<b>Veränderung Working Capital</b>	<b>-4.086</b>	<b>3.116</b>	<b>1.575</b>	<b>6.230</b>	<b>-5.661</b>	<b>-3.114</b>
Veränderung der Vorräte	-2.507	4.155	-2.035	3.820	-471	335
Veränderung der Forderungen	-1.980	465	-1.910	750	-70	-285
Veränderung der Verbindlichkeiten	4.064	260	3.350	193	714	67
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	2.577	1.525	2.377	1.457	199	68
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-3.138	-2.571	-98	-48	-3.040	-2.523
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-3.102	-719	-108	57	-2.993	-777
<b>Cash-flow laufendes Geschäft</b>	<b>11.455</b>	<b>12.741</b>	<b>13.930<sup>3</sup></b>	<b>12.815<sup>3</sup></b>	<b>-2.476</b>	<b>-74</b>
<b>Investitionstätigkeit laufendes Geschäft</b>	<b>-9.278</b>	<b>-10.428</b>	<b>-9.095</b>	<b>-10.252</b>	<b>-183</b>	<b>-176</b>
davon: Sachinvestitionen	-5.758	-5.963	-5.656	-5.783	-102	-180
Entwicklungskosten (aktiviert)	-1.667	-1.948	-1.667	-1.948	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-2.150	-2.669	-2.061	-2.667	-89	-3
<b>Netto-Cash-flow</b>	<b>2.176</b>	<b>2.313</b>	<b>4.835</b>	<b>2.563</b>	<b>-2.659</b>	<b>-250</b>
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	-1.770	753	-1.432	509	-338	244
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-852</b>	<b>5.536</b>	<b>-3.161</b>	<b>5.497</b>	<b>2.309</b>	<b>39</b>
davon: Kapitalerhöhung aus Vorzugsaktien	4.099	-	4.099	-	-	-
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	438	190	397	155	41	35
<b>Veränderung der Zahlungsmittel</b>	<b>-8</b>	<b>8.792</b>	<b>640</b>	<b>8.724</b>	<b>-647</b>	<b>69</b>
<b>Zahlungsmittel am 31.12.<sup>4</sup></b>	<b>18.228</b>	<b>18.235</b>	<b>17.002</b>	<b>16.362</b>	<b>1.226</b>	<b>1.873</b>
Wertpapiere, Darlehen und Termingeldanlagen	9.437	7.312	7.482	5.701	1.954	1.611
<b>Brutto-Liquidität</b>	<b>27.664</b>	<b>25.547</b>	<b>24.484</b>	<b>22.063</b>	<b>3.180</b>	<b>3.484</b>
Kreditstand	-77.012	-77.599	-5.845	-11.427	-71.166	-66.172
<b>Netto-Liquidität</b>	<b>-49.347</b>	<b>-52.052</b>	<b>18.639</b>	<b>10.636</b>	<b>-67.986</b>	<b>-62.688</b>

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

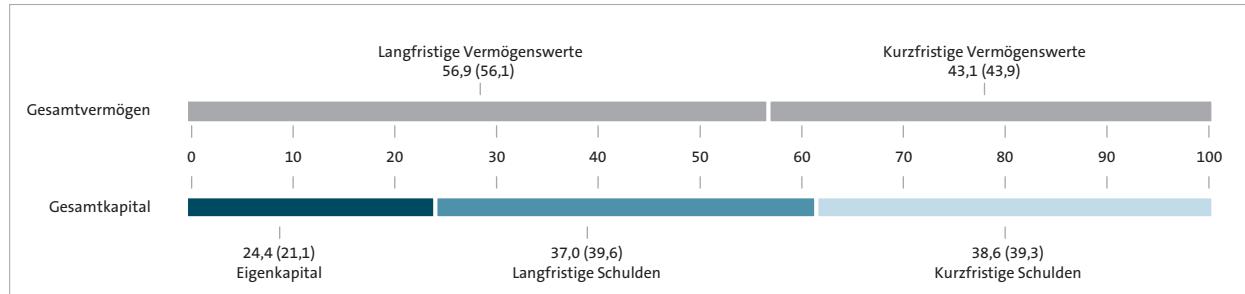
2 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten, Equity-Bewertung sowie Umgliederung der Gewinne/Verluste aus Anlageabgängen in die Investitionstätigkeit.

3 Vor Konsolidierung der konzerninternen Beziehungen 14.481 (13.306) Mio. €.

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

## STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2010

in Prozent



Nachdem im Vorjahr in der Finanzierungstätigkeit des Automobilbereichs ein Mittelzufluss von 5,5 Mrd. € verzeichnet worden war, kam es im Berichtsjahr zu einem Mittelabfluss von 3,2 Mrd. €. Dies ist im Wesentlichen auf die höhere Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Im Geschäftsjahr 2010 flossen dem Volkswagen Konzern im Rahmen der Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital liquide Mittel in Höhe von rund 4,1 Mrd. € zu. Der Zahlungsmittelbestand belief sich am 31. Dezember 2010 auf 17,0 Mrd. €. Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile übertraf am Ende des Berichtsjahrs mit 18,6 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 8,0 Mrd. €.

### FINANZIELLE SITUATION IM FINANZDIENSTLEISTUNGSBEREICH

Der Brutto-Cash-flow des Finanzdienstleistungsbereichs war im Geschäftsjahr 2010 mit 3,2 Mrd. € um 4,8 % höher als im Vorjahr. Die gestiegene Geschäftstätigkeit und die daraus resultierenden höheren Forderungen aus Finanzdienstleistungen führten dazu, dass die Mittelbindung im Working Capital um 5,7 (3,1) Mrd. € zunahm. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag mit 0,2 Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahrs. Aufgrund volumenbedingt gestiegener Finanzschulden kam es in der Finanzierungstätigkeit zu einem Mittelzufluss von 2,3 Mrd. € (39 Mio. €). Am 31. Dezember 2010 betrug der Zahlungsmittelbestand 1,2 Mrd. €. Unter Berücksichtigung der Wertpapiere und Darlehensforderungen war die Brutto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs mit 3,2 Mrd. € um 0,3 Mrd. € niedriger als ein Jahr zuvor. Der Kreditstand erhöhte sich auf 71,2 (66,2) Mrd. €. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der Ausweitung der Geschäftstätigkeit und Wechselkurseffekten. Am Ende des Berichtsjahrs belief sich die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Finanzdienstleistungsbereichs auf -68,0 (-62,7) Mrd. €.

### GRUNDSÄTZE UND ZIELE DES FINANZMANAGEMENTS

Die Themengebiete Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken bilden die Eckpunkte des Finanzmanagements des Volkswagen Konzerns, das der Bereich Konzern-Treasury für alle Konzerngesellschaften – ausgenommen Scania – auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter zentral steuert.

Die Ziele des Finanzmanagements im Hinblick auf die Liquidität sind die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns und gleichzeitig die Erzielung einer angemessenen Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität. Beim Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sollen die Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente abgesichert werden. Das Ziel des Managements von Bonitäts- und Länderrisiken ist es, ein Verlust- oder Ausfallrisiko für den Volkswagen Konzern durch Diversifizierung zu vermeiden.

Für diese Diversifizierung unterliegt der Abschluss von Finanzgeschäften in Bezug auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent einer internen Limitierung. Bei der Limitierung werden verschiedene Bonitätskriterien herangezogen, unter anderem das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating und die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten. Risikolimite genehmigt der Vorstandsausschuss für Liquidität und Devisen, wie auch zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren sowie Absicherungshorizonte.

Nähere Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie im Anhang des Konzernabschlusses 2010 auf den Seiten 297 bis 305 sowie im Risikobericht auf den Seiten 210 bis 211.

**BILANZSTRUKTUR DES KONZERNS**

Am 31. Dezember 2010 übertraf die Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns mit 199,4 Mrd. € den Vergleichswert des Vorjahres um 12,5 %. Aufgrund der Geschäftsausweitung und der durchgeführten Kapitalerhöhung trug der Konzernbereich Automobile in größerem Maße zu dieser Entwicklung bei.

Auf Seite 170 ist die Struktur der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2010 grafisch dargestellt. Die Eigenkapitalquote des Volkswagen Konzerns belief sich auf 24,4 (21,1) %.

**BILANZSTRUKTUR IM AUTOMOBILBEREICH**

Im Dezember 2009 hat die Volkswagen AG 49,9 % der Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, erworben. Die Porsche Zwischenholding GmbH hält 100 % der Anteile an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Volkswagen teilt sich auf Basis gesellschaftsrechtlicher Vereinbarungen mit der Porsche Automobil Holding SE die Beherrschung der Porsche Zwischenholding GmbH und deren unmittelbaren und mittelbaren Tochterunternehmen. Die Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH wurden nach der Equity-Methode bewertet.

**BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER**

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE <sup>1</sup>		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Aktiva</b>						
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>113.457</b>	<b>99.402</b>	<b>62.133</b>	<b>52.411</b>	<b>51.325</b>	<b>46.992</b>
Immaterielle Vermögenswerte	13.104	12.907	13.023	12.790	82	117
Sachanlagen	25.847	24.444	25.440	24.064	407	380
Vermietete Vermögenswerte	11.812	10.288	384	324	11.428	9.964
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	35.817	33.174	-22	-	35.840	33.174
Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>2</sup>	26.877	18.589	23.309	15.233	3.568	3.356
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>85.936</b>	<b>77.776</b>	<b>49.394</b>	<b>44.296</b>	<b>36.541</b>	<b>33.480</b>
Vorräte	17.631	14.124	16.393	13.375	1.238	749
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	30.164	27.403	-238	-161	30.403	27.564
Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte	13.970	12.381	10.446	9.193	3.524	3.188
Wertpapiere	5.501	3.330	5.375	3.231	126	98
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	18.670	20.539	17.419	18.658	1.251	1.881
<b>Bilanzsumme</b>	<b>199.393</b>	<b>177.178</b>	<b>111.527</b>	<b>96.707</b>	<b>87.866</b>	<b>80.471</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigenkapital</b>	<b>48.712</b>	<b>37.430</b>	<b>39.546</b>	<b>29.253</b>	<b>9.166</b>	<b>8.177</b>
Eigenkapital vor Minderheiten	45.978	35.281	37.048	27.321	8.930	7.960
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	2.734	2.149	2.498	1.932	236	217
<b>Langfristige Schulden</b>	<b>73.781</b>	<b>70.215</b>	<b>42.364</b>	<b>39.508</b>	<b>31.417</b>	<b>30.707</b>
Finanzschulden	37.159	36.993	8.989	9.272	28.170	27.721
Rückstellungen für Pensionen	15.432	13.936	15.265	13.793	167	142
Sonstige Schulden <sup>3</sup>	21.190	19.286	18.110	16.443	3.080	2.843
<b>Kurzfristige Schulden</b>	<b>76.900</b>	<b>69.534</b>	<b>29.617</b>	<b>27.947</b>	<b>47.283</b>	<b>41.587</b>
Finanzschulden	39.852	40.606	-3.143	2.156	42.996	38.450
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12.544	10.225	11.628	9.734	916	491
Sonstige Schulden	24.504	18.703	21.132	16.057	3.372	2.645
<b>Bilanzsumme</b>	<b>199.393</b>	<b>177.178</b>	<b>111.527</b>	<b>96.707</b>	<b>87.866</b>	<b>80.471</b>

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

2 Inklusive At Equity bewerteter Anteile und latenter Steuern.

3 Inklusive latenter Steuern.

Mit Wirkung zum 15. Januar 2010 hatte Volkswagen 19,89 % der Aktien an der Suzuki Motor Corporation, Hamamatsu, Japan, zu einem Kaufpreis von 1,7 Mrd. € erworben. Nach der Ausübung ausstehender Wandelschuldverschreibungen anderer Investoren war der Anteil von Volkswagen an Suzuki zwischenzeitlich auf 19,37 % gesunken. Durch den Kauf weiterer Aktien war der Anteil zum 30. Juni 2010 wieder auf 19,89 % erhöht worden. Die Bewertung der Anteile erfolgt nach der Equity-Methode. Eine Allokation des Kaufpreises auf die Vermögenswerte und Schulden von Suzuki wurde bisher nur vorläufig vorgenommen.

Am Ende des Geschäftsjahres 2010 waren die Langfristigen Vermögenswerte des Automobilbereichs um 18,5 % höher als im Vorjahr. Dies ist im Wesentlichen auf die gestiegenen Bilanzwerte unserer At-Equity-bilanzierten Beteiligungen zurückzuführen. Die Sachanlagen nahmen aufgrund des Ausbaus neuer Produktionsstätten um 5,7 % zu. Die Geschäftsausweitung trug dazu bei, dass die Kurzfristigen Vermögenswerte um 11,5 % über dem Wert des Vorjahresstichtags lagen.

Das Eigenkapital vor Anteilen von Minderheitsgesellschaftern des Konzernbereichs Automobile betrug am Ende des Berichtsjahres 37,0 Mrd. €; der Anstieg um 35,6 % im Vergleich zum 31. Dezember 2009 resultierte im Wesentlichen aus der Kapitalerhöhung sowie der positiven Ergebnisentwicklung. Belastend wirkten sich hingegen höhere im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Verluste bei Pensionsrückstellungen sowie der Rückgang der Zeitwerte derivativer Finanzinstrumente aus. Das Eigenkapital inklusive der Anteile von Minderheitsgesellschaftern, die im Wesentlichen auf die Minderheitsgesellschafter an Scania entfielen, übertraf mit 39,5 Mrd. €

den Vergleichswert des Vorjahresstichtags um 10,3 Mrd. €. Mit 35,5 (30,2) % lag die Eigenkapitalquote über dem Vorjahreswert. Insbesondere höhere Pensionsrückstellungen führten dazu, dass die Langfristigen Schulden insgesamt um 7,2 % zunahmen. Innerhalb der Kurzfristigen Schulden, die aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung um 6,0 % stiegen, gingen die Finanzschulden deutlich zurück. 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 den Berichtszeitraum negativ.

Die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile übertraf am 31. Dezember 2010 mit 111,5 Mrd. € den Vergleichswert 2009 um 15,3 %.

#### **BILANZSTRUKTUR IM FINANZDIENSTLEISTUNGSBEREICH**

Am Ende des Geschäftsjahres 2010 war die Bilanzsumme des Finanzdienstleistungsbereichs mit 87,9 Mrd. € um 7,4 Mrd. € höher als ein Jahr zuvor. Die Langfristigen Vermögenswerte stiegen um 9,2 %; die Zunahme resultierte im Wesentlichen aus wechselkurs- und volumenbedingt höheren Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Vermieteten Vermögenswerten. Die Kurzfristigen Vermögenswerte lagen um 9,1 % über dem Wert vom Jahresende 2009. Gestiegene Forderungen aus Finanzdienstleistungen wirkten sich erhöhend aus. Die Zahlungsmittel gingen auf 1,3 (1,9) Mrd. € zurück. Insgesamt entfielen am Bilanzstichtag rund 44 % der Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Am 31. Dezember 2010 belief sich das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 9,2 (8,2) Mrd. €. Der Anstieg resultierte insbesondere aus dem verbesserten Ergebnis, positiven Effekten aus der Währungssicherung und aus einer Kapitalerhöhung durch die Volkswagen AG. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich leicht auf 10,4 (10,2) %. Die Langfristigen Schulden nahmen vor allem

aufgrund volumen- und wechselkursbedingt gestiegener Finanzschulden um 2,3 % zu. Auch in den Kurzfristigen Schulden wirkten sich die Geschäftsausweitung und Wechselkurseffekte erhöhend aus. Das Einlagevolumen der Volkswagen Bank *direct* stieg um 0,6 Mrd. € auf 18,9 Mrd. €. Das Verhältnis von Kreditstand zu Eigenkapital (debt-to-equity ratio) lag unverändert bei 8:1.

## FINANZWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN

%	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Volkswagen Konzern</b>					
Bruttomarge	16,9	12,9	15,1	15,0	13,2
Personalaufwandsquote	15,0	15,2	13,9	13,4	16,6
Umsatzrendite vor Steuern	7,1	1,2	5,8	6,0	1,7
Umsatzrendite nach Steuern	5,7	0,9	4,1	3,8	2,6
Eigenkapitalquote	24,4	21,1	22,3	22,0	19,7
Dynamischer Verschuldungsgrad <sup>1</sup> (in Jahren)	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2
<b>Konzernbereich Automobile<sup>2</sup></b>					
Absatzveränderung <sup>3</sup>	+ 15,4	+ 0,6	+ 1,3	+ 8,2	+ 10,2
Umsatzveränderung	+ 21,2	- 9,3	+ 3,9	+ 2,9	+ 12,0
Operatives Ergebnis in % der Umsatzerlöse	5,5	1,4	5,3	5,3	1,2
EBITDA (in Mio. €) <sup>4</sup>	13.940	8.005	12.108	12.623	8.928
Kapitalrendite nach Steuern <sup>5</sup>	13,5	3,8	10,9	9,5	2,1
Cash-flow laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse <sup>6</sup>	12,3	13,8	8,6	13,8	12,2
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft in % der Umsatzerlöse <sup>6</sup>	8,1	11,0	11,2	6,6	6,4
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	5,0	6,2	6,6	4,6	3,8
Anlagenintensität <sup>7</sup>	22,8	24,9	26,2	25,0	28,0
Umlaufintensität <sup>8</sup>	14,7	13,8	19,2	17,4	17,2
Umschlagshäufigkeit der Vorräte	7,4	6,0	6,3	7,4	7,3
Eigenkapitalquote	35,5	30,2	32,6	32,3	28,8
<b>Konzernbereich Finanzdienstleistungen</b>					
Wachstum Bilanzsumme	9,2	1,6	15,4	6,3	0,4
Eigenkapitalrendite vor Steuern <sup>9</sup>	12,9	7,9	12,1	16,1	16,9
Eigenkapitalquote	10,4	10,2	10,6	10,4	9,6

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 fahrzeugproduzierenden Beteiligungen Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. und FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.

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 176.

6 2008 und 2007 angepasst.

7 Sachanlagevermögen zu Gesamtvermögen.

8 Vorratsvermögen zu Gesamtvermögen.

9 Ergebnis vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals (in 2006 fortgeführte Aktivitäten).

#### **GESAMTAUSSAGE ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE**

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt die wirtschaftliche Lage des Konzerns positiv. Der Volkswagen Konzern hat die Belastungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden und seine Ertragsstärke im Berichtsjahr signifikant gesteigert. Umsatzerlöse und Ergebnis übertrafen die Vergleichswerte des Vorjahres deutlich, sodass der Konzern das Geschäftsjahr 2010 mit einem Rekordergebnis abschloss. Der Erfolg basiert unter anderem auf unserer konsequenten Ausgaben- und Investitionsdisziplin sowie der stetigen Optimierung unserer Prozesse.

Die durchgeführte Kapitalerhöhung und die Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation hatten im Geschäftsjahr 2010 wesentlichen Einfluss auf die Finanzlage des Volkswagen Konzerns. Die Kapitalerhöhung stärkte vor dem Hintergrund der geplanten Schaffung des integrierten Automobilkonzerns mit Porsche die finanzielle Stabilität und Flexibilität des Konzerns. Außerdem führte sie zusammen mit der positiven Geschäftsentwicklung dazu, dass die Liquiditätssituation des Konzernbereichs Automobile im Vergleich zum Vorjahr nochmals deutlich verbessert werden konnte.

Einen Überblick über die Entwicklung des Volkswagen Konzerns in den vergangenen fünf Jahren geben die Darstellungen auf den Seiten 173 und 175. Die wirtschaftliche Lage des Volkswagen Konzerns nach Marken und Geschäftsfeldern ist im Kapitel Konzernbereiche ab Seite 105 ausführlich erläutert.

#### **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 Geschäftsjahr 2010 um 49,5% höher als ein Jahr zuvor. Seit dem Geschäftsjahr 2009 werden die Mitarbeiter, die sich in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, nicht mehr in die Ermittlung der Wertschöpfung je Mitarbeiter einbezogen. Im Berichtsjahr belief sich diese auf 97,7 Tsd. € (+42,7%).

#### **WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

Entstehung in Mio. €	2010	2009
Umsatzerlöse	126.875	105.187
Sonstige Erträge	10.787	9.401
Materialaufwand	-79.394	-67.925
Abschreibungen	-10.097	-8.877
Sonstige Vorleistungen	-15.250	-15.767
<b>Wertschöpfung</b>	<b>32.922</b>	<b>22.019</b>

Verteilung in Mio. €	2010	%	2009	%
an Aktionäre (Dividende)	1.034	3,1	647	2,9
an Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Soziales)	19.027	57,8	16.027	72,8
an den Staat (Steuern, Abgaben)	3.105	9,5	1.152	5,2
an Kreditgeber (Zinsaufwand)	3.563	10,8	3.928	17,8
an das Unternehmen (Rücklagen)	6.193	18,8	265	1,2
<b>Wertschöpfung</b>	<b>32.922</b>	<b>100,0</b>	<b>22.019</b>	<b>100,0</b>

## FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Mengendaten (in Tsd.)</b>					
<b>Absatz (Automobile)</b>	<b>7.278</b>	<b>6.310</b>	<b>6.272</b>	<b>6.192</b>	<b>5.720</b>
im Inland	1.059	1.288	1.013	1.030	1.093
im Ausland	6.219	5.022	5.259	5.162	4.627
<b>Produktion (Automobile)</b>	<b>7.358</b>	<b>6.055</b>	<b>6.347</b>	<b>6.213</b>	<b>5.660</b>
im Inland	2.115	1.938	2.146	2.086	1.935
im Ausland	5.243	4.117	4.201	4.127	3.725
<b>Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)</b>	<b>389</b>	<b>367</b>	<b>357</b>	<b>329</b>	<b>329</b>
im Inland	178	173	178	175	174
im Ausland	210	194	179	154	155
<b>Finanzdaten (in Mio. €)</b>					
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>					
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>	<b>113.808</b>	<b>108.897</b>	<b>104.875</b>
Kosten der Umsatzerlöse	105.431	91.608	96.612	92.603	91.020
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>21.444</b>	<b>13.579</b>	<b>17.196</b>	<b>16.294</b>	<b>13.855</b>
Vertriebskosten	12.213	10.537	10.552	9.274	9.180
Verwaltungskosten	3.287	2.739	2.742	2.453	2.312
Sonstiges betriebliches Ergebnis	1.197	1.553	2.431	1.584	-354
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>7.141</b>	<b>1.855</b>	<b>6.333</b>	<b>6.151</b>	<b>2.009</b>
Finanzergebnis	1.852	-595	275	392	-216
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>8.994</b>	<b>1.261</b>	<b>6.608</b>	<b>6.543</b>	<b>1.793</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	1.767	349	1.920	2.421	-162
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>7.226</b>	<b>911</b>	<b>4.688</b>	<b>4.122</b>	<b>1.955</b>
<b>Materialaufwand</b>	<b>79.394</b>	<b>67.925</b>	<b>75.954</b>	<b>72.340</b>	<b>66.935</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>19.027</b>	<b>16.027</b>	<b>15.784</b>	<b>14.549</b>	<b>17.400</b>
<b>Bilanzstruktur (Stand 31.12.)</b>					
Langfristige Vermögenswerte	113.457	99.402	91.756	76.841	75.374
Kurzfristige Vermögenswerte	85.936	77.776	76.163	68.516	61.229
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>199.393</b>	<b>177.178</b>	<b>167.919</b>	<b>145.357</b>	<b>136.603</b>
Eigenkapital	48.712	37.430	37.388	31.938	26.959
davon Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	2.734	2.149	2.377	63	55
Langfristige Schulden	73.781	70.215	65.729	57.351	56.159
Kurzfristige Schulden	76.900	69.534	64.802	56.068	53.485
<b>Gesamtkapital</b>	<b>199.393</b>	<b>177.178</b>	<b>167.919</b>	<b>145.357</b>	<b>136.603</b>
<b>Cash-flow laufendes Geschäft*</b>	<b>11.455</b>	<b>12.741</b>	<b>2.702</b>	<b>9.308</b>	<b>14.470</b>
<b>Investitionstätigkeit laufendes Geschäft*</b>	<b>9.278</b>	<b>10.428</b>	<b>11.613</b>	<b>7.120</b>	<b>11.911</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-852</b>	<b>5.536</b>	<b>8.123</b>	<b>787</b>	<b>-114</b>

\* 2008 und 2007 angepasst.

## WERTBEITRAG ALS STEUERUNGSGRÖSSE

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns sieht im Kern 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 den Wertbeitrag<sup>1</sup>, eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Steuerungsgröße.

Mit dem Konzept der wertorientierten Steuerung kann der Erfolg unserer innovativen und ökologisch ausgerichteten Produktpalette beurteilt werden. Darüber hinaus wird so die Ertragskraft einzelner Geschäftseinheiten und Projekte, etwa der neuen Werke in Indien, Russland und Nordamerika, 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, 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 mithilfe 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 5 %.

Das spezifische Unternehmensrisiko der Schwankungen des Kurses der Volkswagen Vorzugsaktie wird ab 2010 im Rahmen der Beta-Faktor-Ermittlung im Vergleich zum MSCI World Index abgebildet.

Der Wechsel des Vergleichsindex vom DAX zum MSCI World Index wurde erforderlich, da die Volkswagen Aktie in den Jahren 2008 und 2009 erheblichen Kursschwankungen ausgesetzt war und im Jahr 2010 im DAX ein Wechsel der Aktiengattung hin zu den Vorzugsaktien stattgefunden hat. Mit dem MSCI World Index wird ein Maßstab unterlegt, der für Investoren einen weltweiten Kapitalmarktanspruch widerspiegelt.

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung bezieht sich auf einen 5-Jahreszeitraum mit jährlichen Beta-Werten auf täglicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2010 wurde ein Beta-Faktor von 0,99 (Vorjahr: 0,87<sup>2</sup>) ermittelt.

## KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2010	2009
Zinssatz für risikofreie Anlagen	3,0	4,1
Marktrisikoprämie MSCI World Index	5,0	5,0
Spezifische Risikoprämie Volkswagen (Beta-Faktor Volkswagen)	-0,1 (0,99)	-0,7 (0,87) <sup>2</sup>
<b>Eigenkapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>7,9</b>	<b>8,4</b>
Fremdkapitalzinssatz	4,3	5,5
Steuervorteil	-1,3	-1,6
<b>Fremdkapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>3,0</b>	<b>3,9</b>
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
<b>Kapitalkostensatz nach Steuern</b>	<b>6,3</b>	<b>6,9</b>

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

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

<sup>2</sup> Ermittlung des Beta-Faktors auf Basis von Volkswagen Stammaktien im Vergleich zum DAX.

Nach Gewichtung auf Basis einer festen Relation für die Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals ergibt sich für den Konzernbereich Automobile für das Jahr 2010 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,3 (6,9) %.

#### **WERTBEITRAG UND KAPITALRENDITE IM AKTUELLEN GESCHÄFTSJAHR**

Bisher wurden bei der Ermittlung des Wertbeitrags und der Kapitalrendite für den Konzernbereich Automobile die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen Shanghai-Volkswagen Automotive Ltd. und FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. einschließlich der jeweiligen Vertriebsgesellschaften anteilig einbezogen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der ebenfalls At Equity im Finanzergebnis konsolidierten Komponentenwerke in China haben wir im Berichtsjahr die nachfolgend aufgeführten Gesellschaften mit den anteiligen Werten zusätzlich in die Ermittlung der Kapitalrendite für den Konzernbereich Automobile aufgenommen, die Vorjahreswerte wurden angepasst:

- › VOLKSWAGEN FAW Engine (Dalian) Co., Ltd.
- › Volkswagen FAW Platform Company Ltd.
- › VOLKSWAGEN Transmission (Shanghai) Company Ltd.
- › Shanghai Volkswagen Powertrain Company Ltd.

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile lag im Geschäftsjahr 2010 bei 5.859 (1.673) Mio. €. Wesentliche Ursachen für die signifikante Verbesserung gegenüber dem Vorjahr sind die Volumensteigerungen, Länder- und Typmixverbesserungen, Produktkostenoptimierungen und positive Wechselkurseffekte.

Das investierte Vermögen ist geringfügig zurückgegangen. Da sich zudem der Kapitalkostensatz reduziert hat, lagen die Kapitalkosten mit 2.742 Mio. € um 264 Mio. € unter dem Niveau des Vorjahrs. Infolge des höheren Operativen Ergebnisses nach Steuern ergab sich ein deutlich positiver Wertbeitrag in Höhe von 3.117 (-1.332) Mio. €.

Die Kapitalrendite drückt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern aus. Sie hat sich aus den bereits erwähnten Gründen im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessert und belief sich auf 13,5 (3,8) %.

Weitere Informationen zur wertorientierten Steuerung finden Sie auf der Internetseite [www.volksvagenag.com/ir](http://www.volksvagenag.com/ir) unter dem Stichwort „Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns“.

#### **WERTBEITRAG KONZERNBEREICH AUTOMOBILE<sup>1</sup>**

Mio. €	2010	2009 <sup>2</sup>
<b>Operatives Ergebnis (Ausgangswert)</b>	<b>6.189</b>	<b>1.264</b>
zuzüglich Ergebniseffekte Kaufpreisallokation Scania	273	295
zuzüglich anteiliges Operatives Ergebnis der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen	1.907	831
<b>Steueraufwand</b>	<b>-2.511</b>	<b>-717</b>
<b>Operatives Ergebnis nach Steuern</b>	<b>5.859</b>	<b>1.673</b>
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	43.525	43.561
<b>Kapitalrendite (RoI) in %</b>	<b>13,5</b>	<b>3,8</b>
Kapitalkostensatz in %	6,3	6,9
<b>Kapitalkosten des investierten Vermögens</b>	<b>2.742</b>	<b>3.006</b>
<b>Wertbeitrag</b>	<b>3.117</b>	<b>-1.332</b>

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

<sup>2</sup> Angepasst. Die Kapitalrendite nach Steuern (RoI) ist gegenüber Vorjahr unverändert.

# Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)

## Höhere Fahrzeugverkäufe lassen Umsatz und Ergebnis steigen

### JAHRESERGEBNIS

Infolge der Geschäftsausweitung stiegen die Umsatzerlöse der Volkswagen AG im Geschäftsjahr 2010 im Vergleich zum Vorjahr um 19,6 % auf 57,2 Mrd. €. Im Ausland wurden 62,4 (53,5) % der Umsatzerlöse erwirtschaftet.

Mit 53,1 Mrd. € waren die Herstellungskosten volumenbedingt um 11,8 % höher als im Vorjahr. Das Bruttoergebnis verbesserte sich auf 4,2 Mrd. €. Die Geschäftsausweitung führte dazu, dass die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten über dem Vorjahresniveau lagen. Ihr Anteil am Umsatz konnte im Vergleich zum Vorjahr auf 8,9 (10,0) % gesenkt werden. Das Sonstige betriebliche Ergebnis belief sich auf 1,0 Mrd. €; es war damit vor allem auf-

grund geringerer Gewinne aus Devisensicherungsgeschäften um 0,7 Mrd. € niedriger als im Vorjahr. Das Finanzergebnis stieg insbesondere aufgrund höherer Erträge aus Gewinnabführungsverträgen um 15,1 % auf 4,8 Mrd. €.

Mit 4,9 (1,5) Mrd. € war das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Volkswagen AG deutlich höher als im Geschäftsjahr 2009. Im Außerordentlichen Ergebnis sind die Effekte aus dem Übergang auf die mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz in das HGB aufgenommenen Neuregelungen enthalten. Dazu gehört vor allem der erfasste Aufwand aus der Höherbewertung der Pensionsrückstellungen. Der Jahresüberschuss belief sich nach Abzug der Steuern auf 1,5 (1,1) Mrd. €.

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2010	2009
Umsatzerlöse	57.243	47.864
Herstellungskosten	53.059	47.454
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>+ 4.184</b>	<b>+ 410</b>
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	5.090	4.778
Sonstiges betriebliches Ergebnis	+ 1.043	+ 1.718
<b>Finanzergebnis*</b>	<b>+ 4.791</b>	<b>+ 4.163</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>+ 4.928</b>	<b>+ 1.512</b>
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>- 1.789</b>	-
Steuern	1.589	430
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.550</b>	<b>1.082</b>
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	130	2
Einstellung in Gewinnrücklagen	640	200
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>1.039</b>	<b>884</b>

### BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2010	2009
Anlagevermögen	42.077	38.636
Vorräte	3.230	3.361
Forderungen	14.098	10.434
Flüssige Mittel	7.817	8.904
<b>Bilanzsumme</b>	<b>67.223</b>	<b>61.334</b>
Eigenkapital	17.072	12.056
Sonderposten mit Rücklageanteil	59	65
Langfristiges Fremdkapital	11.861	18.192
Mittelfristiges Fremdkapital	13.474	8.460
Kurzfristiges Fremdkapital	24.757	22.562

\* Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

## VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme der Volkswagen AG übertraf am Ende des Berichtsjahres mit 67,2 Mrd. € den Wert des Vorjahressichttags um 5,9 Mrd. €. Mit 1,2 Mrd. € lagen die Investitionen in Sachanlagen (inklusive Immaterieller Vermögensgegenstände) um 13,9 % unter dem Vorjahr. Dabei bildeten neue Produkte einen Investitionsschwerpunkt. Die Finanzinvestitionen von 10,9 (7,8) Mrd. € (inklusive 3,2 Mrd. € aus der Übertragung von Beteiligungen auf die Global Automotive Holding C. V.) enthalten auch die Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation. Am 31. Dezember 2010 belief sich der Wert des Anlagevermögens auf 42,1 Mrd. €; das waren 8,9 % mehr als ein Jahr zuvor.

Das Umlaufvermögen lag am Bilanzstichtag mit 25,1 Mrd. € über dem Niveau des Vorjahrs. Während die Forderungen vor allem aufgrund des gestiegenen Liefer- und Leistungsvolumens und der Forderungen aus Ergebnisabführungsverträgen höher waren als 2009, gingen die Flüssigen Mittel im Vergleich zum Vorjahr zurück.

Das Eigenkapital war am 31. Dezember 2010 mit 17,1 Mrd. € um 41,6 % höher als Ende 2009. Der Anstieg

resultierte neben dem gestiegenen Jahresergebnis insbesondere aus der im Geschäftsjahr 2010 durchgeföhrten Kapitalerhöhung. Die Eigenkapitalquote stieg auf 25,4 (19,7) %. Die Rückstellungen nahmen im Wesentlichen aufgrund höherer Pensionsrückstellungen und ergebnisabhängiger Steuern um 6,9 % auf 24,8 Mrd. € zu. Vor allem die Rückführung von Darlehen von Tochtergesellschaften führte dazu, dass die Verbindlichkeiten um 2,8 % auf 25,3 Mrd. € zurückgingen, entsprechend sank der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals auf 19,8 (21,2) Mrd. €.

Insgesamt beurteilen wir die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG ebenso positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

## DIVIDENDENVORSCHLAG

Gemäß § 58 Abs. 2 AktG wurden aus dem Jahresergebnis insgesamt 640 Mio. € in die Anderen Gewinnrücklagen eingestellt. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende von insgesamt 1,0 Mrd. €, das bedeutet 2,20 € je Stammaktie und 2,26 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

## GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

	2010
€	
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.091 Mio. €)	1.033.622.925,68
davon auf: Stammaktien	649.100.247,40
Vorzugsaktien	384.522.678,28
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	5.647.100,85
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>1.039.270.026,53</b>

## LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2010	%	2009	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	4.790	69,5	4.104	61,8
Soziale Abgaben	969	14,1	873	13,1
Bezahlte Ausfallzeiten	749	10,9	764	11,5
Altersversorgung	385	5,6	905	13,6
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>6.892</b>	<b>100,0</b>	<b>6.645</b>	<b>100,0</b>

#### **ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION**

Die Volkswagen AG setzte im Berichtsjahr 2.309.648 Fahrzeuge an die Handelsorganisation ab und übertraf damit den Vergleichswert 2009 um 12,5 %. Im Ausland wurden 69,2 (57,9) % der Fahrzeuge abgesetzt.

#### **PRODUKTION**

Mit 1.100.186 Fahrzeugen war die Produktionszahl der fahrzeugproduzierenden Werke der Volkswagen AG (Emden, Hannover und Wolfsburg) um 6,0 % höher als im Vorjahr. Die durchschnittliche Tagesproduktion der Volkswagen AG stieg um 13,9 % auf 5.195 Einheiten.

#### **MITARBEITERZAHL**

Am 31. Dezember 2010 waren an den Standorten der Volkswagen AG – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 94.787 Personen beschäftigt. Darin enthalten waren 4.512 Auszubildende, in der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 2.946 Mitarbeiter. Gegenüber dem Vorjahr nahm die Belegschaft um 0,4 % ab.

Der Anteil der weiblichen Arbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft belief sich auf 14,5 %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 2.977 Personen (3,1 %). Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 5,9 % aus. Die Quote der Mitarbeiter im gewerblichen Bereich mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung sowie ergänzender Berufsförderung betrug 83,2 %. Einen Hoch- oder Fachhochschulabschluss besaßen 13,7 % der Beschäftigten. Im Berichtsjahr lag das Durchschnittsalter der Belegschaft bei 42,4 Jahren.

#### **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG**

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB beliefen sich im Geschäftsjahr 2010 auf 3,1 (3,0) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahrs 9.114 Personen beschäftigt.

#### **BESCHAFFUNGSVOLUMEN**

Das Einkaufsvolumen an den sechs inländischen Standorten der Volkswagen AG erhöhte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 20,7 (18,1) Mrd. €; der Anteil der inländischen Lieferanten belief sich auf 70,7 (71,6) %. Auf Produktionsmaterial entfielen 17,6 Mrd. € des gesamten Beschaffungsvolumens, auf Investitionsgüter und Dienstleistungen entfielen 3,1 Mrd. €.

#### **AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ**

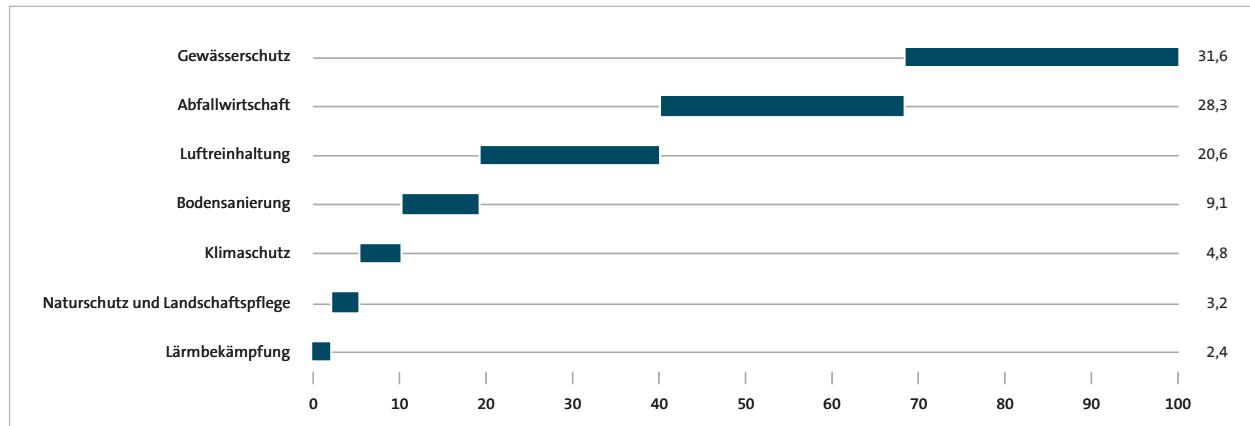
Zu den Umweltschutzinvestitionen zählen alle produktionsrelevanten Investitionen, die ausschließlich oder überwiegend für den Umweltschutz getätigt werden. Berücksichtigt werden additive, anlagenintegrierte und prozessintegrierte Maßnahmen. Additive Maßnahmen sind separate, vom übrigen Produktionsprozess getrennte Anlagen, welche beispielsweise dem Schutz von Gewässern dienen. Sie sind dem Fertigungsprozess nachgeschaltet und verringern die durch den Produktionsprozess entstandenen Emissionen. Integrierte Maßnahmen sind Teil einer Fertigungsanlage oder eines Prozesses. Emissionen werden vermieden oder entstehen in viel geringerem Umfang. Die Schwerpunkte bei den Investitionen lagen im Jahr 2010 in den Bereichen Gewässerschutz und Abfallwirtschaft.

#### **AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ**

Mio. €	2010	2009	2008	2007	2006
Investitionen	12	10	8	20	19
Betriebskosten	197	180	185	177	170

**BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2010**

Anteil der Umweltschutzbereiche in Prozent



Die Umweltschutzbetriebskosten beziehen sich auf produktionsbezogene Maßnahmen. Das sind sowohl Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen als auch Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen.

**RISIKEN DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AG**

Die Geschäftsentwicklung der Volkswagen AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken wie die des Volkswagen Konzerns. Diese Risiken erläutern wir im Risikobericht auf den Seiten 205 bis 212 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 210 bis 211 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.“

## Wertsteigernde Faktoren

Fachkundige und motivierte Mitarbeiter entwickeln und fertigen innovative, emotionale Produkte

**Die Automobile des Volkswagen Konzerns werden von unserer Spitzenmannschaft in höchster Qualität und mit großem Engagement hergestellt – und begeistern Kunden rund um den Globus. Bereits während der Entwicklung legen wir großen Wert auf den schonenden Umgang mit der Umwelt.**

Im Kapitel Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage haben wir die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns erläutert. Im nun folgenden Berichtsteil gehen wir auf die nicht finanziellen Leistungsindikatoren ein. Sie geben Auskunft über die Effizienz der Werttreiber unseres Unternehmens. Neben den Prozessen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion sowie Marketing und Vertrieb zählt auch die Qualitätssicherung zu diesen Indikatoren. Doch der Unternehmenserfolg hängt ebenso davon ab, wie sich die Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern verhält, was Volkswagen zum Umweltschutz beiträgt und in welchem Maß wir gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

### FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Volkswagen Konzerns im Jahr 2010 hatten zwei Schwerpunkte: die Erweiterung unserer Produktpalette und die Verbesserung unserer Konzernprodukte im Hinblick auf ihre Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit.

Eine Hauptstoßrichtung war der Ausbau und die Intensivierung der Aktivitäten des Unternehmens rund um die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios. Um größtmögliche Synergien zu erzielen, haben wir eine eigene Konzernfunktion geschaffen, die alle Aktivitäten in puncto Elektromobilität marken- und bereichsübergreifend steuert und koordiniert.

Bei der Erweiterung der Modellpalette spielt die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionswerte eine wichtige Rolle. Durch die Umsetzung der zukunftsweisenden Aggregatestrategie konnten wir die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen unse-

rer Flotte in den vergangenen fünf Jahren um 22 g CO<sub>2</sub>/km senken, also um rund 15 %. Aktuell bietet der Volkswagen Konzern 220 Modellvarianten an, die weniger als 130 g CO<sub>2</sub>/km emittieren, 116 Modellvarianten liegen unter 120 g CO<sub>2</sub>/km. Mit 20 Modellvarianten unterschreiten wir bereits die Schwelle von 100 g CO<sub>2</sub>/km.

### Innovationen halten Einzug in das Automobil

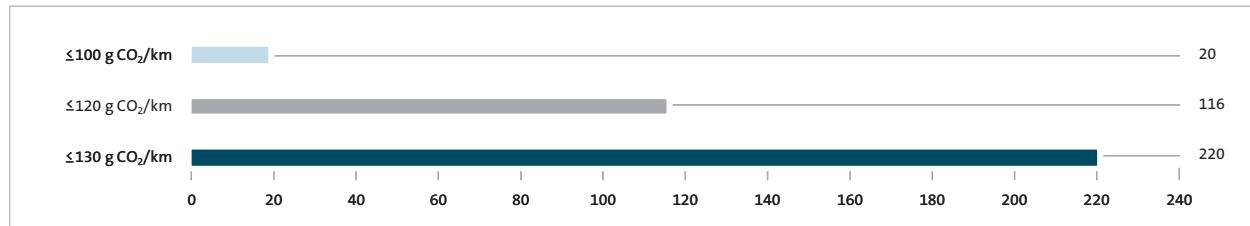
Das unabhängige Center of Automotive Management (Cauma) hat 2010 zum fünften Mal die Innovationsleistung der Automobilindustrie weltweit analysiert und dabei festgestellt, dass wir unsere Innovationsaktivitäten mit den beiden Marken Volkswagen und Audi im Vergleich zu den Vorjahren nochmals deutlich steigern konnten. Der Volkswagen Konzern belegte bei dieser Analyse zum dritten Mal in Folge den ersten Platz.

Nachfolgend stellen wir die wichtigsten Innovationen vor – Modelle, Aggregate oder Systeme, die im abgelaufenen Geschäftsjahr neu in den Markt eingeführt wurden.

Der neue Touareg der Marke Volkswagen Pkw bietet mit dem Dynamic Light Assist eine Weltneuheit: Das kamerasasierte Dauerfernlicht „sieht“ den Gegenverkehr und voraufahrende Fahrzeuge und regelt automatisch – individuell für jeden Scheinwerfer – das Fernlicht, ohne zu blenden. Zudem verfügt der neue Touareg über das System Area View, das eine Gesamtansicht der Umgebung auf dem Display des Touchscreens von Radio oder Radionavigationssystem anzeigt. Diese Ansicht wird vom System aus vier einzelnen Kamerabildern errechnet und aus der Perspektive einer über dem Fahrzeug befindlichen virtuellen Kamera dargestellt.

CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN – STATUS QUO

Anzahl Fahrzeuge



Mit dem neuen Passat ziehen Innovationen aus der Ober- in die Mittelklasse ein. Er verfügt über Sicherheitsfeatures wie eine erstmals in dieser Klasse eingesetzte Müdigkeits- erkennung, bei der ein Warnton ertönt, sofern sich das Lenkverhalten des Fahrers von dem einer konzentrierten Fahrweise unterscheidet. Die neue automatische City-Not- bremsfunktion leitet bei einer Geschwindigkeit bis 30 km/h selbsttätig eine Notbremsung ein, sobald ein Hindernis erkannt wird. Dank des neuen „EasyOpen“-Systems lässt sich der Kofferraum mit einer gezielten Fußbewegung hinter dem Wagen öffnen. So wird das oft umständliche Beladen des Fahrzeugs mit vollen Händen erleichtert.

Der neue Sharan ist familienfreundlich mit Schiebetüren, integrierten Kindersitzen und dem EasyFold-Sitzkonzept ausgestattet. Die zweite Sitzreihe kann einfach und schnell im Fahrzeugboden verstaut werden; das bietet maximale Variabilität. Der neue Park Assist ermöglicht das Einparken in noch kleinere Lücken und nun auch quer zur Fahrtrichtung.

Der neue Phaeton überzeugt in der Oberklasse mit zahlreichen Innovationen. Eine im Innenspiegel integrierte Kamera registriert Verkehrszeichen und leitet die Information an Touchscreen und Multifunktionsanzeige weiter. Das neue Radio-Navigationssystem „RNS 810“ ermöglicht eine Internet-basierte Suche nach Points of Interest (POI) sowie die Anzeige von Satellitenbildern.

Die Marke Audi stellte 2010 mit dem Audi A1 das erste Premium-Fahrzeug im Segment der kleinen Kompaktwagen vor. Er verbindet progressives Design, kompromisslose Qualität und wegweisende Effizienz – und das bei einer Gesamtlänge von weniger als vier Metern. Ausgestattet mit einem 1.6 TDI-Motor\* kommt der Audi A1 mit 3,9 l Kraftstoff auf 100 km aus, die CO<sub>2</sub>-Emission beläuft sich auf 103 g/km (kombiniert).

Mit den Modellen Audi A8, Audi A7 Sportback und dem jüngst vorgestellten Audi A6 beweist die Marke einmal mehr ihre Kompetenz im Aluminium-Leichtbau. Der Aluminium

Space Frame (ASF) für den Audi A8 oder die Aluminium- Mischbauweise mit mehr als 20 % Aluminium-Anteil im Audi A7 Sportback und im Audi A6 setzen Standards im Karosserie-Leichtbau. Ein innovatives Motorenkonzept mit Thermomanagement senkt den Verbrauch der Audi A6 Limousine 2.0 TDI\* auf 4,9 l Diesel auf 100 km, die CO<sub>2</sub>- Emission beträgt nur 129 g/km (kombiniert).

Innovationsstärke demonstrierte Audi zudem mit der Weiterentwicklung seines Bediensystems – des MMI touch – sowie mit dem Sicherheitssystem Audi pre sense, einem präventiven Insassenschutz, und den wegweisenden Voll-LED-Scheinwerfern.

Škoda stellte im Geschäftsjahr 2010 die zweite Generation der umweltfreundlichen GreenLine-Modelle vor, die neben modernsten Motoren über Innovationen wie Start-Stopp-System und Rückgewinnung (Rekuperation) der Bremsenergie sowie Reifen mit optimiertem Rollwiderstand verfügen. Die Palette der GreenLine-Modelle erstreckt sich mittlerweile über alle fünf Baureihen der Marke.

Die Marke SEAT hat im Jahr 2010 eine neue Generation effizienter TDI- und TSI-Motoren eingeführt, die – zusammen mit aerodynamischen Maßnahmen, dem Start-Stopp- System und der Rekuperation – niedrigere Verbrauchs- und Emissionswerte ermöglicht haben.

Nachdem Volkswagen Nutzfahrzeuge 2009 den Amarok DoubleCab präsentierte, debütierte 2010 der Amarok SingleCab. Im Gegensatz zum Modell mit viertüriger Doppelcabine verfügt der SingleCab bei gleicher Fahrzeulgänge über eine 2,20 Meter lange Ladefläche. So lassen sich zwei quer aufgeladene Europaletten hintereinander verstauen.

Scania brachte 2010 mit der V8-Lkw-Baureihe den weltweit kraftvollsten Lkw auf den Markt. Er verfügt über 537 kW (730 PS) und ein maximales Drehmoment von beeindruckenden 3.500 Nm. Die V8-Baureihe bietet den Kunden eine optimale Kombination aus Leistung, Transporteffizienz, geringem Kraftstoffverbrauch, Langlebigkeit und

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

Fahrattraktivität. Darüber hinaus testete Scania einen Spoiler, mit dem der Kraftstoffverbrauch um 2 % sinkt. Auf 200.000 km könnten damit 1.200 l Kraftstoff eingespart und 3 t CO<sub>2</sub>-Emissionen vermieden werden.

#### **Studien und Konzeptfahrzeuge – ein Blick in die Zukunft**

Neben den zahlreichen Serienfahrzeugen haben wir 2010 einige Konzeptfahrzeuge und Studien präsentiert; an dieser Stelle gehen wir auf die wichtigsten ein.

Auf der North American International Auto Show in Detroit zog die Studie des New Compact Coupes (NCC) der Marke Volkswagen Pkw die Besucher an. Das Kompakt-Coupé mit Hybridantrieb in sportlich-elegantem Design hat einen 110 kW (150 PS) starken TSI-Motor sowie einen 20 kW (27 PS) leistenden Elektromotor. In Verbindung mit dem innovativen Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe (DSG) erreicht es eine Spitzengeschwindigkeit von 227 km/h und eine Beschleunigung auf 100 km/h in 8,6 Sekunden. Der Verbrauch des NCC liegt durchschnittlich bei nur 4,2 l auf 100 km.

Die Studie des emissionsfreien „Milano Taxi“, die auf der Hannover Messe zu sehen war, beweist, dass Volkswagen den Weg hin zum umweltfreundlichsten Autobauer der Welt konsequent weitergeht. Angetrieben wird das Fahrzeug von einem Elektromotor mit einer Spitzenleistung von 85 kW (116 PS); die Energie liefert die im Unterboden integrierte Lithium-Ionen-Batterie. Sie ermöglicht eine Reichweite von bis zu 300 km. Im Rahmen der „Nationalen Plattform Elektromobilität“ präsentierte Audi eine Weiterentwicklung dieser Studie: das „Berlin Taxi“. Innovationen wie eine weit nach vorn öffnende Schwenktür und individualisierbare Taxi-Touchscreens für die Mitfahrer runden das zukunftsweisende Fahrzeugkonzept ab.

Mit der Studie des Audi A8 hybrid hat die Marke Audi auf dem Internationalen Automobilsalon in Genf 2010 die grundlegende Architektur für ihren Hybridantrieb der Öffentlichkeit vorgestellt. Auf dem Gebiet der Elektromobilität demonstrierte das Konzeptfahrzeug Audi A1 e-tron die Kompetenz der Marke.

SEAT stellte 2010 das Konzeptfahrzeug IBE vor, ein Elektrofahrzeug mit 75 kW (102 PS) starkem Motor, das Design, Sportlichkeit und Wirtschaftlichkeit eindrucksvoll auf einen Nenner bringt. Der IBE erhielt auf dem Pariser Automobilsalon den Preis „Bestes Concept-Car 2010“.

Auch Škoda stellte 2010 seine Innovationskraft in puncto Elektromobilität unter Beweis: In Paris präsentierte die Marke mit dem Octavia Green E Line eine Konzeptstudie mit 85 kW (116 PS) leistendem Elektromotor, die eine

Spitzengeschwindigkeit von 135 km/h erreicht. Die Lithium-Ionen-Batterie lässt eine Reichweite von 140 km zu.

Auf der IAA Nutzfahrzeuge in Hannover zeigte Volkswagen Nutzfahrzeuge mit dem Amarok mit BlueMotion Technology, dass der bereits klassenbeste Kraftstoffverbrauch von 7,4 l auf 100 km (kombiniert) noch auf 6,9 l gesenkt werden kann.

#### **Effizienzsteigerung durch Synergien**

Der Volkswagen Konzern setzt seine weltweite Modelloffensive konsequent fort. Um neue Fahrzeuge für bereits bestehende und noch zu erschließende Märkte effizient zu konzipieren, stehen den einzelnen Marken des Volkswagen Konzerns sogenannte Modulbaukästen zur Verfügung. Sie gewährleisten, dass Synergieeffekte sowohl zwischen Modellen einer Baureihe als auch baureihen- und markenübergreifend optimal genutzt und gesteigert werden.

Die Marke Audi hat bereits Fahrzeuge entwickelt, die auf dem Modularen Längsbaukasten (MLB) basieren. Alle diese Modelle haben einen Motor, der längs zur Fahrtrichtung eingebaut ist. Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) – dem nächsten wichtigen Schritt in der Weiterentwicklung der markenübergreifenden Plattform- und Modulstrategie – lassen sich Fahrzeuge konzipieren, deren Architektur die Anordnung des Motors quer zur Fahrtrichtung vorsieht. Der MQB erfüllt den steigenden Anspruch der Kunden an eine Vielfalt bei Modellen, Ausstattung und Design. Durch die Modularisierung der Karosserie lassen sich Fahrzeuge in verschiedenen Stufen bei Länge, Breite und Radstand produzieren – was sich positiv auf den Fertigungsprozess auswirkt. Im Gegenzug reduziert der MQB die Komplexität, die anfallenden Kosten und den Entwicklungsaufwand. Im Oktober 2010 wurde in der Karosseriefertigung am Standort Wolfsburg die konzernweit erste MQB-Plattform in einer großserientauglichen Fertigungsanlage geschweißt. Inzwischen bereiten wir uns darauf vor, die neue standardisierte Fertigungstechnologie auf Basis des MQB in die Serienproduktion zu integrieren. In den kommenden Jahren wird der MQB das technische Fundament für über 30 Konzernmodelle der Kompaktklasse sein.

Auch auf anderen Gebieten des Automobilbaus setzt sich der Modulgedanke immer mehr durch. Im Bereich der Aggregate finden standardisierte Modulbaukästen ebenso Anwendung wie in der Elektronik. So tragen beispielsweise der Modulare Infotainment-Baukasten (MIB) und der Modulare Diesel-Baukasten (MDB) zu einer noch effizienteren Fahrzeugkonzeption bei.

### Gebündelte Kräfte dank strategischer Allianzen

Die bestehenden Kooperationen auf dem Gebiet der Entwicklung und Produktion von Fahrzeugen mit der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, der Daimler AG und der Chrysler Group haben wir 2010 fortgeführt. Zudem sind wir mit der Suzuki Motor Corporation eine langfristige strategische Partnerschaft eingegangen.

Um auch die Entwicklung von Hochvolt-Batteriesystemen für Hybridantriebe und Elektrofahrzeuge voranzutreiben, haben wir 2010 die Zusammenarbeit mit zahlreichen kompetenten Batterieherstellern angestrebt oder intensiviert. Volkswagen gründete zusammen mit dem Partner VARTA Microbattery GmbH in Ellwangen die gemeinsame VOLKSWAGEN VARTA Microbattery Forschungsgesellschaft mbH & Co KG. Ihr Ziel: automobiltaugliche Batteriezellen sowie die dazugehörige Fertigungstechnologie zu erforschen und zu entwickeln. Darüber hinaus haben wir unter Einbindung zahlreicher Hochschulen, wie dem Institut für Physikalische Chemie der Universität Münster, unsere Kompetenzen auf dem Gebiet der Elektrotraktion ausgebaut.

Im Bereich der erneuerbaren Biokraftstoffe der zweiten Generation bestehen weiterhin Kooperationen mit CHOREN Industries und der Firma IOGEN. An CHOREN Industries ist Volkswagen seit dem Jahr 2007 finanziell beteiligt.

### Einbindung von externem F&E-Know-how

Das Fachwissen unserer Lieferanten spielt neben den konzerneigenen Ressourcen eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess und unterstützt uns dabei, die Modellpalette um innovative und nachhaltige Fahrzeugkonzepte zu erweitern. Die frühzeitige und enge Zusammenarbeit zwischen internen und externen Kapazitäten gewährleistet, dass Projekte in der gewünschten Qualität und im Rahmen verkürzter Entwicklungszeiten erfolgreich abgeschlossen werden können. Vor allem in kreativen Prozessen sowie auf dem Gebiet der virtuellen Techniken und der

Megatrends bietet sich uns die Möglichkeit, auf externes Fachwissen zurückzugreifen.

Insbesondere bei unterstützenden Dienstleistungen und in nachgeschalteten Prozessen wie der Serienbetreuung können wir externe Kapazitäten gut nutzen. Hilfreich sind sie zudem bei nicht kundenrelevanten und nachbesernden Tätigkeiten. Wir bauen die Zusammenarbeit mit solchen Partnern zum beiderseitigen Nutzen konsequent aus, denn die Kompetenz späterer Serienlieferanten ist bei der Entwicklung von Modulen und Komponenten von besonderer Bedeutung.

### Mitarbeiter als Ideengeber

Im Geschäftsjahr 2010 meldeten unsere Mitarbeiter 1.969 Patente an, davon 1.250 in Deutschland und 719 im Ausland. Einen Schwerpunkt bildeten Innovationen, die Fahrerassistenzsysteme und Infotainment-Themen sowie die Hybrid- und Karosserietechnologie betrafen. Die hohe Zahl und die technologische Qualität der Anmeldungen zeigten erneut, dass die Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns über eine große Innovationskraft verfügen.

### F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2010 haben sich die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Vergleich zum Vorjahr um 26,5 % erhöht. Die Aktivierungsquote belief sich auf 26,6 (33,6) %. Der Anteil der nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Automobilbereichs stieg auf 6,1 (5,8) %.

Am 31. Dezember 2010 waren im Bereich Forschung und Entwicklung konzernweit 27.406 Mitarbeiter (+ 7,1 %) tätig. Ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft betrug 6,9 %. Darin enthalten sind auch die Mitarbeiter der At-Equity-konsolidierten fahrzeugproduzierenden Beteiligungen Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. und FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.

### FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2010	2009	2008	2007	2006
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	6.257	5.790	5.926	4.923	4.240
davon aktivierte Entwicklungskosten	1.667	1.947	2.216	1.446	1.478
Aktivierungsquote in %	26,6	33,6	37,4	29,4	34,9
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	2.276	1.586	1.392	1.843	1.826
<b>Forschungs- und Entwicklungskosten lt. GuV</b>	<b>6.866</b>	<b>5.429</b>	<b>5.102</b>	<b>5.320</b>	<b>4.588</b>

## BESCHAFFUNG

Mit der Erholung der Weltwirtschaft im Berichtsjahr ergaben sich für die Mitarbeiter der Beschaffung neue Herausforderungen: unter anderem galt es, Strategien zu entwickeln, um den gestiegenen Rohstoffpreisen entgegenzuwirken. Darüber hinaus musste das Lieferanten- und Kaufteilemanagement – unter Einhaltung unserer Nachhaltigkeitsgrundsätze – an die veränderte Situation angepasst werden. Wie schon in den Vorjahren nahmen die Erschließung neuer Märkte und die kontinuierliche Optimierung der Prozesse breiten Raum in den Aktivitäten der Beschaffung ein.

### Beschaffungsstrategie

Die Beschaffung hat aus der Konzernstrategie 2018 vier Ziele für sich abgeleitet: erstens eine marktkonforme Top-Qualität und Innovationen zu wettbewerbsfähigen Preisen sicherzustellen; zweitens die Kostenziele einzuhalten und die Wirtschaftlichkeit unserer Produkte über die gesamte Laufzeit zu gewährleisten; drittens das globale Volumenwachstum durch eine ständige Verfügbarkeit und gleichbleibend hohe Qualität der Kaufteile abzusichern sowie viertens die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Attraktivität der Beschaffung auf einem konstant hohen Niveau zu halten.

Für jedes dieser Ziele haben wir Handlungsfelder bestimmt und insgesamt 24 Programme mit genau definierten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für alle Marken und Regionen festgelegt. Mithilfe eines jährlichen Soll-Ist-Vergleichs können wir nun die Programme und damit auch unsere Strategie an die jeweiligen Rahmenbedingungen der Beschaffung anpassen.

### Versorgungssituation bei Kaufteilen und Rohmaterialien

Während im Jahr 2009 die Förderprogramme vieler Regierungen dafür gesorgt hatten, dass sich der Absatz von Fahrzeugen in den unteren Segmenten erhöhte, stieg 2010 die Nachfrage nach Fahrzeugen aus den oberen Segmenten mit hochwertiger Ausstattung. Der Beschaffung gelang es, den damit verbundenen erhöhten und veränderten Materialbedarf zu bedienen und alle Komponenten- und Fahrzeugwerke mit Kaufteilen zu versorgen.

Das galt insbesondere für unsere chinesischen Produktionsstätten, die eine stark steigende Nachfrage zu befriedigen hatten. Entscheidend für diese reibungslose Anpassung waren die stetigen Prozessverbesserungen, vor allem beim Kapazitäts-, Bedarfs- und Kaufteilemanagement, sowie die immer engere Vernetzung aller beteiligten Geschäftsbereiche.

Die Rohstoffmärkte haben sich im Berichtsjahr im Gleichschritt mit der Weltwirtschaft entwickelt. Die Spotmärkte verzeichneten starke Preissteigerungen, beeinflusst durch eine wachsende Nachfrage, durch Spekulationen auf börsennotierte Rohstoffe und ein geändertes Preissystem für Eisenerz. Dadurch blieb die Preissituation auf den internationalen Stahlmärkten weiterhin angespannt. Bei allen Rohstoffen waren stark schwankende Preise zu beobachten.

Volkswagen hat schon frühzeitig damit begonnen, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, und ist diesen Weg auch 2010 weitergegangen. Ausgehend von der weltweit geltenden Beschaffungsstrategie war unser Schwerpunkt die strategische Ausrichtung des Lieferantenportfolios. Vor allem unsere lokalen Gesellschaften in China, Indien, Russland und den USA haben wir eng in diesen Prozess eingebunden.

Darüber hinaus arbeiten wir intensiv daran, sowohl den Materialeinsatz zu reduzieren als auch den Materialnutzungsgrad zu erhöhen – beispielsweise durch die konsequente Weiterentwicklung unserer Leichtbaustrategien oder indem wir Werkstoffe durch Materialien ersetzen, die für die jeweiligen Anwendungen optimiert wurden.

### Qualitätssicherung durch Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das 2007 eingeführte Kaufteilemanagement haben wir angesichts der gestiegenen Anzahl von Fahrzeugneuanläufen und der zunehmenden Komplexität der Lieferantenmärkte im Berichtsjahr weiter intensiviert. Werkzeug- und Prozessexperten aus den Bereichen Beschaffung und Qualitätsicherung arbeiten Hand in Hand daran, dass die Produktion neuer Fahrzeugmodelle erfolgreich anläuft und die anschließende Serienproduktion störungsfrei verläuft. Inzwischen ist das Kaufteilemanagement auch in

den internationalen Märkten und Regionen ein fester Bestandteil unserer lokalen Organisationsstrukturen. Die Grundidee beim Kaufteilemanagement ist, dass regionale Teams frühzeitig in die Planung des Produktionsanlaufs einbezogen werden, sodass Probleme und Engpässe kurz vor dem jeweiligen Produktionsstart minimiert werden. Darüber hinaus unterstützt das Kaufteilemanagement die Serienproduktion, beispielsweise bei Betriebsstörungen, Kapazitätsengpässen und Werkzeugverlagerungen. Unsere Experten koordinieren vor Ort – in enger Abstimmung mit den weltweiten Zulieferern – die notwendigen Werkzeug- und Prozessoptimierungen; dadurch wird die Ausschussquote minimiert und eine stabile Teileversorgung gewährleistet.

Im fachbereichsübergreifenden Programm „Qualität im Wachstum“ arbeitet die Beschaffung zusammen mit der Qualitätssicherung an der Qualifizierung der Lieferanten. Das Lieferantenmanagement ist wegen der steigenden Komplexität der Lieferantenstrukturen darauf ausgerichtet, bei der Auftragsvergabe für ausgewählte Bauteile nicht nur die liefernde Instanz zu betrachten, sondern auch die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen einzubeziehen. In diesem Zusammenhang wird vor der Vergabe zukünftig die Sublieferantenkette stärker bewertet und dadurch Einfluss auf die Vergabentscheidung ausgeübt.

#### **Stärkere Lokalisierung durch die Erschließung neuer Märkte**

Die neuen Fertigungsstandorte in Indien, Russland und den USA eröffnen der Konzern-Beschaffung zahlreiche Chancen. Zum einen können wir durch die Lokalisierung – die Nutzung lokaler Märkte für die lokale Fertigung – Kosten reduzieren. Zum anderen sind die örtlichen Lieferanten auch für unsere Produktionsstätten in anderen Regionen eine potenzielle Bezugsquelle. Mithilfe der sogenannten Tiefenlokalisierung erhöhen wir den Wertschöpfungsanteil von vor Ort bezogenen Bauteilen, indem wir frühzeitig günstige Bezugsquellen für Rohmaterialien in den jeweiligen Regionen suchen und nutzen und so die Materialkosten optimieren. Hier arbeitet die Beschaffung

eng mit der technischen Entwicklung und der Qualitätssicherung zusammen und stimmt den jeweiligen Anteil der lokal beschafften Bauteile mit ihnen ab.

Das 2008 eingeführte C3-Sourcing-Programm (Cost-Competitive-Country-Sourcing) basiert auf den beiden oben genannten Strategien der Lokalisierung und Tiefenlokalisierung. Das Ziel des Programms ist, Kostenvorteile in wettbewerbsfähigen Beschaffungsmärkten für europäische Fahrzeugprojekte zu nutzen. Unter Wahrung der Qualitätsansprüche von Volkswagen ist es uns gelungen, die Synergien der lokalen Produktion für den Export von Komponenten zu realisieren beziehungsweise weiter auszubauen. Lieferanten werden dabei durch konzerninterne Regionalbüros sowohl bei der Tiefenlokalisierung im jeweiligen Land als auch beim Export ihrer Bauteile zu den Produktionsstandorten des Konzerns unterstützt. Das C3-Sourcing-Programm trägt maßgeblich dazu bei, sowohl die Zielkosten neuer Fahrzeugprojekte zum Start der Serienproduktion zu erreichen als auch Volkswagen auf einem Beschaffungsniveau zu halten, das weltweit wettbewerbsfähig ist.

#### **Prozessoptimierungsprogramm in der Beschaffung**

Das „Prozessoptimierungsprogramm Beschaffung“ ist ein wichtiger Baustein des Volkswagen-Weges und trägt dazu bei, die Ziele der Konzernstrategie 2018 zu erreichen. Im Zuge dieses Programms werden alle wichtigen Beschaffungsprozesse analysiert und, falls erforderlich, optimiert. Im vergangenen Jahr haben über 100 Mitarbeiter der Beschaffung in zahlreichen Workshops auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung notwendige Prozessverbesserungen identifiziert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen wurden anschließend auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft, bewertet und zur Entscheidung gebracht. So wurden zum Beispiel die Unterlagen im Rahmen der Forward- und Global-Sourcing-Prozesse auf den für eine Vergabe notwendigen Bedarf reduziert sowie klare Verantwortlichkeiten für die Erstellung definiert. Damit die verabschiedeten Maßnahmen dauerhaft eingesetzt werden, haben wir ein elektronisches Handbuch erstellt, in dem alle Prozesse eindeutig, detailliert und verbindlich beschrieben sind.

Anschließend wurden alle Beschaffungsmitarbeiter in Qualifikationsveranstaltungen der Beschaffungsakademie umfassend über die Prozessoptimierungen informiert. Ende 2010 haben wir damit begonnen, das erfolgreiche Programm auf alle Marken und Regionen zu übertragen.

#### **Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen**

Die Integration des Nachhaltigkeitsleitbildes des Konzerns in die Lieferantenbeziehungen ist eine wichtige Aufgabe auf allen Ebenen des Bereichs Beschaffung: Wir übertragen dabei die Umwelt- und Sozialstandards im Sinne der Unternehmenspolitik auf das Lieferantenmanagement. Bereits 2006 haben wir mit externen wissenschaftlichen Experten ein Konzept entwickelt, um gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung zu übernehmen. Seit 2008 wurde das Konzept auf alle Marken und alle Regionen des Unternehmens ausgeweitet; seine Wirksamkeit wird kontinuierlich überprüft und bewertet. Die vier wesentlichen Konzeptbausteine sind: Nachhaltigkeitsanforderungen für Lieferanten, ein Früherkennungssystem zur Risiko-

minimierung, Transparenz im Beschaffungsprozess sowie Lieferantenmonitoring und -entwicklung.

Bei der Schulung neuer Mitarbeiter in der Beschaffung liegt ein Hauptaugenmerk darauf, sie dafür zu sensibilisieren, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale bei Lieferanten zu erkennen. Die Arbeit des internationalen „Beschaffungsnetzwerks Nachhaltigkeit“ trägt im Konzern dazu bei, das Konzept weltweit – trotz unterschiedlicher kultureller Voraussetzungen – umzusetzen. 2010 wurde im Anschluss an den Erfolg des Projekts zur Lieferantenqualifizierung im Vorjahr eine zweite Veranstaltungsreihe in Indien durchgeführt. Weitere Qualifizierungsprojekte fanden in Brasilien, Argentinien und bei Volkswagen de México statt.

#### **Beschaffungsvolumen**

Das Beschaffungsvolumen des Volkswagen Konzerns – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – nahm im Berichtsjahr gegenüber 2009 um 26,8% auf 89,7 Mrd. € zu. Der Anteil der Zulieferer in Deutschland belief sich auf 39,0 (41,9)%.

#### **BESCHAFFUNGSVOLUMEN NACH MARKEN UND MÄRKTN**

Mrd. €	2010	2009	%
Volkswagen Pkw	58,4	45,0	+ 29,8
Audi (inkl. Lamborghini)	17,0	14,3	+ 18,4
Škoda	5,1	4,2	+ 21,6
SEAT	2,9	2,7	+ 8,0
Bentley	0,3	0,2	+ 36,8
Volkswagen Nutzfahrzeuge	1,9	1,5	+ 26,4
Scania	4,1	2,8	+ 50,6
<b>Volkswagen Konzern</b>	<b>89,7</b>	<b>70,7</b>	<b>+ 26,8</b>
Europa/Übrige Märkte	59,2	49,4	+ 19,8
Nordamerika	4,2	3,2	+ 30,0
Südamerika	7,8	5,4	+ 44,2
Asien-Pazifik	18,5	12,7	+ 46,0

## PRODUKTION

Zahlreiche Fahrzeugneuanläufe, umfangreiche Aktivitäten an unseren neuen Produktionsstandorten, Qualifizierungsmaßnahmen für unsere Mitarbeiter sowie die Erhöhung der Automobilmärkte bestimmten das Jahr 2010 aus Sicht der Produktion. Die deutlich gestiegene Nachfrage nach unseren Modellen führte im Berichtsjahr dazu, dass einige Fertigungsstätten im Konzern ihr Produktionsprogramm bis an die Kapazitätsgrenze steigern mussten. Die Marke Scania kehrte wegen der positiven Nachfrageentwicklung im Nutzfahrzeugsegment an ihren schwedischen Standorten zur Fünf-Tage-Woche zurück; außerdem wurde die Belegschaft in Europa insgesamt aufgestockt.

### Produktionsstandorte

Der Leistungsverbund des Volkswagen Konzerns umfasste am Ende des Berichtsjahres 61 Standorte; an 40 von ihnen werden Fahrzeuge hergestellt. Der russische Standort in Kaluga hat nach dem Start der Vollfertigung im Jahr 2009 seine Fertigungspalette um zwei weitere Fahrzeugmodelle erweitert und realisierte damit vier Modellanläufe innerhalb von nur elf Monaten. Auch im indischen Werk in Pune werden mittlerweile insgesamt vier verschiedene Modelle produziert. Der Aufbau des Volkswagen Standorts in Chattanooga, USA, schreitet weiter voran. Dort beginnen wir 2011 mit der Fertigung eines speziell für den nordamerikanischen Markt entwickelten Modells. Im gleichen Jahr wird auch die Volkswagen Osnabrück GmbH die Fahrzeugproduktion aufnehmen. In China errichtet der Konzern – seiner langfristigen Wachstumsstrategie folgend – zwei neue Fahrzeugwerke, in Yizheng und Foshan; sie werden beide im Jahr 2013 den Betrieb aufnehmen. Im selben Jahr wird auch das neue Motorenwerk im mexikanischen Silao mit der Produktion von Motoren der neuesten Generation für den nordamerikanischen Markt beginnen. Nach umfangreichen Erneuerungen verfügt Scania am polnischen Standort Slupsk nun über eine moderne und effiziente Busfertigung. Der Volkswagen Standort in Chemnitz wurde von der Unternehmensberatung A.T. Kearney und der Fachzeitschrift „Produktion“

als „Fabrik des Jahres 2009“ in der Kategorie „Hervorragendes Innovationsmanagement“ ausgezeichnet.

### Erfolgreiche Neuanläufe in den Werken

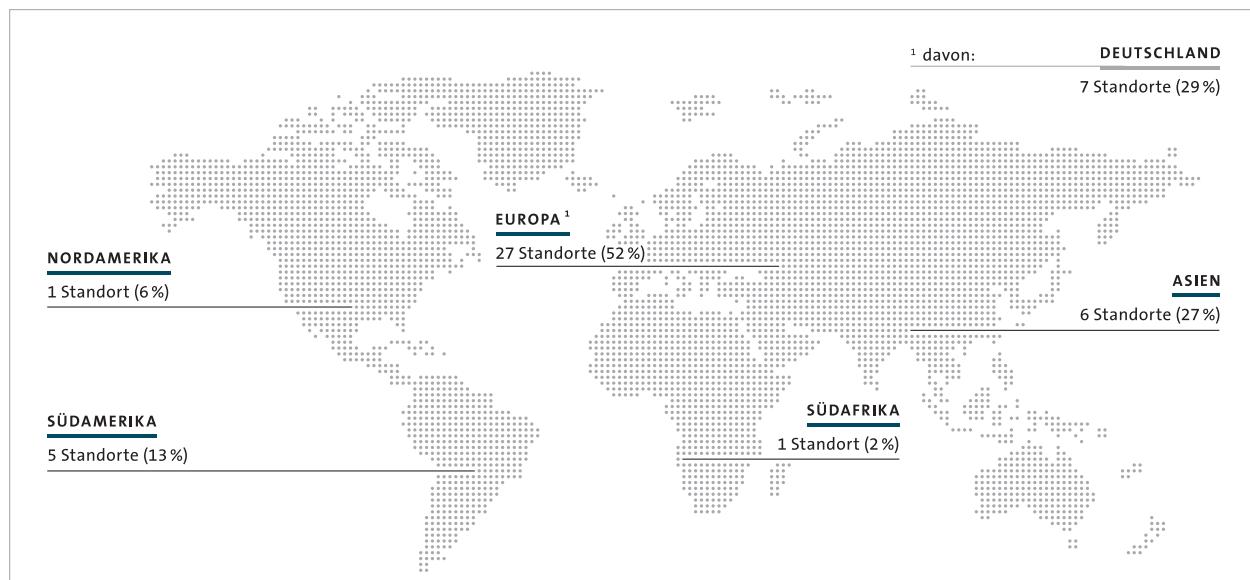
Zahlreiche Neuanläufe an unseren Standorten weltweit haben im Jahr 2010 zum Erfolg des Konzerns beigetragen. Die wichtigsten Neuheiten des Jahres für die Marke Volkswagen Pkw waren die jüngsten Generationen der Modelle Touareg, Sharan, Touran und Passat. Ein weiteres Highlight war die Einführung des neuen Jetta aus mexikanischer Produktion in den US-Markt. Im russischen Kaluga wurden der Polo und der Škoda Fabia in die Vollfertigung integriert. Audi erweiterte seine Produktpalette um den neuen Audi A1 und den Audi A7 Sportback. Darüber hinaus startete die Produktion der neuen Generation der Audi A6 Limousine. Für SEAT waren der Anlauf des Ibiza ST sowie die Produkterneuerung des Alhambra markante Punkte im Fertigungskalender. Die Produktpalette unserer Werke in China wurde um den Magotan CC erweitert, und bei den Modellen Polo und Touran fand ein Generationswechsel statt.

### Produktionsjubiläen des Jahres 2010

Im Februar 2010 konnten wir ein besonderes Jubiläum feiern: Am Standort Wolfsburg wurde das 37-millionste Fahrzeug gefertigt – ein Golf GTI. Im Werk Kassel freute man sich im März über das 100-millionste hergestellte Getriebe; dabei handelte es sich um ein Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe. Ebenfalls im März hatte SEAT Anlass zur Freude, als der einmillionste Leon in Martorell produziert wurde. Im April verließ in Bratislava der einmillionste SUV die Werkshallen. Die 20-millionste Golf Limousine, die in einem inländischen Werk gefertigt wurde, lief im Juni in Wolfsburg vom Band. Škoda feierte 2010 die Produktion des achtmillionsten Automobils insgesamt. Im vierten Quartal schließlich konnten wir uns über das zehnmillionste Fahrzeug und den einmillionsten Motor aus chinesischer Produktion freuen; unser Werk in Zwickau fertigte im November den zweimillionsten Passat.

## FAHRZEUGPRODUKTIONSSANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2010 in Prozent



### Das Konzern-Produktionssystem

Das wertschöpfungsorientierte, synchrone Konzern-Produktionssystem hat sich der Erhöhung von Qualität und Termintreue bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten verschrieben. Das Kernelement des Systems ist eine durchgängige und konsequente Arbeits- und Prozessorganisation. Erreicht wird diese durch ein einheitliches konzernweites Produktionssystem und den methodischen Ansatz des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Management haben es sich zur Aufgabe gemacht, das Unternehmen gemeinsam zu einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln.

Derzeit werden weltweit Lean-Center in den Konzernmarken sowie Trainingscenter in den Werken aufgebaut. Diese sollen Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter – vom Facharbeiter bis zum Top-Manager – durchführen und so deren Kompetenzen erweitern. Im Jahr 2010 wurde das Lean-Center in Chattanooga eröffnet; weitere neue Trainingscenter entstanden im Werk Chemnitz für die Motormontage und im Werk Kassel für die Mechanische Fertigung und Getriebemontage.

Die demografische Entwicklung stellt Volkswagen vor die Herausforderung, seine anspruchsvollen Ziele bei einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist der Mensch die wichtigste Ressource. Damit die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter erhalten bleibt, müssen ihre Arbeitsplätze ergonomisch und altersgerecht gestaltet werden. Dies ist bereits im Produktentstehungsprozess zu berücksichtigen. Dadurch, dass wir dem Aspekt der Ergonomie in diesem Prozess einen besonderen Stellenwert beimessen, stellen wir sicher, dass sich die Arbeitsplatzqualität für die

Mitarbeiter der Fertigung verbessert. Die Folge: Fertigungszeiten und Fehlerhäufigkeit werden reduziert. Zudem schaffen wir Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiter mit verminderter Leistungsvermögen. Alle diese Maßnahmen tragen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

### Präzision und Kompetenz im Werkzeugbau

Anspruchsvolles Design der Fahrzeuge, realisiert durch Präzision und Kompetenz – das ist unsere Leitlinie. Voraussetzung für ihre Umsetzung ist die eigene Fertigung der Werkzeuge für den Automobilbau. Nur so gewährleisten wir kurze Durchlaufzeiten bei gleichzeitig hoher Wirtschaftlichkeit in der Produktion.

Die Basis unseres heutigen Produktionssystems ist eine getaktete Fließfertigung. Sowohl im Presswerkzeugbau als auch im Anlagen- und Prüfmittelbau haben wir daher sukzessive alle Prozesse synchronisiert. Dabei ermöglicht der Einsatz einer durchgängigen, softwareunterstützten Steuerungsmatrix eine Auslastungsplanung, die bis zur Planung der Kapazitäten der einzelnen Arbeitsplätze reicht. Installierte Prüfpunkte, sogenannte Quality-Gates, stellen sicher, dass nach jedem Arbeitsschritt Fehler systematisch erkannt und abgestellt werden. Nur geprüfte und für in Ordnung befundene Produkte werden an die nächsten Prozessschrittstellen übergeben.

Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass unsere Herausforderungen nicht nur kürzere Produktionszyklen und Preisdruck heißen, sondern vor allem neue Technologien. Intelligente Werkzeuge sind die Grundlage für einen prozesssicheren und standardisierten Betrieb, der gleichzeitig flexibel und wirtschaftlich ist.

## MARKETING UND VERTRIEB

Neun erfolgreiche Marken bilden das einzigartige Portfolio des Volkswagen Konzerns. Sie begeistern Millionen von Kunden rund um den Globus. Das individuelle, unverwechselbare Image jeder einzelnen Marke haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter geschärft. Darüber hinaus haben wir das Vorstandressort Vertrieb neu organisiert und das Geschäft mit gewerblichen Großkunden gestärkt.

### Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns

Unter dem Slogan „Volkswagen – Das Auto.“ vereint die Marke Volkswagen Pkw die drei Kernbotschaften „innovativ“, „werthaltig“ und „verantwortungsvoll“. Weltweit verbinden die Kunden mit dieser Marke die Attribute Qualität, Zuverlässigkeit und deutsche Ingenieurskunst. Aufgrund dieses Markenprofils und dem damit verbundenen Vertrauenskapital ist sie für Millionen von Kunden die erste Wahl, wenn es um den Kauf eines Automobils geht. Dabei stehen heute und auch in Zukunft die Wünsche und Präferenzen der Kunden im Zentrum der globalen Markenführung. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil von Volkswagen ist das Angebot bedarfsorientierter und zugleich bezahlbarer Innovationen. Damit verfolgen wir das Ziel, mittel- bis langfristig der innovativste Volumenhersteller zu werden und gleichzeitig in jeder Klasse die beste Qualität zu bieten.

„Vorsprung durch Technik“ – unter diesem Leitmotiv hat sich Audi zu einer der stärksten Automobilmarken im Premiumsegment entwickelt. Mit dem Anspruch, die Marktführerschaft in diesem Segment zu erobern, setzt die Marke konsequent auf ihr von Sportlichkeit, Hochwertigkeit und Progressivität geprägtes Leitbild. Wegweisende technologische Lösungen, emotionales Design und eine konsequente Markenstrategie haben Audi zu einer Premiummarke mit hohem Prestigewert gemacht. Der Erfolg der „Vier Ringe“ auf allen Märkten rund um den Globus und nicht zuletzt die zahlreichen renommierten Preise und Auszeichnungen, die jährlich an die Audi-Modelle verliehen werden, belegen das Begeisterungspotenzial der Marke.

Škoda gehört zu den am stärksten aufstrebenden Marken, vor allem in Europa und China. Dem Slogan „Simply clever“ folgend, zeichnen sich die Modelle der Marke durch intelligente Raumkonzepte sowie raffinierte und praktische Detaillösungen aus. Das attraktive Design und das überzeugende Preis-Leistungs-Verhältnis prägen darüber hinaus das Bild der Marke. Zahlreiche Auszeichnungen, die die Modelle aus tschechischem Hause für ihr gutes, anspruchsvolles und innovatives Design erhalten haben, zeigen die hohe Anerkennung dieses Markenkonzepts.

Für ihre Rückkehr in die Erfolgsspur setzt die Marke SEAT auf die markanten Kernwerte „sportlich“, „jung“ und „designorientiert“. Die für ihr herausragendes und innovatives Design regelmäßig preisgekrönten Modelle prägen das Bild der spanischen Marke.

Exklusivität, Eleganz und Stärke – das sind die Attribute, die unsere Marken Bugatti, Bentley und Lamborghini in den oberen Fahrzeugsegmenten auszeichnet. Sie runden die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns ab.

Volkswagen Nutzfahrzeuge bietet vor allem gewerblichen Kunden mit einer variantenreichen Palette aus leichten Nutzfahrzeugen souveräne Transport- und Mobilitätslösungen auf höchstem technischen Niveau. Die aktuellen Baureihen Caddy, Multivan/Transporter, Crafter und Amarok orientieren sich an den individuellen Transportanforderungen von Handel, Behörden, Dienstleistungen und Gewerbe. Private Kunden schätzen als personenbefördernde Derivate der leichten Nutzfahrzeuge die familienfreundlichen Großraumlimousinen und die freizeitorientierten Reisemobile.

„Der Kunde zuerst“, „Respekt gegenüber dem Einzelnen“ und „Qualität“ – diesen Leitgedanken folgt die schwedische Marke Scania, die seit mehr als 100 Jahren leistungsstarke und technisch hoch innovative Lkw und Busse fertigt. In Kombination mit Service- und Finanzdienstleistungen bietet Scania seinen Kunden effiziente Transportlösungen.

### Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Vor dem Hintergrund steigender Kundenanforderungen lag – und liegt auch zukünftig – ein Schwerpunkt unserer Vertriebsaktivitäten auf der Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir daher gezielt Prozesse und Maßnahmen umgesetzt, die die Zufriedenheit sowohl unserer Fahrzeugkäufer und Kunden im After-Sales-Bereich als auch die unserer Handelspartner weiter gesteigert haben.

Unsere Konzernmarken ermitteln die Zufriedenheit ihrer Kunden in den einzelnen Märkten regelmäßig anhand spezialisierter Abfragen, die sich insbesondere auf die Themen Produkt und Service konzentrieren. Aus der Analyse der Umfrageergebnisse leiten sie Maßnahmen ab, um die Kundenzufriedenheit stetig zu erhöhen.

Gemessen an der Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt, nimmt die Marke Audi auf den europäischen Kernmärkten sowohl im Vergleich mit den Konzernmarken als auch im Wettbewerbsfeld eine Spitzenposition ein. Auch die anderen Marken des Volkswagen Konzerns erreichen in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit Werte, die auf gleicher Höhe mit oder sogar über denen des Wettbewerbs liegen.

Wenn Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie unseren Marken auch treu bleiben. Die regelmäßig ermittelten Loyalitätswerte belegen das Vertrauen der Kunden in unsere Marken eindrucksvoll: In den europäischen Kernmärkten zum Beispiel hält die Marke Volkswagen Pkw die Kundentreue schon mehrere Jahre auf hohem Niveau. Auch Škoda belegt bei der Markenloyalität – wie in den Jahren zuvor – einen Platz an vorderer Stelle.

#### **Struktur des Konzernvertriebs**

Die Mehrmarkenstruktur des Volkswagen Konzerns unterstützt die Eigenständigkeit unserer Marken und wurde 2010 weiter geschärft. Um die Vertriebsaktivitäten des Konzerns markenübergreifend zu optimieren, haben wir im Jahr 2010 das Vorstandressort Vertrieb neu organisiert. Damit konnten wir die besten Voraussetzungen schaffen, um Volumen und Marktanteile stetig zu erhöhen, Ergebnisbeiträge und Effizienz des Vertriebs zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu optimieren.

Um Synergien zu nutzen und den Informationsaustausch untereinander sowie zum Großhandel zu optimieren, wurde die Anbindung der Händler an die IT-Systemlandschaft des Konzerns im Jahr 2010 vorangetrieben. Im Mittelpunkt unserer Vertriebsnetzstrategie stehen die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel und dessen Rentabilität. Unser Großhandelsgeschäft steuern wir zu 85 % über konzerneigene Gesellschaften. Im Jahr 2010 haben wir dieses Geschäft gestärkt, indem wir eine Zentralstelle für die nationalen Vertriebsgesellschaften etabliert haben. Sie hat die Aufgabe, die Transparenz der Vertriebsaktivitäten zu erhöhen, das Kostenmanagement zu verbessern und die Aktivitäten der Marken stärker zu verzahnen, damit Synergien besser gehoben werden können. Best-Practice-Ansätze einzelner Gesellschaften können wir so schnell und effizient auf die übrigen Großhandelsgesellschaften übertragen. Die Zentralstelle leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass wir die Ziele unserer Strategie 2018 erreichen.

#### **Positive Entwicklung im Großkundengeschäft**

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden zeichnen sich durch einen langfristigen Charakter aus. Sie gewährleisten zum Beispiel auch unter volatilen Rahmenbedingungen mehr Stabilität als Beziehungen zu Privatkunden. In diesem Geschäftsfeld hat der Volkswagen Konzern 2010 seine hervorragende Marktposition ausgebaut.

Im Geschäft mit gewerblichen Großkunden verfügt der Volkswagen Konzern über eine starke Kundenbasis in Deutschland und im europäischen Ausland. Der Vorteil des Konzerns liegt insbesondere darin, dass dank des umfangreichen Produktpportfolios die individuellen Mobilitätsanforderungen der Kunden aus einer Hand bedient werden können.

#### **Effizientes Remarketing sichert den Wiederverkaufswert**

Ein wichtiger Bestandteil der langfristigen Wachstumsstrategie des Volkswagen Konzerns ist die effiziente Vermarktung von jungen Gebrauchtwagen. Der Wiederverkaufswert trägt wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte bei, da der Restwert des Fahrzeugs eines der wichtigsten Kriterien bei der Kaufentscheidung des Kunden darstellt. Durch ein konstantes Angebot an marktgängigen Gebrauchtwagen wird ein stabiler Restwert ebenso unterstützt, wie durch die gezielte Steuerung von Gebrauchtwagen in geeignete Absatzkanäle.

Mithilfe regelmäßiger Befragungen analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden beim Gebrauchtwagenkauf. Die Ergebnisse tragen dazu bei, dass wir maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen bereitstellen und weiterentwickeln können.

Ein Hauptaugenmerk der Remarketing-Strategie liegt auf der ökologisch nachhaltigen und kostengünstigen Mobilität in den Wachstumsmärkten, da diese Märkte entscheidend für unseren langfristigen Erfolg sind.

#### **QUALITÄTSSICHERUNG**

Die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit unserer Kunden weltweit. Auch im Geschäftsjahr 2010 leistete die Qualitätssicherung im wachsenden Volkswagen Konzern einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Fertigung und Markteinführung neuer Modelle und Komponenten.

#### **Produktqualität**

Unsere Konzernmarken definieren die Qualität eines Produkts vor allem über die Eigenschaften Zuverlässigkeit, Anmutung und Service am Produkt. Unser Ziel ist, auf diesem Gebiet die führende Position im Weltmarkt zu erobern.

Die Modellvielfalt im Konzern und das weltweite Wachstum der Auslieferungen stellen die Qualitätssicherung vor große Herausforderungen. Zu diesen gehören auch die steigende Zahl der Fertigungsstandorte und marktspezifischen Modellvarianten sowie der stetig

zunehmende Umfang der Ausstattungsmerkmale und die zahlreichen Innovationen. Das alles erfordert eine konsequente Ausrichtung aller Elemente der Wertschöpfungskette an standardisierten Prozessen und eine kontinuierliche Verbesserung dieser Prozesse. Die Marke Volkswagen Pkw beispielsweise hat deshalb bereits im Jahr 2009 das geschäftsbereichsübergreifende Programm „Qualität im Wachstum“ initiiert: Zusammen mit dem Vertrieb werden Produktsicherheit und -zuverlässigkeit auch bereits am Markt etablierter Fahrzeuge regelmäßig untersucht. Falls erforderlich, können so umgehend Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden. Das ursprünglich für den Kernmarkt Deutschland konzipierte Programm hat sich bewährt und wurde deshalb im Jahr 2010 in Zusammenarbeit mit unseren Importeursgesellschaften auch in anderen Ländern eingeführt.

Die im Zuge dieses Programms gewonnenen Erkenntnisse sind elementarer Bestandteil unserer Maßnahmen zur Qualitätssteigerung in den Märkten und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit – eine zentrale Zielsetzung der Unternehmensstrategie 2018: Bei Kundenzufriedenheit und Markenloyalität wollen wir mit der Marke Volkswagen Pkw und ihren Produkten spätestens im Jahr 2018 eine Spaltenposition belegen. Alle Unternehmensbereiche arbeiten intensiv daran, dieses Ziel zu erreichen. Die umfangreichen Aktivitäten werden von den Bereichen Qualitätssicherung und Vertrieb koordiniert und im „Forum Kundenzufriedenheit“ regelmäßig präsentiert. Die Zielvorgabe, bei Kundenzufriedenheit und -loyalität eine führende Position zu erreichen, gilt für alle anderen Konzernmarken in gleichem Maße. Dazu erarbeiten sie in ihren eigenen Programmen und Gremien Maßnahmen und setzen diese um.

Trotz der großen Zahl von Produktionsanläufen und des wachsenden Fertigungsvolumens konnte das hohe Qualitätsniveau auch im Jahr 2010 über alle Konzernmarken und -standorte bestätigt und die Anzahl der Schadensfälle konstant niedrig gehalten werden.

### Servicequalität

Wettbewerbsvorteile ergeben sich nicht allein durch Produktqualität und Anmutung. Die Bindung des Kunden an eine Marke hängt auch wesentlich von der Qualität der Dienstleistung rund um das Produkt ab.

Im Mittelpunkt unserer Service- und Kundenorientierung steht das Bestreben, eine tragfähige Beziehung zu Kunden und Partnern weltweit aufzubauen und zu pflegen. Wir wollen die Kunden mit einem Maximum an Dienstleistungsbewusstsein, verbunden mit unserem hohen Qualitätsanspruch, überzeugen. Deshalb verstehen wir ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse stets als Handlungsvorgaben und möchten die an uns gestellten Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern übertreffen.

In einem Händlerbetrieb bedeutet Qualität, alle Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass der Kunde hinsichtlich Beratung, Terminvereinbarung, Fahrzeugübergabe, Auftragsdurchführung, Rechnungsstellung und Serviceumfeld höchste Zufriedenheit empfindet. Im Dialog mit unseren weltweiten Partnern stellen wir uns aufmerksam auf Kundenerwartungen und Markttrends ein, um auch unausgesprochene Erwartungen zu erkennen und darauf einzugehen. Volkswagen ist führend im Bereich neuester Technologien und innovativer Fahrzeugkonzepte und bietet dem Handel umfassende Unterstützung bei der Einführung neuer Modelle. Die Qualitätssicherung nimmt bereits in der frühen Phase der Produktentstehung konsequent Einfluss auf Produktkonzepte, um servicefreundliche, kostengünstige Reparaturlösungen zu ermöglichen und die Reparaturdauer zu minimieren. Darüber hinaus haben wir 2010 zusätzliche Aktivitäten zur Sicherung der Qualität in Kunden- und Handelsliteratur, etwa im Bordbuch oder in technischen Produktinformationen, auf den Weg gebracht.

## **MITARBEITER**

Am 31. Dezember 2010 beschäftigte der Volkswagen Konzern – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – weltweit 399.381 Mitarbeiter; das waren 8,4% mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2009 (368.500 Mitarbeiter).

Im Jahresverlauf 2010 ergab sich eine leichte Verschiebung in der Verteilung zwischen den inländischen Beschäftigten des Volkswagen Konzerns und den ausländischen Mitarbeitern. Waren Ende 2009 noch 46,8% der Mitarbeiter in Deutschland und 53,2% im Ausland beschäftigt, betrug das Verhältnis zum Jahresende 2010 45,4% zu 54,6%. Dieser Trend wird auch in den kommenden Jahren anhalten. Er reflektiert die globale Expansion von Volkswagen und das besonders ausgeprägte Wachstum des Konzerns in den Emerging Markets.

### **Berufseinstieg bei Volkswagen**

Die Mehrheit der Mitarbeiter beginnt ihr Berufsleben bei Volkswagen mit der Ausbildung. Ihre Qualität ist entscheidend für das hohe Qualifikationsniveau der Belegschaft. In den vergangenen Jahren hat Volkswagen sein Engagement für die Ausbildung junger Mitarbeiter weiter verstärkt: Im September 2010 beschäftigte der Konzern erstmals mehr als 10.000 Auszubildende. An ihren sechs Standorten bildete die Volkswagen AG Ende 2010 rund 4.500 Auszubildende und Studierende im Praxisverbund in 32 Berufen und 21 Studiengängen aus.

In Talentkreisen für junge Fachkräfte fördert Volkswagen besonders talentierte Auszubildende. Seit Ende 2010 sind Talentkreise an allen Standorten der Volkswagen AG installiert. Diese sind ein wichtiges Instrument, um fachlich und persönlich herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Übergang von der Ausbildung in den Beruf zu fördern. Sie ermöglichen den Teilnehmern einen fließenden Übergang von der Berufsausbildung in einen Fachbereich, in dem sie bereits Spezialkenntnisse erworben haben.

Seit 2006 haben Berufsanfänger nach ihrer Ausbildung die Möglichkeit, mit dem Programm Wanderjahre für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. Mehr als 200 junge Mitarbeiter des Konzerns haben seitdem diese Chance wahrgenommen, erste Berufserfahrungen im Ausland zu sammeln. Mittlerweile beteiligen sich 17 Gesellschaften in 13 Ländern an den Wanderjahren.

Konzernvorstand und Welt-Konzernbetriebsrat ehren jährlich die besten Auszubildenden des Konzerns mit dem Best-Apprentice-Award. Der diesjährige Best-Apprentice-Award wurde von Konzernvorstand und Welt-Konzernbetriebsrat Ende Oktober 2010 in Emden vergeben. 22 Ausgebildete aus zwölf Ländern nahmen die Ehrung entgegen. In der zehnjährigen Geschichte des Awards wurde zum ersten Mal ein Ausgebildeter von Scania geehrt.

Zukünftig werden die Berufsausbildung und der Eintritt ins Erwerbsleben bei Volkswagen auf Grundlage von einheitlichen Kompetenzstandards gestaltet. Die für die fünf automobilen Kernberufe entwickelten Standards werden bereits in der Ausbildung angewandt. Für drei weitere Berufe werden zurzeit Kompetenzstandards erarbeitet. Diese tragen nicht nur zu einer stärkeren qualitativen Standardisierung der Berufsausbildung bei, sondern helfen auch bei der konsequenten Ausrichtung der Ausbildung an den im Berufsleben erforderlichen Kompetenzen.

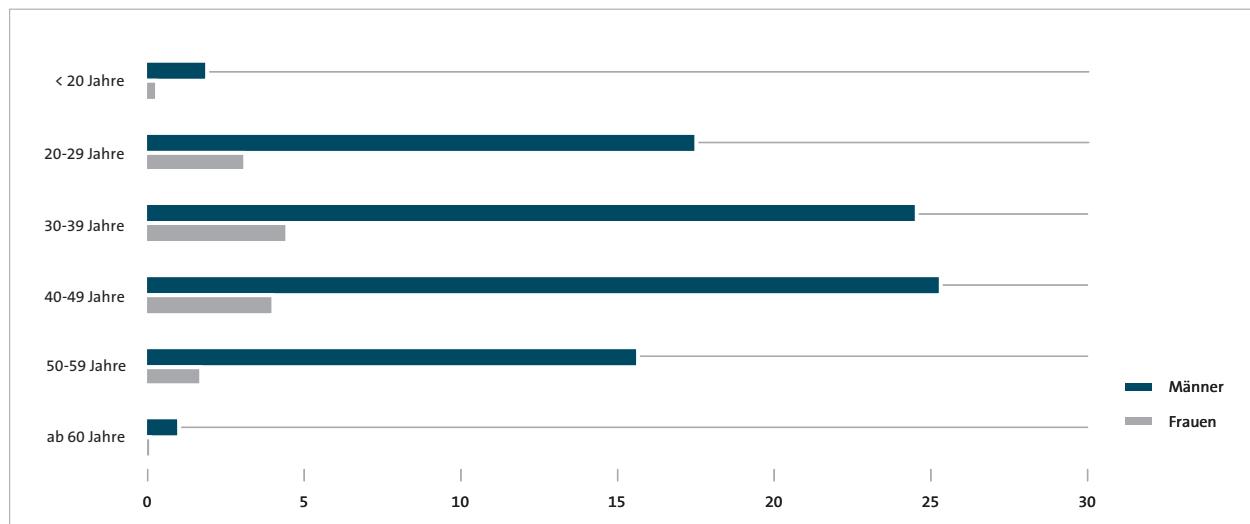
Um jungen Hochschulabsolventen einen optimalen Start im Unternehmen zu ermöglichen, hat Volkswagen im Jahr 2008 das Trainee-Programm StartUp Direct eingeführt. Über einen Zeitraum von zwei Jahren lernen die Teilnehmer neben der Arbeit im eigenen Fachbereich nicht nur das Unternehmen Volkswagen eingehend kennen, sondern nehmen auch an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hinzu kommen mehrwöchige Einsätze in Produktion und Vertrieb sowie ein optionaler Auslandsaufenthalt.

Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können alternativ dazu das Programm StartUp Cross durchlaufen. Dieses internationale Programm sieht während seiner 18-monatigen Dauer einen dreimonatigen Auslandseinsatz vor. Über 800 Trainees haben seit dem Start 2008 eines der beiden Programme begonnen.

Rund 1.400 junge Menschen haben in den vergangenen zehn Jahren ihren Weg in die Studentische Talentsbank – das studienbegleitende Personalentwicklungsprogramm von Volkswagen – gefunden. Sie hatten sich dafür durch ihren engagierten Einsatz während ihres Praktikums bei Volkswagen qualifiziert. Volkswagen betreut und entwickelt diese ehemaligen Praktikantinnen und Praktikanten während ihres weiteren Studiums, beispielsweise durch Workshops, Fachvorträge, Seminare oder Exkursionen zu Volkswagen Standorten, und bindet so talentierte Studierende an sich.

## ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

in Prozent

**AutoUni erhöht die Attraktivität des Doktorandenprogramms**

Die AutoUni bietet gemeinsam mit den Fachbereichen der Volkswagen AG und kooperierenden Hochschulen konzernweite Fortbildungen auf universitärem Niveau an. Mit ihren sechs Instituten stellt sie den Transfer akademischer Erkenntnisse in den Konzern sicher und stärkt damit die Innovationsfähigkeit von Volkswagen. Im Jahr 2010 nahmen über 11.300 Personen an insgesamt 180 Veranstaltungen der AutoUni teil. Das Programm der AutoUni umfasst Vorträge, Konferenzen, Qualifizierungen und seit 2010 auch Kooperative Studienmodule. In den Modulen werden wissenschaftliche Themen wie zum Beispiel „Fahrwerk in Hybrid- und Elektrofahrzeugen“ vertieft bearbeitet. Abgeschlossen wird jedes Kooperative Studienmodul mit einer Abschlussprüfung. Zusätzlich bietet die AutoUni im Sinne des regionalen Engagements von Volkswagen Vorträge für die Öffentlichkeit an.

Darüber hinaus ist die AutoUni maßgeblich am Doktorandenprogramm des Konzerns beteiligt. Im Jahr 2010 wurden mehr als 390 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns betreut. Die Doktoranden arbeiten ausnahmslos an anspruchsvollen Dissertationsthemen, die für das Unternehmen relevant sind. Die Abfassung einer Dissertation im Rahmen

des Doktorandenprogramms dauert in der Regel drei Jahre. Während dieser Zeit arbeiten die Doktoranden eng mit ihrem jeweiligen Fachbereich im Konzern zusammen, der auch den unternehmensseitigen Dissertationsbetreuer stellt. Die abgeschlossenen Dissertationen können in der Schriftenreihe der AutoUni veröffentlicht werden.

**Weiterbildung und Qualifizierung**

Die Volkswagen Coaching GmbH bietet den Beschäftigten von Volkswagen ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen. Das Angebot umfasst Programme zur Personalentwicklung, allgemeine Seminare und Kurse sowie spezielle Qualifizierungen, die auf den konkreten Bedarf einzelner Fachbereiche abgestimmt sind. Es ermöglicht die individuelle, aufgabenbezogene Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter und fördert zugleich die systematische Qualifizierung der Belegschaft gemäß den Unternehmens- und Fachbereichszielen.

In insgesamt 8.896 Qualifizierungsmaßnahmen der Volkswagen Coaching GmbH haben sich im Jahr 2010 mehr als 51.500 Mitarbeiter mit insgesamt 152.984 Teilnehmertagen weitergebildet. Im Bereich der fachlichen Kompetenzentwicklung (zum Beispiel Fabrikautomation, Roboter- und Applikationstechnik oder Wirtschaft) nahmen 35.078 Mitarbeiter an 6.227 Qualifizierungsmaßnahmen mit

104.589 Teilnehmertagen teil. Im Bereich der überfachlichen Kompetenzentwicklung (dazu zählen beispielsweise Personalführung und Persönlichkeitsentwicklung) bildeten sich 16.507 Mitarbeiter in 2.669 Maßnahmen mit 48.395 Teilnehmertagen weiter. Damit für die Qualifizierungsbedarfe des Unternehmens stets ein aktuelles Qualifizierungsangebot bereitsteht, wurden im Berichtsjahr 283 Qualifizierungsmaßnahmen neu entwickelt.

Große Aufmerksamkeit wurde in der Weiterbildung auch in 2010 der Umsetzung des Volkswagen-Weges gewidmet. Dieser zielt darauf ab, Volkswagen zu einer lernen den Organisation zu entwickeln sowie Strukturen und Prozesse optimal zu gestalten. Im Rahmen von KVP-Workshops in den direkten und indirekten Bereichen können sich die Mitarbeiter in die Prozessoptimierung unmittelbar einbringen.

#### **Qualifizierungsprogramme an internationalen Standorten**

Das „Profiraumkonzept“, das 2009 schon erfolgreich in unserem russischen Werk in Kaluga eingeführt wurde, haben wir 2010 auch am indischen Standort Pune etabliert, wo es für Montage, Karosseriebau und Lackiererei zum Einsatz kommt. In Profiräumen trainieren die Mitarbeiter produktionsnah alle Grundfertigkeiten, die sie in der Montage benötigen.

Anfang Oktober 2010 wurde die „Volkswagen India Academy“ in Pune eröffnet. Diese Bildungssakademie ist das Fundament der Volkswagen Berufsausbildung in Indien. Derzeit werden dort mehr als 70 Auszubildende zum Schweißer, Lackierer, Schlosser, Elektriker und Werkzeugmechaniker geschult. Die Auszubildenden werden so optimal auf das hohe Qualitätsniveau und die modernen Produktionstechniken im Werk Pune vorbereitet.

Der neue Standort Chattanooga im US-Bundesstaat Tennessee bereitete sich mit einem Trainingsprogramm

intensiv auf den Anlauf und späteren Regelbetrieb der Produktion vor. Durch umfassende Trainings stellt Volkswagen sicher, dass sich die Mitarbeiter sowohl Grundlagen- als auch Expertenwissen für ihr jeweiliges Einsatzgebiet aneignen und dieses kontinuierlich ausbauen. Außerdem wurde in Kooperation mit dem Staat Tennessee die Volkswagen Academy errichtet, mit eigenen Lehrgebäuden für Fertigungsautomation, Automobiltechnik und Berufsausbildung sowie Profiräumen für Karosseriebau, Lackiererei und Montage. Bei allen Qualifizierungen steht die Praxisnähe im Mittelpunkt.

#### **Frauenförderung und familienbewusste Personalpolitik**

Volkswagen engagiert sich schon lange für die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nahezu 30 % der Auszubildenden, die 2010 in die Volkswagen AG eingestellt wurden, sind weiblich. Bei den Einstellungen der Hochschulabsolventen erreicht die Volkswagen AG einen Frauenanteil von über 22 %. Fast jede fünfte Managementnachwuchskraft ist heute weiblich. Es ist Ziel des Unternehmens, den Frauenanteil von konzernweit 14,2 % weiter zu steigern. Dies gilt insbesondere für das Management. Hier beträgt der Frauenanteil 10,4 %.

Bereits seit 1998 bietet Volkswagen ein Mentoring-Programm an, um den Anteil von Frauen im Management weiter zu erhöhen. Mit 17 Durchgängen und inzwischen über 300 Teilnehmerinnen ist es ein anerkanntes Entwicklungsprogramm im Konzern. Für herausragende Facharbeiterinnen bietet das Unternehmen eine Aufstiegsqualifizierung zur Meisterin an. Erstmalig wurden in 2010 die in der Volkswagen AG tätigen Eltern von Töchtern angesprochen und über die gewerblich-technische Berufsausbildung und die Perspektiven im Unternehmen informiert.

#### **PERSONALKENNZAHLEN**

Stand 31. Dezember 2010

	2010	2009	2008	2007	2006
Gesamtbelegschaft	399.381	368.500	369.928	329.305	324.875
Auszubildende im Konzern	10.545	9.846	9.884	9.302	9.199
davon gewerblich	7.799	7.439	7.498	7.525	7.667
davon kaufmännisch	2.746	2.407	2.386	1.777	1.532
Passive Altersteilzeit	4.778	7.070	8.841	9.847	9.150
Aktive Konzernbelegschaft	384.058	351.584	351.203	310.156	306.526
Anteil weiblicher Beschäftigter im Konzern (in %)	14,2	14,2	14,0	13,7	13,9
Gesundheitsstand	96,7	97,5	97,0	97,0	97,2
Anzahl Betriebsunfälle*	1.855	1.865	1.819	1.684	1.713
Unfallhäufigkeit*	3,6	4,0	4,0	4,2	4,5

\* Ohne Scania (2009 auch ohne Audi Brüssel); Unfallhäufigkeit = Anzahl der Betriebsunfälle x 1 Mio./geleistete Arbeitsstunden.

Für Volkswagen haben sowohl der Beruf als auch die Familie eine sehr hohe Bedeutung. Deshalb fördert das Unternehmen verstärkt ein familienfreundliches Umfeld. Familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein Schlüssel zum Erfolg auf dem Weg zum Top-Arbeitgeber. Elternzeittreffen, Angebote zum qualifizierten Wiedereinstieg nach der Elternzeit, eine Kinderbetreuungsbörse im Intranet, aber auch Telearbeit, flexible Arbeitszeiten und verschiedene Teilzeitmodelle unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Volkswagen. Mit „Kaleo – Der Kinder-Betreuungs-Notruf“ wurde 2010 am Standort Wolfsburg ein weiterer Schritt in Richtung familienfreundliches Unternehmen gemacht, da mit diesem Service eine Kinderbetreuung auch in unvorhersehbaren Situationen möglich ist.

#### **Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz**

Im Jahr 2010 wurde der Volkswagen CheckUp – eine kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung für alle Mitarbeiter – eingeführt. Inzwischen bieten alle Werke der Volkswagen AG diese regelmäßige Untersuchung zum Erhalt der Gesundheit und Fitness der Beschäftigten auf Basis modernster diagnostischer Verfahren an. Ein wesentlicher Bestandteil ist die ausführliche ärztliche Beratung über die Ergebnisse der Untersuchung sowie eine gezielte Weitervermittlung in interne und externe Präventionsangebote. Bisher nutzten über 10.000 Beschäftigte das Angebot.

Auch die konzernweite Standardisierung der Reisemedizin wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter vorangetrieben: Künftig gelten konzernweit für Dienstreisende sowie im Ausland eingesetzte Mitarbeiter und deren Familienangehörige einheitliche reisemedizinische Standards. Ein elektronischer Leitfaden informiert das medizinische Personal über Besonderheiten der jeweiligen Reiseländer.

Das neu entwickelte Arbeitsplatz-Managementsystem ist ein Instrument, das umfassende Informationen über einzelne Arbeitsplätze in einer Datenbank bereitstellt. Das System unterstützt bei der Personaleinsatzplanung, da es einen Abgleich von Arbeitsplatzprofilen mit den Einsatzmöglichkeiten einzelner Mitarbeiter erlaubt.

Ebenfalls im Jahr 2010 hat der Volkswagen Konzern an allen Standorten weltweit das neue Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystem (KAMS) eingeführt. Es soll den betrieblichen Arbeitsschutz nachhaltig verbessern. Jede Konzerngesellschaft hat nun die Aufgabe, ihre bestehende Arbeitsschutzorganisation und die damit ver-

knüpften Prozesse anhand des KAMS zu analysieren. Anschließend werten konzerninterne Arbeitsschutzexperten die Ergebnisse aus und erarbeiten verbesserte Standards.

#### **Ideen der Mitarbeiter honoriert**

Die Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns reichten im Geschäftsjahr 2010 konzernweit 391.880 Verbesserungsvorschläge ein. Die im Berichtszeitraum umgesetzten 308.273 Verbesserungsideen trugen dazu bei, die Qualität unserer Produkte zu erhöhen und Prozesse effizienter zu gestalten. Dadurch reduzierten sich die Kosten im Konzern um insgesamt 340,0 Mio. €. Die Ideengeber erhielten für ihre Kreativität und ihre Teilnahme am Unternehmensgeschehen Prämien in Höhe von insgesamt rund 30 Mio. €.

#### **Mitgestaltung durch Mitarbeiterbefragungen:**

##### **Das Stimmungsbarometer**

Das Stimmungsbarometer wurde im Jahr 2010 zum dritten Mal durchgeführt. 285.000 Mitarbeiter wurden weltweit befragt. Die Teilnahmequote betrug 87 % aller Mitarbeiter an den in die Befragung einbezogenen Standorten und Gesellschaften. Vor allem in den Bereichen Kommunikation, Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit zeigte sich im Vergleich zum Vorjahr eine positive Entwicklung. An den 48 beteiligten Standorten wurden nach der Befragung Durchsprachen in den einzelnen Teams und Organisationseinheiten durchgeführt und Verbesserungen eingeleitet. In den Werken der Volkswagen AG wurden im vergangenen Jahr eigens Aktionswochen zum Stimmungsbarometer durchgeführt.

#### **Betriebliche Altersvorsorge und Zeit-Wertpapier**

Das Zeit-Wertpapier der Volkswagen AG bietet den Beschäftigten seit 1998 die Möglichkeit, ihre Lebensarbeitszeit flexibler zu gestalten. Zeitguthaben und Einbringungen aus dem Entgelt werden in einem Kapitalmarktfonds angelegt und später in eine Zeitgutschrift für einen vorgezogenen Ruhestand umgewandelt.

Ende 2010 nutzten neben der Volkswagen AG 20 weitere deutsche Konzerngesellschaften den betriebsinternen Pensionsfonds, um die Aufwendungen für die betriebliche Altersvorsorge (Direktzusage) am Kapitalmarkt anzulegen.

Der betriebsinterne Pensionsfonds wird vom Volkswagen Pension Trust e.V. treuhänderisch verwaltet. Seit seiner Auflage im Juli 2001 wurden insgesamt 2.238 Mio. € eingebracht.

## **UMWELTMANAGEMENT IM KONZERN**

Unsere Unternehmenskultur fußt unter anderem auf einer umweltorientierten Unternehmensführung. Die Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte ist die Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften, umweltgerechtes Handeln und Beschäftigungs- sicherung. Unsere Umweltpolitik basiert im Wesentlichen auf der Umwelteffizienz unserer Produkte sowie auf einer ressourcenschonenden Produktion. Seit dem Geschäftsjahr 2010 unterstützt uns ein wirksames Energiemanagement-System dabei, das Ziel zu erreichen, bis 2018 auch der ökologisch führende Automobilhersteller zu sein.

Volkswagen beteiligt sich seit 1995 als eines der ersten Automobilunternehmen an seinen deutschen Standorten freiwillig am Öko-Audit-Verfahren der Europäischen Union sowie weltweit am Umweltzertifizierungsverfahren gemäß der internationalen Norm EN ISO 14001. Letztere gilt seit 1996 auch für das Umweltmanagementsystem der Technischen Entwicklung von Volkswagen, das seit 2009 zusätzlich nach DIN ISO/TR 14062 zertifiziert wird. Im Zuge von Rezertifizierungen konnte Volkswagen seine Vorreiterrolle bestätigen. Beispielsweise identifizieren wir umweltrelevante Aspekte frühzeitig und integrieren sie in den Produktentstehungsprozess. Für alle Phasen des Produktlebenszyklus erfüllen wir die Vorgabe einer Umweltbetrachtung.

## **Umweltschonende Verfahren in der Produktion**

Angesichts der Diskussion über Klimaschutz und der sich verknappenden Rohstoffe setzt Volkswagen nicht nur auf umweltschonende Produkte, sondern auch auf eine emissionsarme und umweltfreundliche Produktion. Im Berichtsjahr haben wir die wesentlichen Umweltkennzahlen in der Fertigung erneut verbessert. Einen Überblick geben die Grafiken auf der nächsten Seite. Die Umweltdaten der produzierenden Konzernstandorte ermitteln und prüfen wir gemäß einer internen Norm und eines Prozessstandards und geben sie dann frei. Aus der jährlichen Fortschreibung der Umweltdaten können wir ablesen, wie sich die Umweltbelastung durch den Konzern tendenziell entwickelt. Die Datenerhebung umfasst derzeit 65 Konzernstandorte.

Neueste Entwicklungen im Bereich der Lackierertechnik tragen dazu bei, die Umwelt zu schonen und gleichzeitig Kosten zu reduzieren. Nach sechs Jahren der

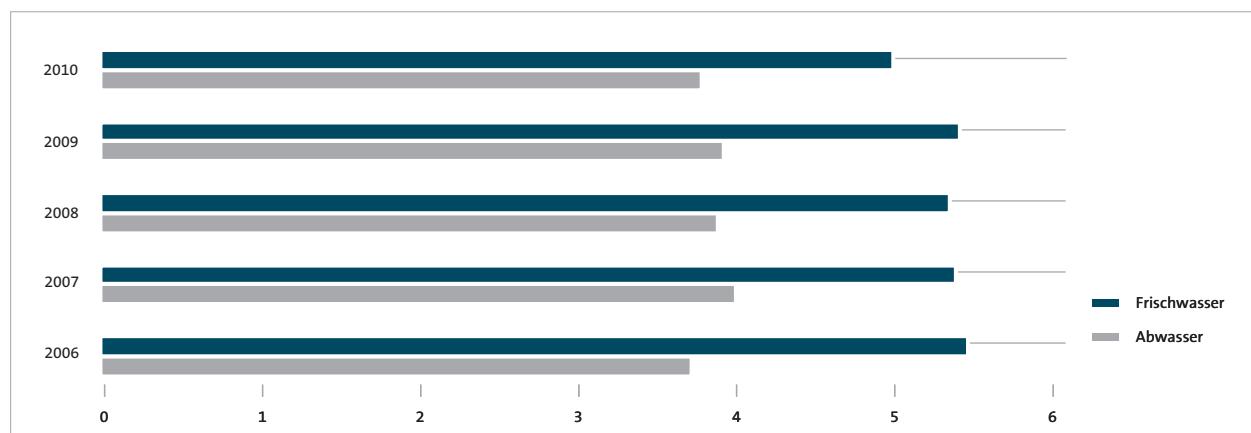
Erforschung und Erprobung wurden Anfang 2010 die ersten katalytischen Einheiten in der Lackiererei in Wolfsburg eingebaut. Katalysatoren, die im Bypass-Prinzip aufgestellt wurden, reinigen die Abluft aus den Lacktrocknern und ergänzen so die Abgasbehandlung. Dadurch können wir die gesetzlichen Grenzwerte deutlich unterschreiten und senken zudem den Erdgasverbrauch um 40 %. Durch die Entkopplung der Trocknerbeheizung von der Abluftreinigung konnten die thermischen Nachverbrenner (Wärmeerzeugung) und die Karosserietrockner (Wärmeabnehmer) in ein Wärmegleichgewicht gebracht werden. Je Anlage wurden die Reaktionstemperaturen um circa 200°C gesenkt; für den Standort Wolfsburg ergibt sich daraus eine Einsparung von rund 1,0 Mio. € und eine CO<sub>2</sub>-Reduktion von circa 10.000 t pro Jahr. Die Umrüstung weiterer Standorte prüfen wir bereits beziehungsweise bereiten sie vor.

Auch in Zukunft will der Volkswagen Konzern mithilfe innovativer und umweltfreundlicher Technologien eine Vorreiterrolle bei der nachhaltigen Mobilität einnehmen. Deshalb engagieren wir uns bereits jetzt in einem Forschungsprojekt zum Recycling von Lithium-Ionen-Batterien, einer Schlüsseltechnologie bei der Entwicklung von Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Bis heute existiert noch kein kommerzieller Prozess, um diese Batterien zu recyceln. Volkswagen stellt sich zusammen mit 15 Partnern dieser Herausforderung und beteiligt sich an dem Forschungsvorhaben LithoRec, das vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert wird. Ziel dieses Projekts ist, leistungsfähige Prozesse und lebensphasenübergreifende Konzepte für die Installation eines industriellen Recyclings von Lithium-Ionen-Batterien zu entwickeln und zu erproben. Diese Prozesse und Konzepte umfassen den gesamten Weg der Batterie – angefangen bei der Demontage aus dem Fahrzeug über Transport, Sammlung und Lagerung bis hin zum Recycling und der Herstellung von neuen Batteriezellen. Das Projekt soll in den Aufbau einer Pilotanlage münden.

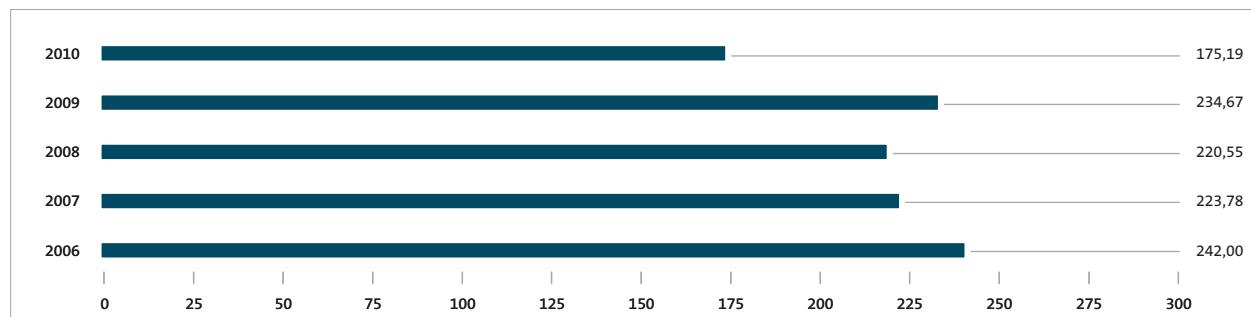
Auf dem Gelände des Volkswagen Werks in Emden ist 2010 die leistungsstärkste Windkraftanlage der Welt ans Netz gegangen. Sie steigert den Anteil regenerativ erzeugter Energie am Standort Emden und ist damit für das norddeutsche Werk ein weiterer Schritt auf dem Weg zur CO<sub>2</sub>-neutralen Fabrik.

## FRISCHWASSERBEZUG UND ABWASSER DES VOLKSWAGEN KONZERN\*

in Kubikmeter pro Jahr und pro Fahrzeug

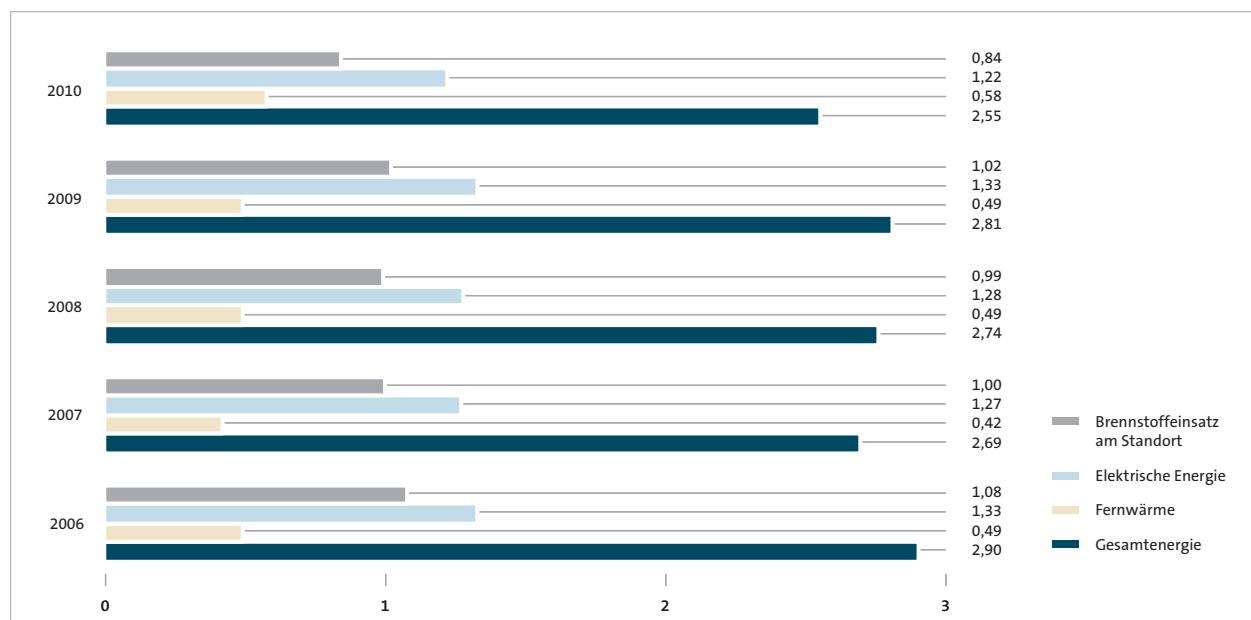
DIREKTE CO<sub>2</sub>-EMISSION DES VOLKSWAGEN KONZERN\*

in Kilogramm pro Jahr und pro Fahrzeug



## ENERGIEVERBRAUCH DES VOLKSWAGEN KONZERN\*

in Megawattstunden pro Jahr und pro Fahrzeug



\* Folgende Fertigungsstandorte beziehungsweise Gesellschaften konnten nicht berücksichtigt werden: Sitech Sitztechnik GmbH mit dem Werk Emden, FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. mit dem Werk Chengdu sowie die Volkswagen Kraftwerk GmbH. Aufgrund externer Einflussfaktoren war es für drei Standorte nicht möglich, bis zum Redaktionsschluss dieses Berichts alle Indikatoren mit Stand 31. Dezember 2010 zu ermitteln. Für diese Standorte wurden die Werte des Jahres 2009 berücksichtigt. Für zwei weitere Standorte enthalten die Daten qualifizierte Schätzungen der Werte für den Dezember 2010.

### **Interner Umweltpreis**

Im Geschäftsjahr 2010 hat Volkswagen zum siebten Mal den internen Umweltpreis verliehen und damit das Engagement von Mitarbeitern gewürdigt, die in ihrem Arbeitsumfeld Eigeninitiative in Sachen Umweltschutz zeigen. Der erste Preis in der Kategorie „Produktion“ ging in diesem Jahr in das Werk Emden. Dort haben Mitarbeiter einen Fasswender konstruiert, mit dem zwei aufeinandergestellte, fixierte Fässer gewendet werden können, um deren Inhalt umzufüllen. Damit werden Ressourcen geschont und eine Entsorgung vermieden. In der Kategorie „Produkt“ ging der erste Preis an Mitarbeiter der Karosserieentwicklung. Das Team hat eine Unterbodenverkleidung aus Recyclingmaterial entwickelt. Das Bauteil wird bereits in der Serie verbaut, etwa im neuen Polo. Es verringert den Luftwiderstand, den Geräuschpegel und das Fahrzeuggewicht. Der Ressourcenverbrauch wird zum einen durch den um 0,05 l pro 100 km gesunkenen Kraftstoffverbrauch und zum anderen durch den Einsatz von Recyclingmaterial reduziert. Darüber hinaus wurden zwei Mitarbeiter für ihr langjähriges Engagement in den Bereichen nachhaltige Fabrikplanung und Energiemanagement ausgezeichnet.

### **Antriebs- und Kraftstoffstrategie**

Der allgemeinen Vision von Elektromobilität der vergangenen Jahre folgte zum Ende des Geschäftsjahres 2010 eine neue Sachlichkeit in der Diskussion rund um die Elektrifizierung des Antriebsstrangs. Politik und Öffentlichkeit sind zunehmend besser über die Chancen und Herausforderungen der Elektromobilität informiert und folgen der von Volkswagen kommunizierten Strategie der Koexistenz verschiedener Antriebskonzepte: Auf dem Weg zur CO<sub>2</sub>-neutralen Mobilität der Zukunft werden auch in den nächsten Jahrzehnten Elektroantrieb und konventioneller Verbrennungsmotor nebeneinander existieren.

Begleitet wird diese Koexistenz der Antriebskonzepte von einer kontinuierlichen Zunahme des Anteils CO<sub>2</sub>-neutraler Kraftstoffe: in Form regenerativ erzeugten Stroms für Elektrofahrzeuge oder in Form CO<sub>2</sub>-neutraler biogener Kraftstoffe – beispielsweise aus Pflanzenresten oder Stroh (Biomasse); Letztere werden in konventionellen Verbren-

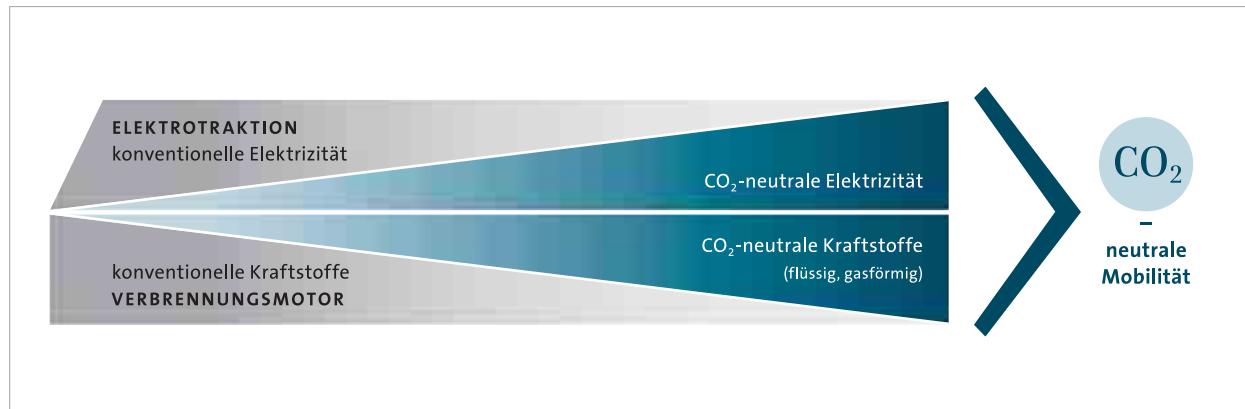
nungsmotoren eingesetzt, deren Effizienz fortlaufend gesteigert wird.

Die erfolgreichen TSI-, TFSI- und TDI-Motoren des Konzerns, idealerweise kombiniert mit unseren innovativen Doppelkupplungsgetrieben (DSG), bilden eine hervorragende Ausgangsbasis, um unsere Fahrzeugflotte weiter zu elektrifizieren.

Im Frühjahr 2010 konnte Volkswagen mit der Markteinführung des Touareg Hybrid, des ersten voll geländetauglichen Hybrid-SUV weltweit, seine Kompetenz auf diesem Gebiet eindrucksvoll unter Beweis stellen. Die Kombination aus einem hoch effizienten 3,0 l V6 TSI-Motor und einem 38 kW (52 PS) leistenden Elektromotor ermöglicht einen Verbrauch von lediglich 8,2 l auf 100 km; die CO<sub>2</sub>-Emission liegt bei nur 193 g pro km (kombiniert)\* – Bestwerte für ein Fahrzeug dieses Segments. Mit dem Golf, dem neuen Jetta, dem Audi Q5 und dem Audi A8 steht die Markteinführung weiterer Hybridkonzepte bevor; zusätzliche Projekte befinden sich in der Entwicklung.

Der Weg in die reine Elektromobilität als wesentliche Komponente der zukunftsweisenden Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Konzerns ist bereits heute klar vorgezeichnet. Im Juni 2010 präsentierte die Marke Volkswagen Pkw den Prototyp des Golf blue-e-motion – ein reines Elektrofahrzeug mit einer Reichweite von rund 150 km, das in puncto Sicherheit, Komfort und Alltagstauglichkeit keinerlei Zugeständnisse vom Kunden fordert. Beginnend mit Flottenerprobungen, die 2011 starten, wird Volkswagen im Jahr 2013 das Zeitalter der reinen Elektromobilität im Konzern einläuten und das Elektromobil aus der Nische in die Großserie führen. Den Anfang macht die Markteinführung des UP! blue-e-motion, dessen Elektromotor und Batteriesystem in unseren Komponentenwerken gefertigt werden. Die Elektrovarianten des Golf und des Jetta sowie des Lavida für den chinesischen Markt werden folgen.

Für Audi ist der Fahrplan in die Elektromobilität ebenfalls klar definiert: Vor Kurzem fiel – analog zum Golf blue-e-motion – der Startschuss für einen Flottenversuch mit dem Audi A1 e-tron in der Modellregion München. Die Konzernmarken SEAT und Škoda werden mit eigenen Testflotten folgen.

DER WEG ZUR CO<sub>2</sub>-NEUTRALEN MOBILITÄT

Auch die Aufgabe, die Effizienz des konventionellen Verbrennungsmotors weiter zu steigern, hat im vergangenen Jahr die Arbeit in der Aggregatentwicklung maßgeblich bestimmt. Für die Wachstumsmärkte, etwa Russland, Indien und Fernost, ist der Verbrennungsmotor aus unserer Sicht auch mittelfristig die Basis für einen verantwortungsvollen Umgang mit nachhaltiger, zukunftsgerichteter Mobilität. Um sich den Herausforderungen der Zukunft wirkungsvoll stellen zu können, hat der Volkswagen Konzern damit begonnen, eine völlig neue Generation von Otto- und Dieselmotoren zu entwickeln. Die Weiterentwicklung von Technologien, wie variable Ventilsteuерung, intelligentes Thermomanagement, die bedarfsgesteuerte Regelung von Nebenaggregaten und die Reduzierung mechanischer und energetischer Verluste, bieten das Potenzial, in den nächsten Jahren sowohl beim Diesel- als auch beim Ottomotor Effizienzsteigerungen von bis zu 15 % zu erreichen. Volkswagen arbeitet intensiv an diesen Themen.

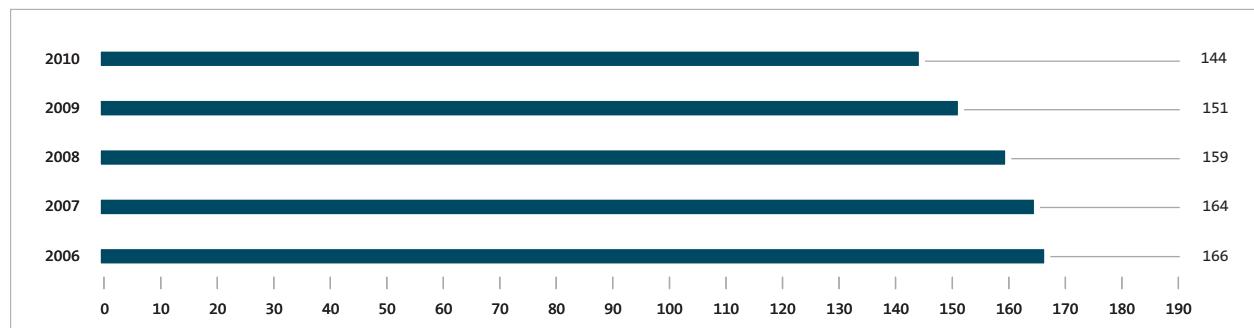
Bereits heute lassen sich durch die Kombination effizienter konventioneller Antriebe und fahrzeugseitiger Maßnahmen wie rollwiderstandsoptimierten Reifen oder Aerodynamikmaßnahmen deutliche Einsparungen erzielen. Das zeigen die Effizienzmodelle des Konzerns, die bei

der Marke Volkswagen Pkw unter dem Namen BlueMotion-, bei Škoda als GreenLine- und bei SEAT als ECOMOTIVE-Modelle bekannt sind. Auch bei Audi sind Effizienztechnologien im Serieneinsatz. Aktuell hat der Konzern 220 Modellvarianten im Portfolio, die weniger als 130 g CO<sub>2</sub>/km emittieren, 20 Modellvarianten unterschreiten sogar die Grenze von 100 g CO<sub>2</sub>/km. Der Polo BlueMotion\* ist mit 87 g CO<sub>2</sub>/km der umweltfreundlichste Fünfsitzer der Welt. Der Passat BlueMotion der sechsten Generation, ausgestattet mit einem 1,6 l TDI-Motor, hat mit nur einer Tankfüllung 2.463 km zurückgelegt und wurde für diese Leistung in das Guinnessbuch der Rekorde aufgenommen.

Auf dem Gebiet der Getriebeentwicklung haben wir ebenfalls große Fortschritte erzielt: Das 2010 erstmals im neuen Multivan/Transporter vorgestellte Siebgang-Doppelkupplungsgetriebe (DSG) kommt nun auch im Tiguan und im Audi TT-RS zum Einsatz. Doppelkupplungsgetriebe von Volkswagen verbinden auf einzigartige Weise Komfort, Sportlichkeit und Sparsamkeit miteinander. Sie sind für den Allrad Einsatz ebenso geeignet wie für hohe Motordrehmomente bis zu 500 Nm sowie für sportlich orientierte Konzepte – das neueste DSG stellt damit die führende Kompetenz von Volkswagen auf dem Gebiet der Getriebeentwicklung unter Beweis.

\* Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

**CO<sub>2</sub>-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU 27) NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS**  
in Gramm pro Kilometer



**Umweltpredikat an weitere Produkte vergeben**

Mit dem Umweltpredikat zeichnet Volkswagen seit 2007 Fahrzeuge und Technologien aus, die gegenüber ihrem Vorgänger- beziehungsweise Vergleichsmodell eine ökologische Verbesserung aufweisen. Dem vom TÜV Nord zertifizierten Prädikat liegt die Umweltbilanz zugrunde, die den gesamten Lebenszyklus eines Produkts – von der Herstellung über die Nutzung bis zur Verwertung – berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2010 haben die neuen Modelle Passat, Caddy und Transporter jeweils ein Umweltpredikat erhalten. Aktualisierte Umweltpredikate – inklusive der neuen BlueMotion-Modelle – gab es außerdem für Polo und Golf. Darüber hinaus wurde die spritsparende TSI-Technologie mit dem Umweltpredikat ausgezeichnet. Weitere Informationen können unter [www.umweltpredikat.de](http://www.umweltpredikat.de) abgerufen werden.

**Biodiversität**

Anders als beim Klimawandel, dessen Auswirkungen schon spürbar sind, dringt die Bedrohung der Biodiversität nur langsam in das Bewusstsein der Menschen. Volkswagen als global tätiges Industrieunternehmen ist sich seiner Verantwortung für den Schutz der Biodiversität bewusst: Bereits vor drei Jahren hat Volkswagen den Natur- und Artenschutz in den Kanon der Unternehmensziele aufgenommen – früher als manch anderes Unternehmen. Als Gründungsmitglied der Initiative „Business in Good Company“ verpflichtete sich das Unternehmen, seine Prozesse so zu optimieren, dass die biologische Vielfalt besser geschützt wird. Unter dem Leitmotiv „Volkswagen verbindet Lebensräume“ haben wir begonnen, ein internatio-

nales Biodiversitäts-Management zu entwickeln. Weltweit wurden zahlreiche Natur- und Artenschutzprojekte im Umfeld der Konzernstandorte angeschoben: In Deutschland haben wir in Zusammenarbeit mit dem Naturschutzbund (NABU) die Initiative „Willkommen Wolf“ gestartet. Das Projekt versucht, die Akzeptanz der Öffentlichkeit für frei lebende Wölfe zu erhöhen und das Image der Tiere zu verbessern. In Mexiko fördern wir mit dem Programm „Por amor al planeta“ („Aus Liebe zum Planeten“) die Erforschung von Naturschutzgebieten, indem wir hoch dotierte Preise vergeben. Außerdem pflanzt Volkswagen in der Bergregion Ixta-Popo 300.000 Bäume und legt Versickerungsgruben und Dämme an, um Wasser zu gewinnen und die Bodenerosion zu stoppen. In Brasilien hat Volkswagen die Cerrado-Vegetation in der Nähe des Werks São Carlos wieder auferleben lassen und zahlreiche Artenschutzprogramme gefördert.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND NACHHALTIGKEIT**

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) verstehen wir als bedeutenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung unseres Unternehmens. Wir verfolgen ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichermaßen. Gemäß unserem Leitbild der Nachhaltigkeit dürfen die Chancen nachfolgender Generationen durch unsere Wirtschaftsweise und unseren Ressourcenverbrauch nicht gemindert werden. Mit dieser Überzeugung befinden wir uns im Konsens mit internationalen Bestrebungen für eine nachhaltige Wirtschaftsordnung.

Nachhaltigkeit ist das Fundament der Unternehmensstrategie von Volkswagen. Das bedeutet, dass wir den gesamten Wertschöpfungsprozess nachhaltig gestalten. Unternehmerische Verantwortung, die dem Leitbild der Nachhaltigkeit verpflichtet ist, sichert langfristig die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Um einen wirkungsvollen Beitrag zu einer nachhaltigen Mobilität zu leisten, arbeitet Volkswagen als Unternehmen mit globaler Verantwortung intensiv an Technologien für die saubersten und sparsamsten Automobile. Dabei bringen wir Beschäftigungssicherung und Wirtschaftlichkeit in Einklang miteinander.

Die ökonomischen Kernprozesse stets mit den ökologischen und sozialen Belangen zu verbinden, ist ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. CSR bedeutet dabei, freiwillig gesellschaftliche Verantwortung in einem Maße zu übernehmen, das über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen hinausgeht. Mit seinem integrierten CSR-Konzept zielt der Volkswagen Konzern darauf ab, Risiken zu vermeiden, Entwicklungschancen frühzeitig zu erkennen und seine Reputation weiter zu erhöhen. Im Ergebnis leistet CSR einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Sicherung und Wertsteigerung des Unternehmens.

Für Volkswagen als „good corporate citizen“ ist das gesellschaftliche Engagement seit jeher Teil des unternehmerischen Handelns. An unseren weltweiten Standorten unterstützen wir soziale Entwicklung, Kultur und Bildung. Wir initiieren Projekte der regionalen Strukturerentwicklung, der Gesundheitsförderung, des Sports und des Naturschutzes.

#### **Geschäftsstelle Koordination CSR und Nachhaltigkeit**

Bereits seit 2006 koordiniert die CSR-Geschäftsstelle die Unternehmensaktivitäten rund um die Themen CSR und Nachhaltigkeit im Volkswagen Konzern. Die Aufgabe der Geschäftsstelle ist, die CSR-Aktivitäten strategisch auszurichten und das Nachhaltigkeitsmanagement zu optimieren. Die Geschäftsstelle berichtet an den Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit, dem alle zentralen Konzernabteilungen ebenso wie der Konzernbetriebsrat angehören. Das Ziel der Arbeit im Steuerkreis ist, die internen Bereiche zu vernetzen und die Austauschprozesse zwischen den Fachabteilungen zu verbessern. Unsere CSR-Projektteams arbeiten bereichsübergreifend an aktuellen Themen; seit

der Initiierung eines konzernweiten CSR-Gremiums im Jahr 2009 findet ein regelmäßiger Austausch mit den CSR-Koordinatoren der Marken und Regionen statt.

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir die erste Phase bei der Einführung des IT-basierten CSR-Kennzahlensystems erfolgreich abgeschlossen. Wir sind nun in der Lage, die Steuerung der CSR-Aktivitäten effizienter zu gestalten und deren Transparenz und Erfolg zu steigern. Damit wurde eine wesentliche Grundlage für die zeitnahe CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung des Konzerns geschaffen. In der zweiten Phase etablieren wir das Kennzahlensystem nun bei den Marken und in den Regionen. Damit bedient Volkswagen die steigenden Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf eine aktuelle und differenzierte Darstellung der CSR- und Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens.

In Unternehmensnetzwerken auf nationaler, europäischer und weltweiter Ebene bringt der Volkswagen Konzern seine technologische und soziale Kompetenz ein und kann so die dort initiierten zahlreichen Projekte nachhaltig unterstützen. Eine wesentliche Aufgabe, die wir in diesen Netzwerken wahrnehmen, ist, Informationen zu den ökologischen und sozialen Standards für Zulieferer aufzubereiten. Mit dem Online-Portal von CSR Europe, dem führenden europäischen Unternehmensnetzwerk für Corporate Social Responsibility, existiert dafür eine wichtige Kommunikationsplattform, die international Anerkennung findet. Des Weiteren engagieren wir uns in econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.

#### **Volkswagen in Nachhaltigkeitsrankings und -indizes**

Die Empfehlungen und Entscheidungen der Finanzmarktteilnehmer basieren nicht nur auf den ökonomischen Kennzahlen, sondern zunehmend auch auf Auskünften der Unternehmen über ihr Nachhaltigkeitsprofil. Ein umfassendes Engagement im Interesse der Nachhaltigkeit betrachten Analysten und Investoren heute als Indikator für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Nachhaltigkeitsratings eignen sich sehr gut, um die Leistungen eines Unternehmens in den Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie abzubilden. Bestnoten in den Nachhaltigkeitsratings und -indizes haben aber nicht nur eine

bedeutende Signalfunktion für die Stakeholder, sondern erhöhen auch die Motivation im Unternehmen. Auch im Jahr 2010 konnte Volkswagen in den wichtigsten internationalen Ratings und Indizes seine Spitzenposition in der Branche bestätigen.

Wie in den Jahren zuvor ist das Unternehmen im Dow Jones Sustainability World Index gelistet. Spitzenwerte in der Beurteilung durch die Schweizer Vermögensverwaltungsgesellschaft SAM im Auftrag von Dow Jones erzielte Volkswagen vor allem im Umweltmanagement und in der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie in den Bereichen Beschäftigungsentwicklung und gesellschaftliches Engagement.

Das Abschneiden von Volkswagen 2010 im Vergleich zum Branchendurchschnitt ist der folgenden Grafik zu entnehmen.

In den folgenden Nachhaltigkeitsindizes war Volkswagen am Bilanzstichtag vertreten: ASPI (Advanced Sustainability Performance Indices), Dow Jones Sustainability Europe Index, Dow Jones Sustainability World Index, ECPI Ethical Index Europe, ECPI Ethical Index EMU, ECPI Ethical Index Global, Ethibel Sustainability Index, FTSE4Good und FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40.

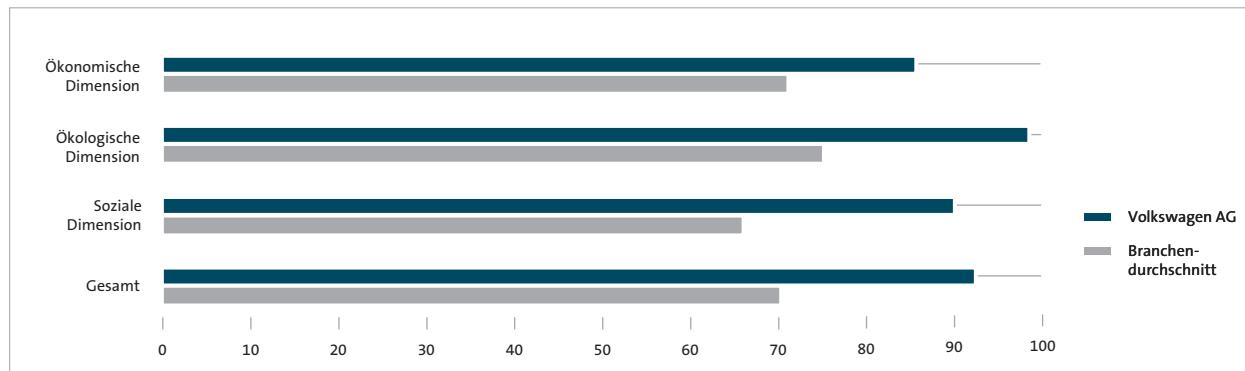
### Global Compact

Volkswagen engagiert sich seit 2002 für den vom früheren UN-Generalsekretär Kofi Annan initiierten Global Compact (GC). Mit über 7.000 Unternehmen aus mehr als 135 Ländern ist es die größte und wichtigste CSR-Initiative der Welt. Ihr Ziel ist, eine nachhaltigere und gerechtere Weltwirtschaft zu verwirklichen. Volkswagen trägt mit seinem Engagement dazu bei, dass dieses Ziel erreicht wird.

Der GC beruht auf zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Volkswagen richtete auch im Jahr 2010 sein unternehmerisches Handeln an allen seinen Standorten nach diesen Grundsätzen aus. Wir stellen unser Know-how im GC zur Verfügung, um auch anderen Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre globale Verantwortung wahrzunehmen. Die Fortschritte, die Volkswagen aufgrund seiner aktiven Mitarbeit im GC verzeichnen kann, werden in einem jährlichen Bericht dokumentiert. Zwei Beispiele: Volkswagen arbeitet im GC-Projekt „Nachhaltige Zuliefererkette“ mit; die Ergebnisse des Projekts wurden in einem Handbuch zusammengetragen und im Juni 2010 auf dem GC-Gipfel in New York vorgestellt. Darüber hinaus wurde im internationalen GC-Jahrbuch über das Nachhaltigkeitsprojekt zur Wassernutzung in der Bergregion Izta-Popo in Mexiko berichtet, das von Volkswagen de México durchgeführt wurde. Das Projekt haben wir außerdem auf dem Weltgipfel zur biologischen Vielfalt im September 2010 in Nagoya vorgestellt.

#### ERGEBNISSE DER SAM-BEWERTUNG 2010

in Prozent



# Risikobericht (Bericht nach § 289 Abs. 5 HGB)

## Risiken identifizieren und kontrollieren – mit Erfolg

Die Risiken aus unserem operativen Geschäft identifizieren wir vorausschauend, und wir gehen verantwortungsvoll mit ihnen um. Damit sichern wir den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens. Unterstützend wirken dabei ein internes Kontrollsyste m und ein umfassendes Risikomanagement-System.

Zunächst gehen wir in diesem Kapitel auf das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsyste m und das Risikomanagement-System von Volkswagen ein. Anschließend erläutern wir die Einzelrisiken, denen wir in unserer Geschäftstätigkeit ausgesetzt sind. Im Prognosebericht auf den Seiten 213 bis 222 stellen wir die Chancen dar, die sich aus unseren Aktivitäten ergeben.

### INTEGRIERTES INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Das für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns maßgebliche rechnungslegungsbezogene Interne Kontroll- und Risikomanagement-System umfasst Maßnahmen, die eine vollständige, richtige und zeitnahe Übermittlung solcher Informationen gewährleisten sollen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts notwendig sind. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung sowie in der externen Berichterstattung minimieren.

### Wesentliche Merkmale des integrierten Internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens werden überwiegend von den Gesellschaften selbst erledigt oder an zentrale Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die Einzelabschlüsse der Volkswagen AG und der Tochtergesellschaften werden nach dem jeweiligen Landesrecht erstellt, in einen Abschluss gemäß IFRS übergeleitet und grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Die Konzernbilanzierungsrichtlinie gewährleistet eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der für das Mutterunternehmen geltenden Vorschriften. Sie enthält – ebenso wie andere konzernweite Bilanzierungsvorschriften – Regelungen für den HGB-Abschluss der Volkswagen AG und stellt genau definierte formale

Anforderungen an den Konzernabschluss nach IFRS. Zu diesen zählen insbesondere Konkretisierungen zur Anwendung von gesetzlichen Vorschriften sowie die Festlegung des Konsolidierungskreises für den Konzernabschluss. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail genannt, ebenso wie Vorgaben zur Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle und der darauf aufbauenden Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Melddaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse. Dabei werden die von den Abschlussprüfern vorgelegten Berichte und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt, in denen sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch kritische Einzelsachverhalte der Tochtergesellschaften diskutiert werden. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Abschlusses der Volkswagen AG Anwendung finden.

Zudem wird das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsyste m von der Konzern-Revision im In- und Ausland unabhängig geprüft.

### Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem Konsolidierungs- und Unternehmenssteuerungssystem (VoKUs) wird im Volkswagen Konzern ein System eingesetzt, mit dem sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch zukunftsgerichtete Daten des Controllings konsolidiert und analysiert werden können. Das System bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen und größtmögliche Flexibilität im Hinblick auf Änderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen; damit ist eine zukunftssichere technische Plattform entstanden, 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 das angelieferte Datenmaterial auf Vollständigkeit überprüft sowie inhaltliche Plausibilitätsüberprüfungen zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durchführt. Weitere Plausibilitätskontrollen unterstützt VoKUs mit Wesentlichkeitsanalysen und Screenings zu Auffälligkeiten im Datenmaterial.

#### **RISIKOMANAGEMENT GEMÄSS KONTRAG**

Die Risikolage des Unternehmens wird jährlich gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) dokumentiert. Der Abschlussprüfer überprüft die Angemessenheit dieser Dokumentation. Das Risikomanagement als operativer Bestandteil der Geschäftsprozesse soll Risiken zeitnah identifizieren, deren Ausmaß beurteilen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten. Die seit dem 22. Juli 2008 konsolidierte Marke Scania ist wegen verschiedener Bestimmungen des schwedischen Gesellschaftsrechts derzeit nicht in das Risikomanagement-System des Volkswagen Konzerns einbezogen. Laut dem Corporate Governance Report von Scania sind Risikomanagement und Risikobewertung integrale Bestandteile der Unternehmensführung. Risikofelder werden vom Controlling bewertet und finden innerhalb der finanziellen Berichterstattung Berücksichtigung.

#### **Aktualisierung der Risikodokumentation**

Standardisierte Anfragen zur Risikosituation werden jährlich sowohl an die Risikobeauftragten der einzelnen Funktionsbereiche als auch an die Vorstände und Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaften gerichtet. Anhand der Rückmeldungen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert. Dabei werden jedem identifizierten Risiko die qualitative Eintrittswahrscheinlichkeit und die relative Schadenshöhe zugeordnet sowie für jede Risikokategorie geeignete Maßnahmen in Form von Richtlinien und Organisationsanweisungen vorgegeben, um dem jeweiligen Risiko zu begegnen. Die fortlaufende Aktualisierung der Risikodokumentation wird zentral von dem 2010 eingerichteten Bereich „Governance, Risk und Compliance“ in Abstimmung mit der Konzern-Revision koordiniert. Die Risikomeldungen werden stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Federführung der Abschlussprüfer auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer hat die Wirksamkeit unseres Risikofrüherkennungssystems auf Basis dieses Datenumfangs beurteilt und festgestellt, dass identifizierte Risiken zutreffend dargestellt wurden und ihnen Maßnahmen und Regelungen vollständig und angemessen zugeordnet sind. Damit entsprechen wir den Anforderungen des KonTraG. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen unterliegt darüber hinaus regelmäßigen Sonderprüfungen nach § 44

Kreditwesengesetz (KWG) durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie Kontrollen durch Verbandsprüfer.

Die ablauforganisatorischen Regelungen, Richtlinien und Anweisungen sowie Beschreibungen sind systematisch niedergelegt und zum größten Teil online verfügbar. Die Einhaltung dieser Regelungen stellen interne Kontrollen durch die Leiter der Organisationseinheiten Konzern-Revision, Qualitätssicherung, Konzern-Treasury sowie Marken- und Konzern-Controlling sicher.

#### **Ziele und Wirkungsweise des Risikomanagements**

Das Risikomanagement des Konzerns ist darauf ausgerichtet, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen, um mit geeigneten gegensteuernden Maßnahmen drohenden Schäden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Das Risikomanagement ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation und eingebettet in die täglichen Geschäftsprozesse des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko bergen, werden dezentral in den Geschäftsbereichen sowie in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, ihre Auswirkungen bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Die Ergebnisse des Risikomanagements begleiten laufend die Planungs- und Kontrollrechnungen. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb von revolvierenden Planungsüberarbeitungen.

Parallel dazu fließen die Ergebnisse der bereits getroffenen Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege jederzeit ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Überschaubare Risiken, die in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen aus der Geschäftstätigkeit stehen, sind wir bereit einzugehen.

#### **Kontinuierliche Weiterentwicklung**

Im Rahmen unserer kontinuierlichen Verbesserungsprozesse werden das Interne Kontrollsysteem und das Risikomanagement-System ständig optimiert. Dabei wird den internen und externen Anforderungen – zum Beispiel den Vorgaben des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) – gleichermaßen Rechnung getragen. Ziel der Verbesserung der Systeme ist die fortlaufende Überwachung der relevanten Risikofelder einschließlich der verantwortlichen Organisationseinheiten. Dabei steht die Überprüfung der Wirksamkeit der identifizierten Steuerungs- und Überwachungsinstrumente im Fokus. Diese Konzeption mündet in eine sowohl zyklische als auch ereignisorien-

tierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG, in die zurzeit sukzessive die Berichterstattung nach KonTraG integriert wird.

## EINZELRISIKEN

Nachfolgend erläutern wir die einzelnen Risiken unserer Geschäftstätigkeit.

### Gesamtwirtschaftliche Risiken

Hohe Energie- und Rohstoffpreise, zunehmende internationale Handelsbeschränkungen sowie andauernde außenwirtschaftliche Ungleichgewichte und politische Konflikte bringen für die Weltwirtschaft wesentliche Risiken mit sich. Darüber hinaus stellt die hohe Verschuldung vieler Länder ein erhebliches Gefährdungspotenzial dar. Die Gefahr einer erneuten globalen Rezession ist gegenwärtig zwar als relativ gering einzuschätzen, jedoch könnte sich aus den oben genannten Gründen eine längere Phase unterdurchschnittlichen Wachstums der Weltwirtschaft ergeben.

Änderungen in der Gesetzgebung, bei Steuern oder Zöllen in einzelnen Ländern können ebenfalls den internationalen Handel stark beeinträchtigen und erhebliche Risiken für den Volkswagen Konzern mit sich bringen.

### Branchenrisiken

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Pkw-Nachfrage haben die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa eine besondere Bedeutung. In diesen Märkten ist das größte Potenzial gebunden, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der Absatzzahlen; beispielsweise existieren hohe Zollbarrieren oder es gelten Mindestanforderungen an die lokale Fertigung. Nach der angekündigten Reduzierung der Zulassungsquoten in Peking könnten weitere Zulassungsbeschränkungen in anderen Ballungsgebieten in China folgen. Auf den etablierten Märkten hingegen besteht das Risiko des Preisdrucks aufgrund hoher Marktdeckung. Insbesondere auf den Automobilmärkten in Westeuropa, den USA und China nutzen verschiedene Hersteller massive Preinsnällisse, um den eigenen Absatz zu fördern und setzen damit die gesamte Branche unter Druck. Für Volkswagen als Anbieter von Volumenmodellen ist dies eine besondere Herausforderung, da wir von einer weiteren Verstärkung der Kaufanreize anderer Autobauer besonders betroffen wären.

Im Bereich der Gütertransportleistungen besteht das Risiko der Verlagerung von Transportumfängen vom Nutzfahrzeug auf andere Verkehrsmittel.

Die meisten Fahrzeuge verkauft Volkswagen in Westeuropa. Deshalb würde ein anhaltender Preisverfall und damit verbunden ein Nachfragerückgang in dieser Region

das Ergebnis des Unternehmens in besonderem Maße belasten. Diesem Risiko begegnet Volkswagen mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik. Das Auslieferungsvolumen außerhalb Westeuropas ist im Gegensatz dazu breit auf die Märkte Nordamerika, Südamerika, Asien-Pazifik sowie Zentral- und Osteuropa verteilt, wobei ein steigender Anteil des Volumens auf den chinesischen Markt entfällt. Zu unserem Vorteil sind wir auf zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten bereits Marktführer oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Darüber hinaus können wir dank strategischer Partnerschaften unsere Präsenz in den jeweiligen Ländern und Regionen erhöhen und regionalen Anforderungen gerecht werden.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Die Wirtschaft hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt merklich erholt. Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise bleiben für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften allerdings präsent, da die Finanzierung der Geschäftstätigkeit über Bankkredite weiterhin als schwierig einzustufen ist. Sehr positiv aufgenommen haben Händler und Autohäuser daher ein konzerneigenes Unterstützungsprogramm, das ihnen über unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften während der Finanz- und Wirtschaftskrise attraktive Finanzierungskonditionen gewährt hatte und so das Risiko einer Insolvenz für sie reduzierte. Des Weiteren haben wir ein Risikomanagement installiert, um Liquiditätsengpässe, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

Aufgrund der Regelungen der neuen Gruppenfreistellungsverordnung und europäischen Gesetzgebungsinitiativen könnte es insbesondere im Service und Ersatzteileverkauf zu einer weitergehenden Liberalisierung und damit einhergehenden Verschärfung des Wettbewerbs kommen.

Die Europäische Kommission plant, den Designschutz für sichtbare Fahrzeugteile aufzuheben. Sollte das Vorhaben tatsächlich umgesetzt werden, könnte sich dies negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

### Risiken aus Forschung und Entwicklung

Mit umfangreichen Trendanalysen, Kundenbefragungen und Scouting-Aktivitäten treten wir dem Risiko entgegen, die Bedürfnisse unserer Kunden im Entwicklungsprozess nur unzureichend zu berücksichtigen. Diese Maßnahmen gewährleisten zudem, dass Trends frühzeitig erkannt und ihre Relevanz für unsere Kunden rechtzeitig überprüft werden.

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 fortlaufend und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen. Außerdem gleichen wir regelmäßig die Ergebnisse mit den Zielvorgaben ab; bei Abweichungen werden rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. Sie stellt sicher, dass individuelle Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und deren Umsetzung rechtzeitig eingepflanzt wird.

Eine Risikokonzentration auf bestimmte Patente oder Lizenzen besteht aufgrund des breiten Spektrums unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nicht.

#### **Risiken aus der Beschaffung**

Die weltweite Erholung der Automobilmärkte hat im Jahr 2010 auch zu einer Stabilisierung der Zuliefererindustrie geführt. Im Vergleich zum Vorjahr waren deutlich weniger Insolvenzen zu verzeichnen. Zulieferer, die gut durch die Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen sind, nutzen aktuell ihre Position, um die Konsolidierung in der Branche voranzutreiben. Sie tragen so dazu bei, Ausfallrisiken zu reduzieren. Volkswagen hat beim Auf- und Ausbau eines umfassenden Risikomanagements in der Beschaffung einen besonderen Schwerpunkt auf die Prävention von Risiken gelegt. Das Risikomanagement beobachtet kontinuierlich die Entwicklung der wirtschaftlichen Stabilität der Lieferanten. Deuten sich Fehlentwicklungen an, werden Maßnahmen eingeleitet, um die Versorgung sicherzustellen und weitere Risiken zu reduzieren. Durch eine kontinuierliche Risikoklassifizierung und -beobachtung konnten Versorgungsrisiken aufgrund von Lieferantenausfällen bisher vermieden werden.

#### **Nachfrageabhängige Produktionsrisiken**

Die Pkw-Märkte haben sich 2010 nach dem Einbruch der Weltwirtschaft zum Teil schneller als erwartet erholt, deshalb haben wir die Produktion an unseren internationalen Standorten im Laufe des Jahres deutlich ausgeweitet. Um die benötigten Kapazitäten abzusichern, haben auch unsere Zulieferer ihre Lieferungen über die ursprünglichen Vereinbarungen hinaus gesteigert. Für 2011 erwarten wir eine anhaltend hohe Nachfrage, wobei es insbesondere in Bezug auf Einbauraten von Ausstattungsmerkmalen und Komponenten zu nachfragebedingten Schwankungen kommen kann. Mit unserem Drehscheibenkonzept und der hohen Flexibilität im Bereich der Logistik stellen wir sicher, dass wir die Programme unserer Fahrzeug- und Komponentenwerke bestmöglich an die aktuellen Marktverhältnisse anpassen. Auch die Möglichkeit, je nach

Situation auf umfangreiche Flexibilitätsmaßnahmen innerhalb der bestehenden Arbeitszeitmodelle zurückzugreifen, begrenzt das Risiko.

#### **Risiken aus Nachfrageveränderungen**

Das Nachfrageverhalten der Konsumenten hängt nicht nur von realen Einflussgrößen wie dem verfügbaren Einkommen ab, sondern ist auch in hohem Maße von nicht planbaren psychologischen Faktoren abhängig.

Gestiegene Kraftstoff- und Energiepreise können zu einer unerwarteten Kaufzurückhaltung führen, was durch Medienberichte noch verschärft werden kann. Dies gilt insbesondere in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa, in denen durch die dann auftretende verlängerte Haltedauer ein Rückgang der Nachfrage möglich ist.

Die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die weltweite wirtschaftliche Entwicklung und die gesamte Automobilindustrie haben auch 2010 die Effekte dieser nicht planbaren psychologischen Faktoren zusätzlich verstärkt. Viele Automobilmärkte befanden sich in zum Teil dramatischen Abwärtsspiralen, einige mussten durch staatliche Förderprogramme gestützt werden. Der drohenden Kaufzurückhaltung wirkte der Volkswagen Konzern mit seiner attraktiven Modellpalette und einer intensiven Kundenorientierung entgegen.

Neben der krisenbedingten Kaufzurückhaltung sorgen Kraftfahrzeugsteuern, die auf dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß basieren – so wie sie bereits in einigen europäischen Ländern ausgestaltet sind – sowie hohe Öl- und Energiepreise für eine Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung das finanzielle Ergebnis des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir mit der Entwicklung immer neuer verbrauchsgünstiger Fahrzeuge und alternativer Kraftstoffe auf der Grundlage unserer Kraftstoff- und Antriebsstrategie. Darüber hinaus können in den stark wachsenden Märkten in Asien und Osteuropa Risiken durch staatliche Eingriffe entstehen, die den privaten Verbrauch – zum Beispiel durch restriktive Kreditvergaben oder Steuererhöhungen – beeinträchtigen.

#### **Abhängigkeit vom Großkundengeschäft**

Der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland hat sich im Geschäftsjahr 2010 auf 11,4 (7,7) % erhöht. Damit liegt diese Quote – nach Auslaufen der Umweltpremie und den daraus resultierenden geringeren Privatzulassungen – wieder auf dem Niveau von 2008. Die Nachfrage der gewerblichen Kunden hat zwar zugenommen, sie liegt aber noch unter dem Stand von 2008. Der Marktanteil des Volkswagen Konzerns fiel bei diesen Kunden leicht auf 45,9 (46,3) %. Mit seinem umfassenden Produktangebot und der zielgruppenorientierten Kundenbetreuung konnte der Volkswagen

Konzern seine Marktführerschaft in Europa weiter ausbauen. Die Zulassungen auf gewerbliche Großkunden stiegen um 10,9 %, der Marktanteil des Konzerns erhöhte sich auf 26,8 (26,0) %. Im Großkundengeschäft ist weiterhin eine zunehmende Konzentration und Internationalisierung festzustellen. Auch in Bezug auf die wachsende Bedeutung der CO<sub>2</sub>-Thematik und den Trend zum Downsizeing ist der Konzern mit seinem breiten Produktportfolio gut aufgestellt. Eine Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden besteht nicht.

### **Qualitätsrisiken**

Die anhaltend positive Absatzentwicklung und das deutliche Wachstum des Volkswagen Konzerns in Kernmärkten wie China stellen die Qualitätssicherung vor neue Herausforderungen. Der Produktqualität kommt wegen des kontinuierlich steigenden Wettbewerbsdrucks eine immer größere Bedeutung zu. Darüber hinaus erweitern die stetig wachsende Komplexität der Fahrzeuge und die Etablierung neuer Antriebssysteme das Aufgabenfeld der Qualitätssicherung. Die damit einhergehenden Risiken gilt es frühzeitig zu identifizieren, damit wir ihnen wirksam entgegentreten können.

Die höchste Produktqualität zu erreichen ist eine wichtige Voraussetzung für den geschäftlichen Erfolg des Volkswagen Konzerns. Deshalb analysieren wir geschäftsbereichsübergreifend systematisch mögliche Risiken aus Qualitätsmängeln und ergreifen wirksame Maßnahmen zu deren Minimierung. Kundenerwartungen und Erfahrungen aus der Praxis fließen bereits in die Konzept- und Entwicklungsphase neuer Fahrzeuge und Technologien ein. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit allen Geschäftsbereichen und den Lieferanten. Die Qualitätssicherung agiert in diesem kontinuierlichen Prozess als Schnittstelle aller beteiligten Parteien.

Bei diesem Vorgehen besteht stets auch die Chance, etablierte Prozesse in allen Bereichen gemeinsam weiterzuentwickeln und zu optimieren. Mit diesem Ansatz stellen wir auch zukünftig die Produktqualität und damit unseren Geschäftserfolg sicher.

### **Personalrisiken**

Die individuellen Fähigkeiten und das Wissen der Belegschaft tragen wesentlich zum Erfolg des Volkswagen Konzerns bei. Mit unserem Bestreben, auf allen Ebenen des Unternehmens Top-Arbeitgeber der Automobilindustrie zu werden, verbessert sich für Volkswagen die Chance, die besten Talente ins Unternehmen zu holen und dauerhaft zu halten.

Unsere strategisch ausgerichtete und ganzheitlich angelegte Personalentwicklung eröffnet allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen. Dabei spielt die Stärkung der Fachkompetenz in den ver-

schiedenen Berufsfamilien des Unternehmens eine besondere Rolle. Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir durch intensive und fachbereichsspezifische Qualifizierung. Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund dafür, dass hoch qualifizierter Nachwuchs im eigenen Haus heranwächst. Darüber hinaus haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut und stellen damit den Transfer des wertvollen Erfahrungswissens unserer altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter sicher.

### **Umweltschutzrechtliche Auflagen**

Nachdem die Europäische Verordnung 443/2009 zur Begrenzung der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Pkw im April 2009 in Kraft getreten war, wurde 2010 der parlamentarische Entscheidungsprozess bezüglich einer CO<sub>2</sub>-Regulierung für leichte Nutzfahrzeuge vorangetrieben. Gleichzeitig werden die europäischen Regelungen zum Schrittmacher für weitere internationale Regulierungsvorhaben bezüglich Kraftstoffverbrauch und Klimagase, zum Beispiel in China, Indien, den USA und Korea. Die internationalen Vorhaben sehen einen konkreten Zeithorizont bis 2020 – teilweise bis 2025 – vor.

Bei der Regulierungsmethodik und den Zielvorgaben zum Immissionsschutz zeichnet sich eine zunehmende globale Konvergenz ab, die weltweit zu erheblichen ökonomischen Vorteilen bei der Einführung neuer und nachhaltiger Technologien führen kann. Gleichwohl besteht die Gefahr, dass diese Regulierungen in den beteiligten Nationen zum Vorteil der eigenen Industrie ausgestaltet werden.

Die drastische Reduktion des Ausstoßes von Klimagassen bis 2030 und die nahezu vollständige Vermeidung des Einsatzes von fossilem Kohlenstoff bis 2050 sind bereits Gegenstand der öffentlichen und politischen Diskussion. Diese Ziele werden jedoch nur durch den überwiegenden Einsatz nicht fossiler Energieträger wie der regenerativen Elektromobilität zu erreichen sein.

Auf dem Weg zu weltweit einheitlichen Rahmenbedingungen im Klimaschutz sind die Vertreter der jüngsten Weltklimakonferenz, die sich Ende 2010 im mexikanischen Cancun trafen, einen kleinen Schritt weitergekommen: Mit Ausnahme von Bolivien haben alle Vertragsstaaten das Ziel offiziell anerkannt, die Erderwärmung auf 2°C zu begrenzen. Daraus abzuleitende konkrete Schritte sind zunächst auf die Folgekonferenz Ende 2011 vertagt worden. Es wurde jedoch vereinbart, die Entwicklungsländer mit Technologietransfer aus den Industriekonventionen zu unterstützen, um ihre Emissionszuwächse zu begrenzen. Ob dies die Volkswagen AG zukünftig zur Weitergabe von Know-how zwingen könnte, ist derzeit noch nicht abzusehen.

Zur Vorbereitung auf die dritte Handelsperiode für Emissionsrechte, die 2013 beginnt, haben wir entsprechend der Datenerhebungsverordnung (DEV 2020) den zu melgenden Bedarf an CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Werken der Marke Volkswagen Pkw ermittelt. Die Prüfung ergab, dass wir lediglich für die Werke in Salzgitter und Zwickau Anlagen nachzumelden haben: Für den Standort Salzgitter haben wir circa 3.000 t CO<sub>2</sub> pro Jahr und für den Standort Zwickau rund 20.000 t CO<sub>2</sub> pro Jahr als zusätzlichen Bedarf angemeldet. Entsprechende Überprüfungen fanden auch in den übrigen Werken an Standorten in der Europäischen Union nach den Vorgaben der dort geltenden nationalen Gesetze statt. Insgesamt wird die Zahl der ab 2013 in das Europäische Emissionshandelssystem neu einbezogenen Anlagen des Volkswagen Konzerns nicht signifikant steigen.

Die wichtigste Änderung im Emissionshandelssystem ab 2013 ist, dass die benötigten Emissionszertifikate nicht mehr kostenlos auf Basis nationaler Allokationspläne zugeteilt werden. Stattdessen müssen Zertifikate entsprechend den bei der reinen Stromerzeugung entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen vollständig und für die übrigen Emissionen zu einem jährlich steigenden Anteil erworben werden (Auktionierung). Für die europäischen Standorte des Volkswagen Konzerns werden sich nach vorläufigen Schätzungen die Energiekosten allein durch den Kauf der benötigten Emissionsberechtigungen für den Betrieb eigener Verbrennungsanlagen enorm erhöhen.

#### **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 Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren können insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden oder Investoren entstehen. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich daraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Insbesondere in Fällen, in denen US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden sowie hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken ergeben sich auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen beziehungsweise für die verbliebenen erkennbaren Risiken angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet. Nach Einschätzung des Unternehmens werden diese Risiken deshalb keinen nachhaltigen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns haben. Da einige Risiken jedoch nicht oder

nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind.

Im Geschäftsjahr 2010 hat das britische Office of Fair Trading (OFT) ein Ermittlungsverfahren gegen die Volkswagen Tochter Scania eingeleitet. Daneben wurde von der EU-Kommission im Geschäftsjahr 2011 ein Ermittlungsverfahren gegen Scania wegen vermeintlich unerlaubten Austauschs von Informationen aufgenommen. Das EU-Verfahren betrifft neben anderen Lkw-Herstellern auch die MAN SE, an der Volkswagen mit 28,67 % beteiligt ist. Solche Ermittlungsverfahren können im Regelfall mehrere Jahre andauern. Zum jetzigen Zeitpunkt kann noch nicht beurteilt werden, inwiefern aus diesen Verfahren ein Risiko für Scania beziehungsweise MAN besteht.

#### **Strategien zur Risikoabsicherung im Finanzbereich**

Die Ausübung unserer Geschäftstätigkeit birgt Finanzrisiken, die sich aus der Veränderung von Zinssätzen, Währungskursen und Rohstoffpreisen sowie Fondsspreisen ergeben können. Das Management dieser Finanzrisiken wie auch der Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury. Wir begrenzen diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente. Der Konzernvorstand wird regelmäßig über die aktuelle Risikosituation informiert.

Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – sowie Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten im Konzern sichern wir durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten betrags- und fristenkongruent ab. Dies gilt auch für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns.

Währungsrisiken reduzieren wir in erster Linie durch das „Natural Hedging“, das heißt, indem wir die Belegung der Produktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten flexibel anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufzubauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen – aktuell zum Beispiel in Indien, Russland und den USA. Das verbleibende Währungsrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind unter anderem Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen sowie 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 aus.

erwarteten Zahlungsströmen vor allem in den folgenden Währungen ab: US-Dollar, britisches Pfund, tschechische Krone, schwedische Krone, russischer Rubel, australischer Dollar, polnischer Zloty, Schweizer Franken, mexikanischer Peso und japanischer Yen. Diese Absicherungen werden hauptsächlich gegenüber dem Euro eingegangen.

Aus dem Einkauf von Rohstoffen entstehen Risiken in Bezug auf ihre Verfügbarkeit und Preisentwicklung. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Kupfer, Blei, Platin, Rhodium, Palladium und auch Kohle, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu acht Jahren abgesichert. Ähnliche Geschäfte wurden zur Ergänzung und Optimierung der Zuteilungen von CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten abgeschlossen.

Die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens stellen wir durch ausreichende Vorhalteliquidität, Verfügbarkeit von bestätigten Kreditlinien sowie durch unsere bewährten Geld- und Kapitalmarktprogramme sicher. Den Kapitalbedarf für das wachsende Finanzdienstleistungsgeschäft decken wir überwiegend durch fristenkontrogene Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten. Die mit Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich erhöhten Risikoausfälle als Bestandteil der Refinanzierungskosten haben sich 2010 wieder nahezu auf das Niveau vor Ausbruch der Krise reduziert. Dank der breit diversifizierten Refinanzierungsstruktur waren wir 2010 jederzeit in der Lage, uns in den verschiedenen Märkten ausreichend Liquidität zu beschaffen.

Mit der Diversifizierung bei der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss sichernder Finanzinstrumente gewährleisten wir, dass der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig ist, selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten.

Kreditlinien von Banken werden im Konzern grundsätzlich nur für den kurzfristigen Bedarf im Working Capital in Anspruch genommen. Für Projektfinanzierungen nutzen wir unter anderem zinsgünstige Darlehen, die uns von Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank und der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) oder von nationalen Entwicklungsbanken wie der KfW und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) zur Verfügung gestellt werden. Dank dieser umfangreichen Maßnahmen ist das Liquiditätsrisiko des Volkswagen Konzerns äußerst gering.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang auf den Seiten 297 bis 305. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

#### Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital hätte einen negativen Einfluss auf die Ergebnisrechnung und auf die Liquidität. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das im Abschnitt Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements ab Seite 170 näher erläutert wird. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten kommen zu den Kontrahentenrisiken noch bilanzielle Risiken hinzu, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Die Risiken aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang auf Seite 297 erläutert.

#### Liquiditätsrisiken

Die Konditionen der Außenfinanzierung des Volkswagen Konzerns könnten durch eine Herabstufung des Ratings beeinträchtigt werden. Ein wesentliches Kriterium hierbei ist die Beteiligung der Volkswagen AG an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, aus der Ende 2009 ein hoher Abfluss von Liquidität resultierte. Darüber hinaus hat Volkswagen Anfang 2010 eine Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation zu einem Kaufpreis von insgesamt rund 1,8 Mrd. € erworben. Die Volkswagen AG hat im ersten Halbjahr 2010 eine Kapitalerhöhung durch die Ausgabe neuer Vorzugsaktien durchgeführt. Diese Transaktion hat gleichzeitig auch die finanzielle Stabilität und Flexibilität von Volkswagen gestärkt und dazu beigetragen, das bestehende Rating des Konzerns zu erhalten. Wegen des Erwerbs der Vertriebsaktivitäten der Porsche Holding Gesellschaft m.b.H. (Porsche Holding Salzburg) im Jahr 2011 steht ein weiterer Liquiditätsabfluss in nennenswertem Umfang bevor. Vor allem aufgrund der aktuell vorhandenen Liquidität in Verbindung mit den durch die Kapitalerhöhung zugeflossenen Mitteln sind Liquiditätsrisiken nicht zu erwarten.

### **Restwertrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft**

Im Finanzdienstleistungsgeschäft verpflichten wir uns selektiv, Fahrzeuge zu einem bei Vertragsbeginn festgelegten Restwert vom Kunden zurückzunehmen. Die Setzung der Restwerte erfolgt realistisch, 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 Restwertriskomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Mithilfe von Restwertprognosen überprüfen wir im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge und das Restwertriskopotenzial. 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 2010 der Volkswagen Financial Services AG.

### **IT-Risiken**

Der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnik (IT) kommt bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichtetem Unternehmen eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im unbefugten Zugriff auf sensible elektronische Unternehmensdaten und -informationen sowie in der mangelnden Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen. Durch den Einsatz von Virensiegern, Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen begegnen wir dem Risiko des unbefugten Zugriffs auf Unternehmensdaten. Die Sicherheit wird durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und

Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände zusätzlich 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.

Mit der wachsenden Bedeutung von Volkswagen als international tätigem Unternehmen erhöhen sich auch die Intensität und die Qualität von Angriffen auf unsere IT-Systeme und Datenbestände. Deshalb werden schon während der Softwareentwicklung, bei der Absicherung der IT-Infrastruktur und auch bei der Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Datenbestände fortlaufend Maßnahmen gegen identifizierte und antizipierte Risiken ergriffen.

Hinsichtlich der IT-Sicherheit besteht aufgrund der rasant fortschreitenden technischen Entwicklung ein Restrisiko, das nicht vollständig zu beherrschen ist.

### **Sonstige Einflüsse**

Über die zuvor beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und damit nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir Naturkatastrophen, Epidemien und Terroranschläge.

### **GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKOSITUATION DES KONZERNS**

Die Gesamtrisikosituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken. Unser umfangreiches Risikomanagement-System gewährleistet die Beherrschung dieser Risiken. Darüber hinaus bestehen nach den uns heute bekannten Informationen keine Risiken, die den Fortbestand des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

### **NACHTRAGSBERICHT**

Nach dem Schluss des Geschäftsjahres 2010 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

# Prognosebericht

## Automobilmärkte gewinnen weiter an Schwung

**Das Wachstum der Weltwirtschaft wird sich voraussichtlich in den Jahren 2011 und 2012 fortsetzen. Das größte Potenzial für die Automobilbranche sieht der Volkswagen Konzern in den Schwellenländern; neue Modelle und Technologien sollen helfen, die Chancen zu nutzen, die sich dort bieten.**

Nachdem das vorangegangene Kapitel die wesentlichen Risiken der Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns herausgestellt hat, wollen wir im Folgenden die voraussichtliche künftige Entwicklung skizzieren. Aus ihr ergeben sich Chancen und Potenziale, die im Planungsprozess des Konzerns fortlaufend berücksichtigt werden, damit wir sie zeitnah nutzen können.

Unsere Prognosen erstellen wir unter Berücksichtigung der aktuellen Einschätzungen externer Institutionen. Dazu gehören unter anderem Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, multinationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

### WELTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft fortsetzt. Die höchste Dynamik erwarten wir in den Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas. Die großen Industrieländer werden mittelfristig nur moderat wachsen.

### Nordamerika

Für die USA prognostizieren wir für 2011 und 2012 ein über dem Vorjahresniveau liegendes Wachstum. Nach einem leichten Rückgang der Zuwachsrate des Bruttoinlandsprodukts in 2011 erwarten wir für die kanadische Wirtschaft im Jahr 2012 wieder eine stärkere Aufwärtsbewegung. Das Wachstum der mexikanischen Wirtschaft wird sich 2011 und 2012 gegenüber dem Berichtsjahr zwar abschwächen, aber dennoch kräftig bleiben.

### Südamerika

In Brasilien und Argentinien wird das Wachstum 2011 und 2012 zwar niedriger ausfallen als im Berichtsjahr, aber im internationalen Vergleich immer noch überdurchschnittlich hoch sein.

### Asien-Pazifik

Die sehr dynamische Entwicklung Chinas wird sich mittelfristig fortsetzen. Japan wird dagegen bei anhaltenden Deflationstendenzen in 2011 und 2012 nur ein geringes Wachstum erreichen können. In Indien wird 2011 und in den Folgejahren die kräftige Aufwärtsentwicklung anhalten.

### Europa/Übrige Märkte

Die meisten westeuropäischen Länder werden in den Jahren 2011 und 2012 voraussichtlich nur moderat wachsen. Merklich dynamischer wird der Wachstumsprozess in diesem Zeitraum in Zentral- und Osteuropa verlaufen.

Für die südafrikanische Wirtschaft sind die Voraussetzungen für ein stabiles Wachstum in den Jahren 2011 und 2012 positiv.

### Deutschland

Die deutsche Wirtschaftsleistung wird nach dem sehr kräftigen Wachstum im Berichtsjahr in 2011 und 2012 nur moderat zunehmen. Der Arbeitsmarkt wird sich vorerst positiv entwickeln.

## **ENTWICKLUNG DER AUTOMOBILMÄRKTE**

Für das Jahr 2011 rechnen wir damit, dass sich die Automobilmärkte in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln werden. Insgesamt wird die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen im Jahr 2011 voraussichtlich über dem Niveau des Vorjahres liegen. Auch im Jahr 2012 erwarten wir eine insgesamt positive Entwicklung.

In einigen westeuropäischen Ländern werden die Staatsverschuldung und das Auslaufen von Stützungsprogrammen im Jahr 2011 die Nachfrage nach Neufahrzeugen belasten. Gleichzeitig werden die exportorientierten Volkswirtschaften der Region Westeuropa von der robusten Entwicklung in Asien profitieren; die Märkte dort haben sich 2010 schneller erholt als angenommen. Auf den strategisch wichtigen Märkten in China und Indien erwarten wir eine weiterhin positive Entwicklung, auch für Nord- und Südamerika rechnen wir mit einer höheren Fahrzeugnachfrage.

Im Jahr 2012 werden die negativen Effekte, die aus dem Ende der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen resultieren, nachlassen. Wir gehen deshalb davon aus, dass die Pkw-Nachfrage insbesondere in den Regionen, in denen der Volkswagen Konzern präsent ist, weiter steigen wird.

Der Volkswagen Konzern ist für diese heterogene Entwicklung der Automobilmärkte gut gerüstet. Wir sind überzeugt, dass unsere breite Produktpalette mit verbrauchs-optimierten Motoren der neuesten Generation uns weltweit einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Wir verfolgen konsequent das Ziel, jedem Kunden Mobilität und Innovationen nach seinem Bedarf anzubieten und unsere Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

## **Nordamerika**

Für das Jahr 2011 erwarten wir, dass sich das Konjunkturklima in den USA weiter von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise erholen wird. Die Marktentwicklung bleibt jedoch von hohen Kraftstoffpreisen und der zurückhaltenden Kreditvergabe beeinträchtigt. Aufgrund des steigenden Verbrauchervertrauens gehen wir für das Jahr 2011 dennoch von einer leicht positiven Tendenz auf dem US-amerikanischen Automobilmarkt aus, die sich 2012 – mit zunehmender Konsolidierung der Wirtschaft – fortsetzen sollte. Auch auf dem kanadischen und dem mexikanischen Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge wird es voraussichtlich weitere Impulse für eine Belebung der Nachfrage geben.

## **Südamerika**

Die weltweite wirtschaftliche Stabilisierung wird sich auch auf die südamerikanischen Märkte positiv auswirken. Für die Jahre 2011 und 2012 gehen wir davon aus, dass vor allem Brasilien von der weiterhin starken Rohstoffnachfrage profitiert und die Nachfrage nach Neufahrzeugen dort moderat steigt.

## **Asien-Pazifik**

Für die Märkte im Raum Asien-Pazifik sehen wir für die Jahre 2011 und 2012 weiterhin Wachstumspotenzial. Insbesondere auf den Märkten in China und Indien wird der steigende Bedarf nach individueller Mobilität die Nachfrage erhöhen. Allerdings können steigende Rohstoffpreise, verschärfte Emissionsstandards sowie eine Reduzierung der staatlichen Unterstützung die Automobilnachfrage beeinträchtigen. Zusätzlich gehen wir davon aus, dass sich angekündigte Zulassungsbeschränkungen in Ballungsgebieten dämpfend auf das Wachstum in China auswirken. In Japan erwarten wir im Jahr 2011, nach dem Auslaufen des Unterstützungsprogramms im Jahr 2010, einen deutlichen Rückgang der Nachfrage nach Automobilen, bevor der Markt ab 2012 wieder zunehmen wird.

## **Europa/Übrige Märkte**

Für Westeuropa gehen wir von einer uneinheitlichen Entwicklung aus. Ein Teil der westeuropäischen Länder erholt sich schneller als ursprünglich erwartet. Hingegen wird das Auslaufen der Anreizprogramme einige Kernmärkte Europas – zum Beispiel Großbritannien und Frankreich – auch im Jahr 2011 beeinträchtigen, da viele Fahrzeugkäufe in das Jahr 2009 beziehungsweise in die erste Hälfte des Jahres 2010 vorgezogen wurden. Die negativen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Automobilmärkte werden damit teilweise in das Jahr 2011 verlagert. In einigen anderen Hauptmärkten – beispielsweise in Spanien und Italien – wird die Erholung durch die hohe Staatsverschuldung sowie massive Sparmaßnahmen der Regierungen gebremst werden. Insgesamt gehen wir davon aus, dass die Pkw-Nachfrage in Westeuropa 2011 rückläufig sein wird. Im Jahr 2012 werden die negativen Effekte, die aus dem Ende der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen resultieren, nachlassen, sodass die Nachfrage dann wieder zunehmen wird.

Für die Märkte in Zentral- und Osteuropa rechnen wir ab dem Jahr 2011 mit erneutem Wachstum. Vor allem die Automobilnachfrage in Russland erholt sich nach der Wirtschaftskrise zügig. Nachdem der Automobilmarkt dort 2009 um die Hälfte eingebrochen war, befindet sich die Nachfrage seit Mitte 2010 wieder auf Wachstumskurs – unterstützt durch das im März 2010 eingeführte Konjunkturprogramm und eine subventionierte Kreditvergabe für Fahrzeugkäufe.

Der südafrikanische Automobilmarkt wird 2011 von einer nachhaltigen wirtschaftlichen Stabilisierung profitieren. Wir erwarten jedoch, dass das Marktwachstum ab 2012 wieder etwas nachlässt, da aufgrund der steigenden Verbraucherpreise ab Ende 2011 eine Zinserhöhung wahrscheinlich ist.

#### **Deutschland**

Der deutsche Pkw-Markt wurde 2009 besonders stark von der staatlichen Umweltprämie begünstigt. Nach Auslaufen des Programms brach die Nachfrage 2010 erwartungsgemäß ein, jedoch weniger stark als befürchtet. Dies ist vor allem auf ein wieder gewachsenes Verbrauchervertrauen und die anziehende Konjunktur zurückzuführen. Aufgrund der nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rechnen wir für das Jahr 2011 mit einer steigenden Pkw-Nachfrage in Deutschland. Dieser Trend sollte sich auch 2012 fortsetzen.

#### **ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR SCHWERE LKW**

Nach dem Anstieg der Nachfrage nach schweren Lkw im Jahr 2010 erwarten wir auch für 2011 und 2012 eine Wachstumssteigerung auf den globalen Märkten.

Getragen durch den wirtschaftlichen Aufschwung wird die Nachfrage in den USA weiterhin anziehen.

Auf dem brasilianischen Markt ist aufgrund der nachhaltig guten Konjunktur sowie der bestehenden staatlichen Förderungsmaßnahmen von einem steigenden Absatz auszugehen.

Nach dem rasanten Wachstum im Jahr 2010 wird sich der Bedarf in China auch künftig positiv entwickeln, da die Logistikströme insbesondere im Fernverkehr zunehmen werden.

In Westeuropa gehen wir von einem erhöhten Absatzvolumen aus, das im Wesentlichen aus der positiven Konjunkturentwicklung und der Erneuerung der Flotten aufgrund verschobener Ersatzinvestitionen resultiert.

#### **WECHSELKURSENTWICKLUNG**

Im Geschäftsjahr 2010 war die konjunkturelle Entwicklung weltweit von Unsicherheit geprägt. Die einzelnen Wirtschaftsräume erholten sich in unterschiedlichem Maße von der Finanz- und Wirtschaftskrise, die damit verbundenen Erwartungen wirkten sich stark auf die Währungsrelationen aus. Der Euro schwächte sich in der ersten Jahreshälfte gegenüber dem US-Dollar ab, konnte sich aber danach wieder erholen. Für die Jahre 2011 und 2012 rechnen wir trotz einer anhaltend hohen Volatilität an den Finanzmärkten mit einem weiterhin starken Euro.

#### **ZINSENTWICKLUNG**

Die expansive Geldpolitik in vielen Ländern und die vergleichsweise geringen Inflationsraten führten im Geschäftsjahr 2010 zu einem sehr niedrigen Zinsniveau, das sich auch zu Beginn des aktuellen Geschäftsjahres kaum veränderte. Im weiteren Verlauf des Jahres 2011 erwarten wir allerdings etwas höhere kurzfristige Zinsen, vor allem in Europa. Auch die langfristigen Zinsen werden weltweit leicht ansteigen. Der Trend zu ansteigenden kurz- beziehungsweise langfristigen Zinsen sollte sich im Jahr 2012 aufgrund zunehmender Inflationstendenzen fortsetzen.

#### **ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE**

Die Volatilität an den Rohstoffmärkten war im Geschäftsjahr 2010 erwartungsgemäß sehr hoch. Infolge der schnellen Erholung der Weltwirtschaft stiegen die Preise – unter heftigen Schwankungen – stark an. In Europa wurde der Anstieg jedoch durch den wieder erstarkten Euro abgemildert. Wie sich die Rohstoffpreise künftig entwickeln, hängt wesentlich davon ab, ob die Weltwirtschaft weiterhin stabil wächst. Die hohe Volatilität wird mittelfristig anhalten, mit deutlichen Preissrückgängen ist jedoch nicht zu rechnen.

## MOBILITÄTSFORSCHUNG

Für die Entwicklung von Volkswirtschaften ist ein leistungsfähiges Mobilitätssystem unverzichtbar. Der Straßenverkehr ist der wichtigste Verkehrsträger dieses Systems. Er zeichnet sich durch Flexibilität, Individualität und Qualität der Transportleistung sowie eine nahezu uneingeschränkte Zugänglichkeit aus. Allerdings sind unsere Straßen zunehmend be- und überlastet. Die Volkswagen Mobilitätsforschung sucht nach Lösungen, um diesen Effekten entgegenzuwirken. Beispielsweise lassen sich mit geeigneten Informationen zum Verkehrsumfeld und mit einer intelligenten Fahrweise Staus vermeiden.

Jeder zweite bis dritte Stau auf bundesdeutschen Autobahnen wird durch Baustellen verursacht. Die Volkswagen Mobilitätsforschung arbeitet an einem Fahrerassistenzsystem, mit dem Staus wirksam vermieden werden können. Dieser Ansatz erhöht nicht nur die Sicherheit und den Komfort für Fahrer und Insassen, sondern reduziert zugleich das Risiko, dass es zum Stau kommt. Voraussetzung ist, dass das Fahrzeug den Streckenverlauf und die Verkehrssituation an der Baustelle kennt, um dann mittels eines speziell für diesen Einsatz entwickelten Systems zur Abstands- und Geschwindigkeitsregelung die optimale Fahrweise vor und in der Baustelle zu unterstützen. Richtiges Bremsen und Beschleunigen trägt dazu bei, dass keine Lücken entstehen und der Verkehr besser fließt. Simulationen haben gezeigt, dass sich die Straßenkapazität bereits um 3 % erhöht, wenn sich nur jedes zehnte Auto so verhält. Damit trägt die Volkswagen Mobilitätsforschung dazu bei, Wartezeiten, Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.

Möglich wird diese Art der Stauvermeidung durch eine geschickte Kombination aktuell verfügbarer Kommunikations- und Fahrerassistenz-Technologien. Hierbei wird künftig neben der Car-to-Car-Kommunikation – der Kommunikation zwischen Fahrzeugen – auch die Car-to-X-Kommunikation – die Kommunikation zwischen Fahrzeug und Infrastruktur, etwa Ampeln – eine wichtige Rolle

spielen. Mit der Mobilitätsforschung setzt Volkswagen einen weiteren Akzent im Bemühen, nicht nur das Einzelfahrzeug zu optimieren, sondern den Straßenverkehr insgesamt zu verbessern.

## MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2011

Im Geschäftsjahr 2011 führt der Volkswagen Konzern seine beispiellose Modelloffensive mit innovativen und attraktiven Fahrzeugen fort.

Die Marke Volkswagen Pkw stellt im laufenden Jahr die Nachfolger der Modelle Golf Cabrio und New Beetle vor. Der Kleinstwagen UP! wird die Modellpalette der Marke erweitern. Alle Fahrzeuge verbinden in ihren Segmenten attraktives Design und Innovation mit wegweisender Qualität. Überarbeitet werden zudem die Modelle Tiguan und Eos. Der neue Passat für den nordamerikanischen Markt soll wesentlich dazu beitragen, dass wir unsere Ziele in dieser Region erreichen.

Die Marke Audi wird die Produktoffensive auch im Jahr 2011 fortsetzen. Highlights werden sein: Die Markteinführung des sportlich-dynamischen Audi R8 GT<sup>1</sup>, gefolgt vom Audi RS 3<sup>2</sup> und der neuen Audi A6 Limousine. Es folgen der völlig neue Audi Q3 und der Audi Q5 hybrid<sup>2</sup>. Außerdem werden der neue Audi A6 Avant und der Audi A6 hybrid<sup>2</sup> präsentiert.

Die Marken Škoda und SEAT bieten 2011 im Kleinstwagensegment unterhalb des Fabia beziehungsweise des Ibiza jeweils ein neues, attraktives Modell an.

Bentley schreitet mit der Erneuerung seiner Modellpalette fort: Nach der Markteinführung des neuen Continental GT<sup>1</sup> wird das neue sportlich-luxuriöse Cabriolet Continental GTC<sup>1</sup> vorgestellt.

Lamborghini beginnt das Jahr 2011 mit einem hoch emotionalen Sondermodell des Gallardo Spyder und legt im Mai mit dem neuen Aventador<sup>2</sup> nach.

Auch im Jahr 2012 werden wir die Produktpalette des Volkswagen Konzerns sinnvoll erweitern und damit unsere Marktposition weiter stärken.

1 Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 328 dieses Berichts.

2 Für dieses Modell sind zurzeit noch keine verbindlichen Verbrauchs- und Emissionsangaben verfügbar.

### GEPLANTE PRODUKTMASSENNAHMEN

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß eines Fahrzeugs wird angesichts der zunehmend strenger werdenden Abgas- und Emissionsvorschriften und der CO<sub>2</sub>-abhängigen Kfz-Besteuerung ein immer wichtigeres Kaufkriterium. Volkswagen wird deshalb die Offensive bei effizienten Antriebstechnologien konsequent fortführen und so seinen Status als Innovationsführer in puncto umweltschonende Mobilität weiter ausbauen.

In den kommenden Jahren werden wir bei unseren Produkten das „Downsizing“ vorantreiben und das Thema „Null-Emission“ in den Mittelpunkt unserer Aktivitäten rücken. Mit dem Downsizing-Ansatz steigern wir die Material- und Energieeffizienz, indem wir die Baugröße der Aggregate verringern, dabei jedoch die ursprünglichen Leistungsmerkmale beibehalten. Emissionsfreie Elektromobilität – ob als Plug-in-Hybrid oder als reiner Elektroantrieb – ist ein Ziel, das Volkswagen mit hohem Forschungsaufwand anstrebt. Die Projekte werden die Umweltbilanz des Volkswagen Konzerns weiter verbessern.

Die Marke Volkswagen Pkw vereint sämtliche Aktivitäten zur Verbrauchs- und Emissionsreduzierung unter ihrer Dachmarke „BlueMotion Technologies“. Diese Technologien, zu denen BlueMotion, BlueMotion Technology, BlueTDI sowie TSI EcoFuel zählen, setzen Maßstäbe bei Verbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Sie greifen auf Innovationen wie Hybrid-/Elektroantrieb, Start-Stopp-System und Bremsenergierückgewinnung zurück. Mit der Škoda Modellreihe „GreenLine“ und den ECOMOTIVE-Modellen von SEAT bedienen sich auch andere Marken des Konzerns dieser Technologien. Bei Audi sind Effizienztechnologien ebenfalls serienmäßig erhältlich.

### STRATEGISCHE AUSRICHTUNG IM VERTRIEB

Charakteristisch für den Volkswagen Konzern ist die Mehrmarkenstruktur mit weitgehend eigenständigen Marken unter Nutzung größtmöglicher Synergien. Im Jahr 2010 ist es uns gelungen, unsern Weltmarktanteil weiter zu steigern. Damit haben wir gute Voraussetzungen geschaffen, um unser Ziel – die Weltmarktführerschaft im Jahr 2018 – zu erreichen. Ein striktes Kostenmanagement wird uns dabei unterstützen, die Renditeorientierung des Vertriebs weiter zu forcieren. Die geschaffenen Strukturen sind auch auf den Fall einer möglichen Integration weiterer Marken in die Organisation ausgelegt.

Änderungen der EU-Gruppenfreistellungsverordnung können sich in den Jahren bis 2013 auf unser Vertriebsnetz auswirken. Wir reduzieren sukzessive nicht wert-

schöpfende Tätigkeiten in der Vertriebsstruktur, um damit Kosten zu senken, die Attraktivität des Groß- und Einzelhandelssystems zu erhöhen und letztlich die Gesamtrentabilität zu steigern. Die weitere Liberalisierung im europäischen Binnenmarkt birgt Chancen und Risiken. Zusammen mit unseren Marken wollen wir die Chancen nutzen sowie mögliche Risiken rechtzeitig erkennen und abwenden. Die Geschäftsfelder werden ihre Aktivitäten ausweiten – und das nicht nur im reinen Fahrzeuggeschäft, sondern beispielsweise auch im Kundendienst sowie bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

### MARKTCHANCEN

Die größten Wachstumspotenziale sieht der Volkswagen Konzern – außer in den etablierten Märkten China und Brasilien – vor allem in Indien, Russland, den USA sowie in den Regionen ASEAN und Nahost.

#### China

Der Automobilmarkt in China ist, nachdem er von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise weitgehend verschont geblieben war, im Jahr 2010 erneut stark gewachsen: Die Fahrzeugverkäufe stiegen auf 11 Mio. Einheiten. Wir gehen auch für die kommenden Jahre von einem weiteren Wachstum auf dem chinesischen Automobilmarkt – unserem weltweit größten Absatzmarkt – aus. Um an den erheblichen Wachstumschancen dieses Marktes teilhaben zu können und die Marktführerschaft in China zu verteidigen, erweitern wir dort unsere Produktpalette, erhöhen die Investitionen und bauen die Produktionskapazitäten weiter aus.

#### Brasilien

Im Jahr 2010 gehörte auch Brasilien zu den am stärksten wachsenden Märkten. Nach dem Auslaufen der Maßnahmen, die die Regierung zur Stützung der Automobilnachfrage bis zum Ende des ersten Quartals angeboten hatte, verlangsamte sich das Marktwachstum. In der zweiten Hälfte 2010 stabilisierte sich die Nachfrage und die Auslieferungen erreichten mit insgesamt mehr als 2,6 Mio. Einheiten ein Rekordniveau. Für den Volkswagen Konzern bleibt Brasilien ein strategisch wichtiger Markt, der auch künftig großes Potenzial bietet. Aufgrund unserer speziell für den brasilianischen Markt entwickelten und lokal produzierten Modelle erwarten wir, an diesem Wachstum teilzuhaben und unsere Marktposition erfolgreich auszubauen.

## **Indien**

Die Nachfrage nach Neufahrzeugen in Indien – einem der wichtigsten Potenzialmärkte weltweit – stieg 2010 trotz der Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise und wird sich in den nächsten zehn Jahren voraussichtlich mehr als verdoppeln. Damit wird Indien zukünftig zu den wichtigsten Automobilmärkten der Welt gehören. Die besonderen Wachstumschancen für den Volkswagen Konzern wollen wir mit dem Aufbau der Fertigungskapazitäten im indischen Pune und der Produktion von Modellen der Marken Škoda und Volkswagen Pkw weiter nutzen.

## **Russland**

Der Automobilmarkt in Russland war von der Finanz- und Wirtschaftskrise mit am stärksten betroffen. Nachdem sich die Zahl der verkauften Fahrzeuge 2009 innerhalb von einem Jahr auf 1,4 Mio. Einheiten halbiert hatte, stieg die Nachfrage nach Pkw 2010 auf 1,8 Mio. Fahrzeuge. Diese Entwicklung, die von einer weitgehenden Stabilisierung der Wirtschaft herrührte, wurde mit einem Prämienprogramm der Regierung zusätzlich unterstützt. Der Volkswagen Konzern steigerte in diesem schwierigen Umfeld seinen Marktanteil deutlich auf 7,1 %. Wir gehen davon aus, dass sich Russland zukünftig durch stetiges Wachstum zu einem der größten Automobilmärkte der Welt entwickeln wird. Mit seinem Werk in Kaluga, 160 km südwestlich von Moskau, will der Konzern die Wachstumschancen in Russland nutzen. Wir haben dort bereits im Oktober 2009 mit der Vollproduktion von Fahrzeugen der Marken Volkswagen Pkw und Škoda begonnen.

## **USA**

Nach einem dramatischen Rückgang der Fahrzeugverkäufe 2009 infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise hat der Markt in den USA begonnen, sich zu erholen. Die Nachfrage lag 2010 bei 11,6 Mio. Fahrzeugen (+11,1 %). Der Volkswagen Konzern konnte davon überproportional profitieren und steigerte seinen Marktanteil 2010 auf 3,1 (2,9) %. In den USA will sich der Konzern vom Nischen- zum Volumenanbieter entwickeln. Dieses Ziel soll mit der lokalen Fertigung marktspezifischer Produkte und mit effizienten Vertriebsstrukturen erreicht werden. Der Aufbau der Produktion in Chattanooga im US-Bundesstaat Tennessee

dient dazu, den US-Dollar-Raum nachhaltig zu erschließen und unter anderem Vertriebsrisiken aus Währungskursschwankungen zu minimieren. Nach dem Produktionsstart im Jahr 2011 werden speziell für den US-Markt entwickelte Fahrzeuge die Fabrik verlassen.

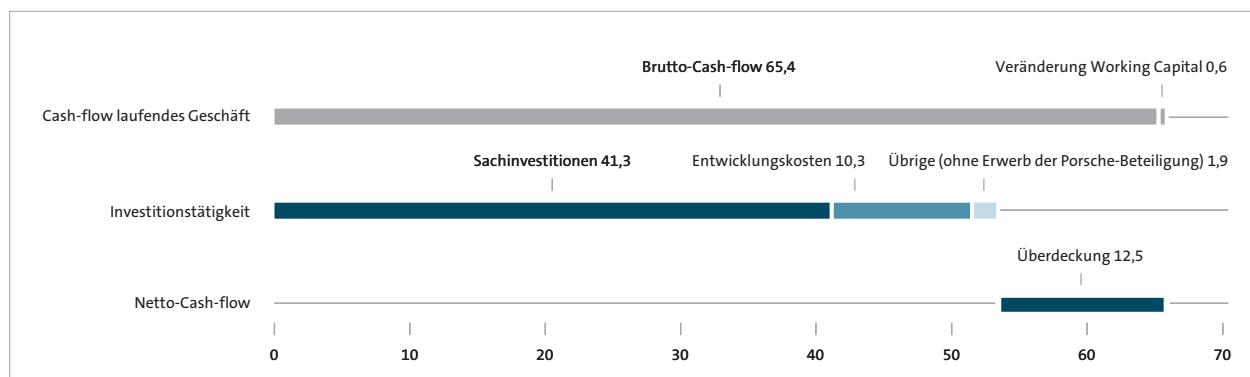
## **ASEAN**

Ein wesentliches Ziel des Volkswagen Konzerns ist die nachhaltige Erschließung des Wirtschaftsraums ASEAN, dessen Automobilmärkte insgesamt ein sehr hohes Wachstumspotenzial aufweisen. Die ASEAN-Region besteht aus sehr heterogenen Märkten: Auf dem Automobilmarkt in Thailand dominieren Pickup-Modelle, während in Indonesien und Malaysia die Nachfrage nach MPV- sowie Kurz- und Stufenheck-Fahrzeugen sehr hoch ist. Zu den Vertriebsgesellschaften in Malaysia und Singapur werden in Zukunft weitere hinzukommen. Eine lokale Montage beziehungsweise Produktion ist aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der hohen Preissensitivität der Region derzeit der beste Weg, um diese Märkte zu erschließen. Verschiedene Optionen mit potenziellen Partnern werden zurzeit geprüft. Im Dezember 2010 hat Volkswagen gemeinsam mit dem Partnerunternehmen DRB-HICOM einen Vertrag zur Fahrzeugmontage in Malaysia unterzeichnet. Um den lokalen Markt langfristig zu erschließen, soll bereits ab Ende 2011 der Passat im CKD-Fertigungsverfahren im DRB-HICOM-Werk in Pekan produziert werden. Ab Ende 2012 ist in einer zweiten Ausbaustufe geplant, die Modelle Jetta und Passat auf Basis einer lokalen Vollfertigung für den malaysischen Markt zu produzieren. In Indonesien haben wir schon im Jahr 2009 mit der lokalen Montage begonnen.

## **Nahost**

Die Region Nahost ist durch ihre heterogenen Märkte gekennzeichnet. Der Volkswagen Konzern verfügt bislang noch über keine eigene Produktionsstätte in dieser Region, die Marktanteile sind bislang noch gering. Die Optimierung der Vertriebswege und des spezifischen Produktangebots soll es uns künftig ermöglichen, die Potenziale der Region besser zu nutzen und unsere Marktanteile deutlich zu erhöhen.

**INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG 2011 BIS 2015 IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**  
in Mrd. €



#### INVESTITIONSPLANUNG

Im Konzernbereich Automobile werden sich nach unserer Planung die Investitionen in den Jahren 2011 bis 2015 auf 53,5 Mrd. € belaufen. Neben den Sachinvestitionen umfasst diese Summe mit 10,3 Mrd. € auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten und mit netto 1,9 Mrd. € die Investitionen in Finanzanlagen sowie die Erlöse aus Anlagenabgängen. Auf Sachinvestitionen entfallen demnach 41,3 Mrd. €. Mit 57 % wird mehr als die Hälfte dieser Summe allein in Deutschland investiert. Die Investitionsquote wird sich in den Jahren 2011 bis 2015 auf einem wettbewerbsfähigen Niveau von durchschnittlich rund 6 % bewegen.

Der Volkswagen Konzern setzt seine Modelloffensive konsequent fort, um neue Märkte und Segmente zu erschließen. Daher wendet er mit 27,7 Mrd. € beziehungsweise rund 67 % den größten Teil der Sachinvestitionen des Automobilbereichs für die Modernisierung und Erweiterung der Produktpalette aller Marken auf. Schwerpunkte sind neue Fahrzeuge, Nachfolgemodelle und Derivate in nahezu allen Fahrzeugklassen auf Basis der modularen Baukastentechnologie. Im Bereich Aggregate werden neue Motorengenerationen mit weiteren Verbesserungen bei Leistung, Verbrauch und Emissionswerten eingeführt. Dabei wird insbesondere die Entwicklung von Hybrid- und Elektromotoren weiter vorangetrieben.

Darüber hinaus investiert das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren produktübergreifend 13,6 Mrd. €. Die neuen Produkte erfordern auch aufgrund der hohen Qualitätsziele und der kontinuierlichen Verbesserung unserer Fertigungsprozesse Anpassungen in den Presswerken, Lackierereien und Montagen. Auch wird 2011 die Produktion in der neuen Fabrik in Nordamerika anlaufen. Außerhalb der Fertigung sind im Wesentlichen Investitionen in den Bereichen Entwicklung, Qualitätssicherung, Originalteileversorgung und Informationstechnologie vorgesehen.

Unser Ziel ist, die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft zu finanzieren. Für den Prognosezeitraum erwarten wir einen Cash-flow aus dem laufenden Geschäft in Höhe von 66,0 Mrd. €. Damit werden die erwirtschafteten Mittel den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile um 12,5 Mrd. € übertreffen.

Die Planung basiert auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns und umfasst daher die At-Equity-Beteiligungen an Suzuki mit 19,9 % und an der Porsche Zwischenholding GmbH mit 49,9 %. Die weiteren Schritte zum integrierten Automobilkonzern sind in der Planung nicht berücksichtigt. Ebenfalls nicht berücksichtigt ist der Erwerb der Porsche Holding Salzburg und der damit verbundene Abfluss von 3,3 Mrd. €.

Nicht im Konsolidierungskreis und damit ebenfalls nicht in den oben genannten Zahlen enthalten sind die Gemeinschaftsunternehmen in China. Diese Gesellschaften werden in den Jahren 2011 bis 2015 insgesamt 10,6 Mrd. € investieren. Diese Investitionen werden aus eigenen Mitteln der Joint-Venture-Gesellschaften finanziert.

#### ZIELGRÖSSEN 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 %. Mittelfristig streben wir im Rahmen unserer Strategie 2018 im Konzernbereich Automobile eine deutlich über dem Mindestverzinsungsanspruch liegende Kapitalrendite von mehr als 16 % an.

Nach dem Rückgang der Kapitalrendite im Jahr 2009 infolge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise konnten wir im Berichtsjahr die bisher höchsten Renditen der Jahre 2007 und 2008 bereits deutlich übertreffen (siehe auch Seiten 173 und 177).

## ZUKÜNTIGE RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Die Familiengesellschafter der Porsche Holding Gesellschaft mbH, Salzburg, haben am 10. November 2010 das ihnen im Rahmen der Grundlagenvereinbarung zur Bildung des integrierten Automobilkonzerns von Volkswagen und Porsche gewährte Recht ausgeübt, den operativen Geschäftsbetrieb der Porsche Holding Salzburg an Volkswagen zu veräußern. Die Übertragung der Gesellschaftsanteile wird voraussichtlich im Laufe des ersten Halbjahres 2011, spätestens am 30. September 2011, zu dem in der Grundlagenvereinbarung fixierten Preis von 3,3 Mrd. € erfolgen.

Für Volkswagen ist der Erwerb eine bedeutende Verstärkung der eigenen Vertriebsaktivitäten. Die Porsche Holding Gesellschaft mbH ist eines der erfolgreichsten privaten Automobilhandelsunternehmen in Europa mit einer starken Präsenz vor allem in Österreich, im übrigen West- und Südosteuropa sowie in China. Sie bleibt als unternehmerische Einheit mit ihrem erfolgreichen Geschäftsmodell sowie sämtlichen Unternehmensteilen und allen Marken erhalten.

Als finalen Schritt zur Schaffung des integrierten Automobilkonzerns streben Volkswagen und Porsche weiterhin eine Verschmelzung der Porsche Automobil Holding SE auf die Volkswagen AG an. Voraussetzung für die Durchführung der Verschmelzung ist, dass die rechtlichen und steuerlichen Aspekte der Verschmelzung geklärt werden können und in der Folge die Hauptversammlungen beider Unternehmen die erforderliche Zustimmung erteilen.

## STRATEGIE 2018

Das Kernelement unserer Strategie 2018 ist die Positionierung des Volkswagen Konzerns als ökonomisch und ökologisch weltweit führendes Automobilunternehmen. Wir haben vier Ziele definiert, die dazu beitragen sollen, Volkswagen bis zum Jahr 2018 das erfolgreichste und faszinierendste Automobilunternehmen werden zu lassen:

- Durch den Einsatz von intelligenten Innovationen und Technologien will Volkswagen bei Kundenzufriedenheit und Qualität weltweit führend sein.
- Langfristig soll der Absatz auf mehr als 10 Mio. Fahrzeuge pro Jahr anwachsen; dabei will Volkswagen vor allem von der Entwicklung der großen Wachstumsmärkte überproportional profitieren.

- Die Umsatzrendite vor Steuern soll langfristig auf mindestens 8% ansteigen, um auch in schwierigen Marktphasen finanzielle Solidität und Handlungsfähigkeit sicherzustellen.
- In allen Marken, Gesellschaften und Regionen will sich Volkswagen zum Top-Arbeitgeber entwickeln; das ist die Voraussetzung für den Aufbau einer Spitzenmannschaft. Besondere Aufmerksamkeit richten wir auf die umweltfreundliche Ausrichtung und die Rendite unserer Fahrzeugprojekte. So ist auch gewährleistet, dass das Unternehmen auch unter schwierigeren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit den richtigen Produkten erfolgreich sein kann und gleichzeitig das Investitionsvolumen kontrollierbar bleibt. Mit unserer attraktiven und umweltfreundlichen Modellpalette, die wir laufend sinnvoll erweitern, und der hervorragenden Stellung der einzelnen Marken auf den Weltmärkten können wir die Stärken des Konzerns gezielt nutzen und unsere Vorteile gegenüber dem Wettbewerb konsequent ausbauen. Unsere Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, in den Bereichen Fahrzeuge, Aggregate und Leichtbau neue ökologische Maßstäbe zu setzen. Dank des modularen Baukastensystems, das wir kontinuierlich erweitern, erhöhen wir fortlaufend die Effizienz und die Flexibilität der Produktion und steigern so gleichzeitig die Profitabilität des Konzerns.

Wir streben an, unsere Kundenbasis kontinuierlich auszubauen, indem wir weltweit neue Kunden hinzugewinnen und die Zufriedenheit der Kunden stetig steigern. Auch unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden wir die laufenden Maßnahmen zur Verbesserung von Produktivität und Qualität unverändert fortsetzen. Die Standardisierung von Prozessen im direkten und im indirekten Bereich sowie reduzierte Durchlaufzeiten leisten zusammen mit einer konsequenten Kosten- und Investitionsdisziplin ihren Beitrag dazu, dass wir unsere langfristigen Renditeziele erreichen und dauerhaft eine solide Liquidität sichern können.

**GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG**

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns rechnet damit, dass sich die Wettbewerbsintensität auf den internationalen Automobilmärkten in den nächsten Jahren weiter verstärken wird. Die Rahmenbedingungen für das Automobilgeschäft gestalten sich zunehmend fordernder. Die Erholung der Märkte verläuft zwar schneller als zunächst angenommen, es bleiben jedoch Unsicherheiten aus der Entwicklung der Weltwirtschaft bestehen. Insbesondere die Finanzmärkte bergen weiterhin Risiken, die sich vor allem aus der angespannten Verschuldungssituation vieler Länder ergeben.

Wir gehen davon aus, dass der weltweite Automobilmarkt in den Jahren 2011 und 2012 weiter wachsen wird. Die größten Zuwächse sehen wir bis dahin in der Region Asien-Pazifik, in Südamerika, den USA und Russland. Auf vielen dieser Märkte ist der Volkswagen Konzern schon heute mit einem hohen Marktanteil vertreten. Durch den Ausbau von Produktionskapazitäten und den Aufbau weiterer lokaler Fertigungsstätten, in denen zum Teil eigens für diese Länder entwickelte Fahrzeuge produziert werden, werden wir diese Stellung weiter stärken. Der west-europäische Pkw-Markt ohne Deutschland wird aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten in den nächsten Jahren voraussichtlich stagnieren. In dieser Region wird der Volkswagen Konzern seine Marktführerschaft weiter behaupten.

Nach dem Anstieg der Nachfrage nach schweren Lkw im Jahr 2010 rechnen wir auch für 2011 und 2012 mit weiterem Wachstum auf den globalen Märkten.

Wir erwarten deshalb, dass unsere Verkäufe an Kunden insgesamt auch in den Jahren 2011 und 2012 über dem Niveau der Vorjahre liegen werden. Unsere chinesischen Joint-Venture-Gesellschaften werden einen großen Beitrag zu dieser Entwicklung leisten und auch die neuen Produktionsstandorte in Russland, den USA und Indien tragen in großem Umfang dazu bei.

Die Situation auf unserem Kernmarkt Westeuropa wird die Ergebnisentwicklung der kommenden Jahre beeinträchtigen. Auch die anhaltend volatilen Zins- und Wechselkursverläufe sowie Rohstoffpreise werden das Ergebnis beeinflussen. Dennoch gehen wir davon aus, im Konzernbereich Automobile und im Konzernbereich Finanzdienstleistungen Umsatz und Operatives Ergebnis in den Jahren 2011 und 2012 gegenüber 2010 zu steigern. Dies gilt – nach eigener Einschätzung – auch für das im Konzernbereich Automobile enthaltene Segment Scania Vehicles and Services.

Ausgehend von den Renditewerten des Jahres 2010 streben wir an, auf Konzernebene die Umsatzrendite vor Steuern langfristig auf mindestens 8 % zu steigern. Die Investitionsquote wird sich auf dem wettbewerbsfähigen Niveau von durchschnittlich 6 % bewegen. Darüber hinaus sollen das im Branchenvergleich gute Rating gehalten und unsere solide Liquiditätspolitik fortgesetzt werden.

Die entscheidenden Vorteile, um die Herausforderungen der automobilen Zukunft zu meistern und die Ziele der Strategie 2018 zu erreichen, liegen für den Volkswagen Konzern in seinem einzigartigen Markenportfolio, der jungen, innovativen und umweltfreundlichen Modellpalette, der breiten internationalen Aufstellung mit lokaler Wertschöpfung in vielen wichtigen Regionen, dem erheblichen Synergiepotenzial bei der konzernweiten Entwicklung von Technologien und Modellen und schließlich in seiner finanziellen Stärke. Mit dem Aufbau neuer Werke, der Entwicklung von Technologien und Baukästen sowie dem Eingehen strategischer Partnerschaften arbeiten wir daran, die Stärke unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin bleibt elementarer Bestandteil unserer Strategie 2018.

## AUSSICHTEN FÜR DAS JAHR 2011

Nachdem sich die Weltwirtschaft im Jahr 2010 von dem starken Einbruch des Vorjahres weitgehend erholt hat und überdurchschnittlich stark gewachsen ist, rechnen wir für das laufende Jahr mit einer leichten Abschwächung des Aufwärtstrends. Die größte Dynamik sehen wir weiterhin in den Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas, während die Industrieländer weiterhin nur moderat wachsen werden. Die angespannte Verschuldungssituation vieler Länder und wieder zunehmende Inflationstendenzen trüben die Konjunkturaussicht jedoch etwas ein.

Auf den weltweiten Automobilmärkten erwarten wir auch im Jahr 2011 eine uneinheitliche Entwicklung. In einigen Ländern Westeuropas werden die steigende Staatsverschuldung und das Ende der Förderprogramme die Nachfrage nach Neufahrzeugen belasten. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir dagegen mit einem Wachstum bei den Neuzulassungen. Auf den strategisch wichtigen Märkten in China und Indien wird sich die positive Entwicklung fortsetzen und auch auf den nord- und südamerikanischen Märkten rechnen wir mit einer weiter steigenden Nachfrage. Insgesamt wird die weltweite Pkw-Nachfrage voraussichtlich über dem Niveau von 2010 liegen.

Das einzigartige Markenportfolio und die stetig wachsende Präsenz in allen wichtigen Regionen der Welt sind zentrale Wettbewerbsvorteile für den Volkswagen Konzern. Dank unserer Technologie- und Designkompetenz verfügen wir über eine vielfältige, attraktive und umweltfreundliche Produktpalette, die allen Kundenwünschen und -anforderungen gerecht wird. Zudem wird sich das modulare Baukastensystem, das wir fortlaufend optimieren, zunehmend positiv auf die Kostenstruktur des Konzerns auswirken. Im Jahr 2011 werden die neun Marken des Volkswagen Konzerns wieder viele faszinierende neue Modelle auf den Markt bringen und damit unsere starke Position auf den Weltmärkten weiter ausbauen. Für unsere Auslieferungen an Kunden erwarten wir deshalb eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr.

Wir gehen davon aus, dass die Umsatzerlöse und das Operative Ergebnis des Konzerns im Jahr 2011 die Vorjahreswerte übertreffen werden. Allerdings werden die weiterhin volatilen Zins- und Wechselkursverläufe sowie Rohstoffpreise den positiven Volumeneffekt abschwächen. Eine konsequente Ausgaben- und Investitionsdisziplin und die stetige Optimierung unserer Prozesse bleiben elementare Bestandteile unserer Strategie 2018.

Wolfsburg, 25. Februar 2011

Der Vorstand

Dieser Bericht 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 Automobilindustrie, 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. Sollte es daher in unseren wichtigsten Absatzmärkten, wie Westeuropa (darunter insbesondere Deutschland), USA, Brasilien, China oder Russland zu unerwarteten Nachfragerückgängen

oder zu einer Stagnation kommen, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Das Gleiche gilt im Falle wesentlicher Veränderungen der zurzeit bestehenden Wechselkursverhältnisse vor allem zum US-Dollar, zum britischen Pfund, zur tschechischen Krone, zur schwedischen Krone, zum russischen Rubel, zum australischen Dollar, zum polnischen Zloty, zum Schweizer Franken, zum mexikanischen Peso und zum japanischen Yen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn die in diesem Bericht dargestellten Einschätzungen zu wertsteigernden Faktoren und Risiken sich anders entwickeln als derzeit von uns erwartet.

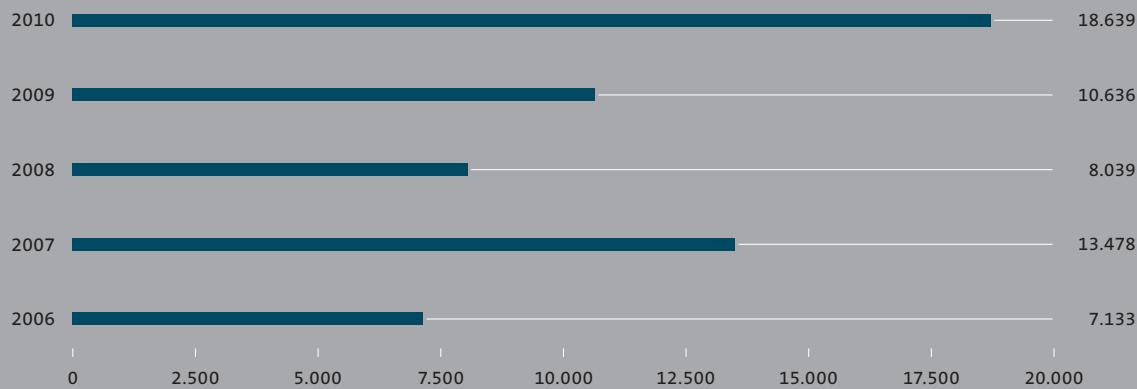
# Konzernabschluss

---

18,6

NETTO-LIQUIDITÄT IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2006 – 2010 in Mio. €

---



---

Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile stieg zum Ende des Jahres 2010 auf 18,6 Mrd. €. Zu diesem Anstieg trug auch die erfolgreich durchgeführte Kapitalerhöhung bei, aus der dem Konzern 4,1 Mrd. € zugeflossen sind.

## **KONZERNABSCHLUSS**

---

- 225 Gewinn- und Verlustrechnung
- 226 Gesamtergebnisrechnung
- 227 Bilanz
- 228 Eigenkapitalentwicklung
- 230 Kapitalflussrechnung
- 231 Anhang
- 325 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 326 Bestätigungsvermerk

# Gewinn- und Verlustrechnung

## des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010

Mio. €	Anhang	2010	2009
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>
Kosten der Umsatzerlöse	2	-105.431	-91.608
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>21.444</b>	<b>13.579</b>
Vertriebskosten	3	-12.213	-10.537
Verwaltungskosten	4	-3.287	-2.739
Sonstige betriebliche Erträge	5	7.648	7.904
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	-6.450	-6.352
<b>Operatives Ergebnis</b>		<b>7.141</b>	<b>1.855</b>
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	7	1.944	701
Finanzierungsaufwendungen	8	-2.144	-2.268
Übriges Finanzergebnis	9	2.053	972
<b>Finanzergebnis</b>		<b>1.852</b>	<b>-595</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>8.994</b>	<b>1.261</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	-1.767	-349
tatsächlich		-2.963	-1.145
latent		1.196	796
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>7.226</b>	<b>911</b>
Ergebnisan teil von Minderheiten		392	-49
Ergebnisan teil der Aktionäre der Volkswagen AG		6.835	960
<b>Unverwässertes Ergebnis je Stammaktie in €*</b>	<b>11</b>	<b>15,17</b>	<b>2,37</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Stammaktie in €*</b>	<b>11</b>	<b>15,17</b>	<b>2,37</b>
<b>Unverwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €*</b>	<b>11</b>	<b>15,23</b>	<b>2,43</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Vorzugsaktie in €*</b>	<b>11</b>	<b>15,23</b>	<b>2,43</b>

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

# Gesamtergebnisrechnung

## des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010

Mio. €	2010	2009
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>7.226</b>	<b>911</b>
Währungsumrechnungsdifferenzen		
im Eigenkapital erfasste Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung	1.978	917
in die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–	57
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	–1.344	–860
Cash-flow-Hedges		
im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	–868	683
in die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–268	–908
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Wertpapiere)		
im Eigenkapital erfasste Fair-Value-Änderungen	1	200
in die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen	–35	71
Latente Steuern	736	216
Im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen At Equity bewerteter Anteile nach Steuern	516	30
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>717</b>	<b>406</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>7.943</b>	<b>1.317</b>
davon entfallen auf		
Minderheiten	625	179
die Aktionäre der Volkswagen AG	7.319	1.138

# Bilanz

des Volkswagen Konzerns zum 31. Dezember 2010

Mio. €	Anhang	31.12.2010	31.12.2009
<b>Aktiva</b>			
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	12	13.104	12.907
Sachanlagen	13	25.847	24.444
Vermietete Vermögenswerte	14	11.812	10.288
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	14	252	216
At Equity bewertete Anteile	15	13.528	10.385
Sonstige Beteiligungen	15	640	543
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	35.817	33.174
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	17	7.519	3.747
Ertragsteuerforderungen	18	689	685
Latente Ertragsteueransprüche	18	4.248	3.013
		<b>113.457</b>	<b>99.402</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	19	17.631	14.124
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20	6.883	5.692
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	16	30.164	27.403
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	17	6.605	5.927
Ertragsteuerforderungen	18	482	762
Wertpapiere	21	5.501	3.330
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	22	18.670	20.539
		<b>85.936</b>	<b>77.776</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>199.393</b>	<b>177.178</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital	24		
		1.191	1.025
Kapitalrücklage		9.326	5.356
Gewinnrücklagen		35.461	28.901
Eigenkapital vor Minderheiten		45.978	35.281
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital		2.734	2.149
		<b>48.712</b>	<b>37.430</b>
<b>Langfristige Schulden</b>			
Finanzschulden	25	37.159	36.993
Sonstige Verbindlichkeiten	26	4.742	3.028
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	27	1.669	2.224
Rückstellungen für Pensionen	28	15.432	13.936
Ertragsteuerrückstellungen	27	3.610	3.946
Sonstige Rückstellungen	29	11.170	10.088
		<b>73.781</b>	<b>70.215</b>
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Finanzschulden	25	39.852	40.606
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	30	12.544	10.225
Ertragsteuerverbindlichkeiten	27	286	73
Sonstige Verbindlichkeiten	26	10.627	8.237
Ertragsteuerrückstellungen	27	2.077	973
Sonstige Rückstellungen	29	11.513	9.420
		<b>76.900</b>	<b>69.534</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>199.393</b>	<b>177.178</b>

# Eigenkapitalentwicklung

## des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010

Mio. €	GEWINNRÜCKLAGEN			
	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Angesammelte Gewinne	Währungs-umrechnung
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>1.024</b>	<b>5.351</b>	<b>31.522</b>	<b>-2.721</b>
Ergebnis nach Steuern	-	-	960	-
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	-	-	-	839
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>960</b>	<b>839</b>
Kapitalerhöhung	0	4	-	-
Dividendenausschüttung	-	-	-779	-
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	-	-	-76	-
Übrige Veränderung	-	-	-21	-
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>1.025</b>	<b>5.356</b>	<b>31.607</b>	<b>-1.881</b>
 <b>Stand am 01.01.2010</b>	 <b>1.025</b>	 <b>5.356</b>	 <b>31.607</b>	 <b>-1.881</b>
Ergebnis nach Steuern	-	-	6.835	-
Sonstiges Ergebnis nach Steuern	-	-	-	1.716
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.835</b>	<b>1.716</b>
Kapitalerhöhung*	166	3.970	-	-
Dividendenausschüttung	-	-	-754	-
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote	-	-	-	-
Übrige Veränderung	-	-	-4	-
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>1.191</b>	<b>9.326</b>	<b>37.684</b>	<b>-165</b>

\* Aus der im Geschäftsjahr vollzogenen Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien verzeichnete die Volkswagen AG einen Zugang an liquiden Mitteln in Höhe von 4.099 Mio. €. Hinzu kommen zahlungsunwirksame Effekte aus der Abgrenzung latenter Steuern in Höhe von 35 Mio. € sowie ein Zufluss aus der Ausübung von Wandelschuldverschreibungen in Höhe von 2 Mio. €.

Ab dem Geschäftsjahr 2010 werden alle Beträge in der Eigenkapitalveränderungsrechnung nach Steuern dargestellt. Das Vorjahr wurde angepasst.

Die übrigen Veränderungen resultierten im Vorjahr überwiegend aus Konsolidierungskreisänderungen.

Das Eigenkapital wird in Anhangangabe 24 erläutert.

Versicherungs-mathematische Gewinne und Verluste	Cash-flow-Hedges	Marktbewertung Wertpapiere	At Equity bewertete Anteile	Anteile der Aktionäre der VW AG	Anteile von Minderheiten	Summe Eigenkapital
<b>- 672</b>	<b>1.138</b>	<b>- 192</b>	<b>- 439</b>	<b>35.011</b>	<b>2.377</b>	<b>37.388</b>
-	-	-	-	960	- 49	911
- 604	- 278	191	30	178	228	406
<b>- 604</b>	<b>- 278</b>	<b>191</b>	<b>30</b>	<b>1.138</b>	<b>179</b>	<b>1.317</b>
-	-	-	-	4	-	4
-	-	-	-	- 779	- 95	- 874
-	-	-	-	- 76	- 316	- 392
2	-	-	-	- 18	4	- 15
<b>- 1.274</b>	<b>860</b>	<b>- 1</b>	<b>- 409</b>	<b>35.281</b>	<b>2.149</b>	<b>37.430</b>
<b>- 1.274</b>	<b>860</b>	<b>- 1</b>	<b>- 409</b>	<b>35.281</b>	<b>2.149</b>	<b>37.430</b>
-	-	-	-	6.835	392	7.226
- 927	- 798	- 24	516	484	233	717
<b>- 927</b>	<b>- 798</b>	<b>- 24</b>	<b>516</b>	<b>7.319</b>	<b>625</b>	<b>7.943</b>
-	-	-	-	4.137	-	4.137
-	-	-	-	- 754	- 43	- 798
-	-	-	-	-	0	0
-	-	-	-	- 4	4	0
<b>- 2.201</b>	<b>61</b>	<b>- 25</b>	<b>107</b>	<b>45.978</b>	<b>2.734</b>	<b>48.712</b>

# Kapitalflussrechnung

## des Volkswagen Konzerns vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010

Mio. €	2010	2009
<b>Zahlungsmittel Anfangsbestand</b>	<b>18.235</b>	<b>9.443</b>
Ergebnis vor Steuern	8.994	1.261
Ertragsteuerzahlungen	-1.554	-529
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien*	5.514	5.028
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten*	2.218	1.586
Abschreibungen auf Beteiligungen*	8	16
Abschreibungen auf Vermietete Vermögenswerte*	2.357	2.247
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen	102	-547
Ergebnis aus der At Equity Bewertung	-751	-298
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	-1.424	727
Veränderung der Vorräte	-2.507	4.155
Veränderung der Forderungen (ohne Finanzdienstleistungsbereich)	-1.980	465
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzschulden)	4.064	260
Veränderung der Rückstellungen	2.654	1.660
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte	-3.138	-2.571
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-3.102	-719
<b>Cash-flow laufendes Geschäft</b>	<b>11.455</b>	<b>12.741</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	-5.758	-5.963
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-1.667	-1.948
Erwerb von Beteiligungen	-2.154	-3.989
Veräußerung von Beteiligungen	4	1.320
Erlöse aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	297	153
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren	-3.276	989
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	1.506	-236
<b>Investitionstätigkeit</b>	<b>-11.048</b>	<b>-9.675</b>
Kapitaleinzahlungen	4.101	4
Dividendenzahlung	-798	-874
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-	-392
Sonstige Veränderungen	4	23
Aufnahme von Anleihen	7.910	15.593
Tilgung von Anleihen	-11.941	-10.202
Veränderung der übrigen Finanzschulden	-104	1.405
Leasingzahlungen	-24	-23
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-852</b>	<b>5.536</b>
Veränderung der Zahlungsmittel aus Wechselkursänderungen	438	190
<b>Veränderung der Zahlungsmittel</b>	<b>-8</b>	<b>8.792</b>
<b>Zahlungsmittel Endbestand</b>	<b>18.228</b>	<b>18.235</b>
 Zahlungsmittel Endbestand	18.228	18.235
Wertpapiere, Darlehen und Termingeldanlagen	9.437	7.312
<b>Brutto-Liquidität</b>	<b>27.664</b>	<b>25.547</b>
Kreditstand	-77.012	-77.599
<b>Netto-Liquidität</b>	<b>-49.347</b>	<b>-52.052</b>

\* Saldiert mit Zuschreibungen.

# Anhang

## des Volkswagen Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2010

### 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 2010 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.

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 ist 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 25. Februar 2011 aufgestellt. Mit diesem Zeitpunkt endet der Wertaufhellungszeitraum.

## Auswirkungen neuer beziehungsweise geänderter IFRS

Die Volkswagen AG hat alle ab dem Geschäftsjahr 2010 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Die Regelungen der überarbeiteten IAS 27/IFRS 3 führen zu einer geänderten Darstellung künftiger Unternehmenszusammenschlüsse. Insbesondere besteht ein Wahlrecht den auf Minderheitsgesellschafter anteilig entfallenden Geschäfts- oder Firmenwert zu aktivieren. Altanteile, die vor Übergang der Beherrschung bereits bilanziert wurden, sind im Erwerbszeitpunkt erfolgswirksam zum Fair Value zu bewerten. Genauso sind Anteile an einem Tochterunternehmen, die nach Verlust der Beherrschung weiterhin gehalten werden, im Zeitpunkt der Entkonsolidierung erfolgswirksam zu ihrem Fair Value anzusetzen. Veränderungen der Beteiligungsquote an bereits vollkonsolidierten Tochterunternehmen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, werden weiterhin direkt mit dem Eigenkapital verrechnet.

Entsprechend des im Rahmen der Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2009 geänderten IFRS 8 entfällt die Angabe zum Segmentvermögen, die in der internen Berichterstattung von Volkswagen nicht verwendet wird.

Des Weiteren waren die folgenden Standards und Interpretationen im Geschäftsjahr erstmals anzuwenden, ohne dass dies wesentliche Auswirkungen auf die Darstellung im Konzernabschluss hatte:

- › IFRS 1: Erstmalige Anwendung der IFRS (überarbeitet)
- › IFRS 1: Zusätzliche Ausnahmen für Erstanwender
- › IFRS 1/IFRS 5: Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2008
- › IFRS 2/IFRIC 11: Anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich innerhalb einer Unternehmensgruppe
- › IAS 39/IFRS 7: Umgliederung finanzieller Vermögenswerte – Zeitpunkt des Inkrafttretens und Übergangsvorschriften
- › IAS 39: Geeignete Grundgeschäfte – Änderung des IAS 39
- › Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2009 – Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 2, IFRS 5, IAS 1, IAS 7, IAS 17, IAS 18, IAS 36, IAS 38, IAS 39, IFRIC 9, IFRIC 16) und sich daraus ergebende Folgeänderungen
- › IFRIC 12: Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen
- › IFRIC 15: Verträge über die Errichtung von Immobilien
- › IFRIC 16: Absicherungen einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb
- › IFRIC 17: Sachausschüttungen an Eigentümer
- › IFRIC 18: Übertragung von Vermögenswerten durch einen Kunden

## Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

Die Volkswagen AG hat in ihrem Konzernabschluss 2010 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/Interpretation <sup>1</sup>	Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungs-pflicht <sup>2</sup>	Übernahme durch EU <sup>1</sup>	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 1 Begrenzte Befreiung erstmaliger Anwender von Vergleichsangaben nach IFRS 7	28.01.2010	01.01.2011	Ja	Keine
IFRS 1 Hyperinflation und fester Umstellungszeitpunkt	20.12.2010	01.01.2012	Nein	Keine
IFRS 7 Anhangangaben zum Transfer von Finanzinstrumenten	07.10.2009	01.01.2012	Nein	Erweiterte Anhangangaben zum Transfer von Finanzinstrumenten
IFRS 9 Finanzinstrumente: Klassifizierung und Bewertung	12.11.2009/ 28.10.2010	01.01.2013	Nein	Veränderte Erfassung von Fair-Value-Änderungen bisher als zur Veräußerung verfügbar eingestufter Finanzinstrumente
IAS 12 Latente Steuern – Realisation des Buchwertes eines Vermögenswertes	20.12.2010	01.01.2012	Nein	Keine wesentlichen Änderungen
IAS 24 Nahe stehende Personen und Unternehmen	04.11.2009	01.01.2011	Ja	Tochterunternehmen
IAS 32 Einstufung von Bezugsrechten	08.10.2009	01.01.2011	Ja	Keine
IAS 32 Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2010 <sup>3</sup>	06.05.2010	01.01.2011	Nein	Änderung der Anhangangaben zu Finanzinstrumenten
IFRIC 14 Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestdotierungsverpflichtungen	26.11.2009	01.01.2011	Ja	Keine
IFRIC 19 Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente	26.11.2009	01.01.2011	Ja	Keine

1 Bis zum 31.12.2010.

2 Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der Volkswagen AG.

3 Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 27, IAS 34, IFRIC 13) und daraus sich ergebende Folgeänderungen.

## Konzernkreis

Neben der Volkswagen AG werden in den Konzernabschluss alle wesentlichen Unternehmen einbezogen, bei denen die Volkswagen AG mittelbar oder unmittelbar über die Möglichkeit verfügt, deren Finanz- und Geschäftspolitik so zu bestimmen, dass sie aus der Tätigkeit dieser Unternehmen (Tochterunternehmen) Nutzen ziehen kann. Die Tochterunternehmen umfassen auch Wertpapierfonds und andere Zweckgesellschaften (Special Purpose Entities), deren Vermögen bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise dem Konzern zuzurechnen ist. Die Zweckgesellschaften dienen im Wesentlichen der Durchführung von Asset-Backed-Securities-Transaktionen zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts. 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 nur von untergeordneter Bedeutung sind, werden nicht konsolidiert. Da für diese Gesellschaften kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen, werden sie mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten oder niedrigeren Zeitwerten im Konzernabschluss bilanziert. Die Summe der Eigenkapitalbeträge dieser Tochtergesellschaften beträgt 1,1 % (Vorjahr: 1,1 %) des Konzern-Eigenkapitals; das gesamte Ergebnis nach Steuern dieser Gesellschaften beläuft sich auf 0,1 % (Vorjahr: -0,5 %) des Ergebnisses nach Steuern des Volkswagen Konzerns.

Wesentliche Gesellschaften, bei denen die Volkswagen AG mittelbar oder unmittelbar die Möglichkeit hat, die finanz- 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 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 grundsätzlich mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten oder niedrigeren Zeitwerten angesetzt.

Die Zusammensetzung des Volkswagen Konzerns ergibt sich aus der folgenden Tabelle:

	2010	2009
<b>Volkswagen AG und vollkonsolidierte Tochtergesellschaften</b>		
Inland	71	53
Ausland	320	307
<b>Zu Anschaffungskosten geführte Tochtergesellschaften</b>		
Inland	62	54
Ausland	78	78
<b>Assoziierte Gesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und Beteiligungen</b>		
Inland	28	30
Ausland	51	49
	<b>610</b>	<b>571</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 in Anspruch:

- Audi Retail GmbH, Ingolstadt
- Audi Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Ingolstadt
- Audi Zentrum Berlin GmbH, Berlin
- Audi Zentrum Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Audi Zentrum Hamburg GmbH, Hamburg
- Audi Zentrum Hannover GmbH, Hannover
- Audi Zentrum Leipzig GmbH, Leipzig
- Audi Zentrum Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Auto 5000 GmbH, Wolfsburg
- Automobilmanufaktur Dresden GmbH, Dresden
- Autostadt GmbH, Wolfsburg
- AutoVision GmbH, Wolfsburg
- Bugatti Engineering GmbH, Wolfsburg
- Haberl Beteiligungs-GmbH, München
- MAHAG GmbH, München
- quattro GmbH, Neckarsulm
- Raffay Versicherungsdienst GmbH, Hamburg
- Volim Volkswagen Immobilien Vermietgesellschaft für VW-/Audi-Händlerbetriebe mbH, Braunschweig
- Volkswagen Automobile Berlin GmbH, Berlin
- Volkswagen Automobile Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main
- Volkswagen Automobile Hamburg GmbH, Hamburg
- Volkswagen Automobile Stuttgart GmbH, Stuttgart
- Volkswagen Business Services GmbH, Braunschweig
- Volkswagen Financial Services Beteiligungsgesellschaft mbH, Braunschweig
- Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels und Service GmbH, Langenhagen
- Volkswagen Gewerbegruнд GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Logistics GmbH & Co. OHG, Wolfsburg
- Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal
- Volkswagen Osnabrück GmbH, Osnabrück
- Volkswagen R GmbH, Wolfsburg
- VOLKSWAGEN Retail GmbH, Wolfsburg
- Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau
- Volkswagen Sachsen Immobilienverwaltungs GmbH, Zwickau
- Volkswagen Zubehör GmbH, Dreieich
- VW Wohnungs GmbH & Co. KG, Wolfsburg

#### VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Die Volkswagen AG hat am 20. Februar 2009 von der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, die von dieser im Rahmen eines Pflichtangebotsverfahrens übernommenen Aktien an der Scania AB (2,34 % der Stimmrechte beziehungsweise 7,93 % der Kapitalanteile) zu einem Preis von 0,4 Mrd. € erworben und damit ihren Anteil an Scania auf 49,29 % des Kapitals und 71,81 % der Stimmrechte erhöht. Ein sich ergebender Unterschiedsbetrag wurde direkt mit dem Eigenkapital verrechnet.

Volkswagen hat mit Wirkung zum 31. März 2009 die Übertragung aller Geschäftsanteile an der Volkswagen Caminhões e Ônibus Indústria e Comércio de Veículos Comerciais Ltda., Resende, Brasilien, an die MAN Gruppe abgeschlossen. Damit ist Volkswagen Caminhões aus dem Konsolidierungskreis ausgeschieden. Aufgrund des Veräußerungserlöses in Höhe von 1.323 Mio. € erhöhte sich das Sonstige betriebliche Ergebnis im ersten Quartal 2009 um rund 556 Mio. €.

Folgende Hauptgruppen von Vermögenswerten und Schulden wurden veräußert:

Mio. €	2009*
Langfristige Vermögenswerte	321
Kurzfristige Vermögenswerte	633
davon Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	12
Langfristige Schulden	310
Kurzfristige Schulden	370

\* Bis zum Ausscheiden aus dem Konsolidierungskreis.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2010 hat der Volkswagen Konzern sämtliche Anteile an der MAHAG GmbH (ehemals: MAHAG Münchener Automobil-Handel Haberl GmbH & Co. KG), München, zur Sicherung der Präsenz und des Absatzes seiner Marken gegen Verzicht einer Forderung in Höhe von 9 Mio. € übernommen. Aus der Akquisition resultiert ein Goodwill von 8 Mio. €, der der MAHAG Gruppe zugerechnet wird.

Zur Erweiterung seiner Design- und Entwicklungskapazitäten erwarb der Volkswagen Konzern zum 27. Juli 2010 über die Automobili Lamborghini Holding S.p.A., Sant'Agata Bolognese, Italien, eine Tochtergesellschaft der AUDI AG, 90,1 % der Stimmrechte an dem Design- und Entwicklungs-Dienstleister Italdesign Giugiaro S.p.A, Turin, Italien (IDG). Die restlichen Gesellschaftsanteile an IDG werden weiterhin von den bisherigen Eigentümern gehalten. Im Gesamtkaufpreis von 180 Mio. € ist eine diesen Gesellschaftern gewährte Verkaufsoption auf die ausstehenden Anteile enthalten, die zum Fair Value bewertet wird. Im Zusammenhang mit dem Erwerb wurden bestehende vertragliche Beziehungen der IDG vorab einvernehmlich unter gegenseitigem Verzicht auf Geltendmachung von Schadensersatz oder anderen Ansprüchen aufgelöst. Der diesen Beziehungen bei IDG zuzuordnende Wert von 35 Mio. € wurde als separate Transaktion eingestuft und im Geschäftsjahr als Sonstiger betrieblicher Aufwand erfasst. Der Gesamtkaufpreis setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2010
Gezahlter Kaufpreis für 90,1 % der Stimmrechte	194
+ Option auf die ausstehenden Stimmrechte	21
- Ausgleich für die Beendigung bestehender Verträge	35
= Gesamtkaufpreis	180

Es ergab sich aus dem Unternehmenszusammenschluss ein Goodwill in Höhe von 72 Mio. €, der im Wesentlichen durch erwartete Synergieeffekte im Audi Teilkonzern bestimmt wird.

Im Laufe des Jahres 2010 erwarb die Scania Gruppe Handelsbetriebe in Frankreich, der Schweiz und Italien. Der gezahlte Kaufpreis belief sich insgesamt auf 6 Mio. €. Der erworbene Goodwill in Höhe von 1 Mio. € wurde dem Segment Scania Vehicles and Services zugeordnet.

Die endgültige Verteilung des Kaufpreises auf die Vermögenswerte und Schulden der voranstehenden Unternehmenszusammenschlüsse kann nachfolgender Tabelle entnommen werden:

Mio. €	IFRS-Buchwerte im Erwerbszeitpunkt	Kaufpreisallokation	Zeitwerte im Erwerbszeitpunkt
Markennamen	18	46	64
Sonstige langfristige Vermögenswerte*	188	61	249
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	14	–	14
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	163	5	168
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>383</b>	<b>112</b>	<b>495</b>
Langfristige Schulden	67	35	101
Kurzfristige Schulden	279	0	279
<b>Summe Schulden</b>	<b>345</b>	<b>35</b>	<b>380</b>

\* Ohne Geschäfts- oder Firmenwert der Volkswagen AG.

Der Bruttobuchwert der erworbenen Forderungen belief sich im Erwerbszeitpunkt auf 86 Mio. €, der Nettobuchwert (entsprach dem Zeitwert) auf 85 Mio. €. Das abnutzbare langfristige Vermögen hat eine Laufzeit zwischen 18 Monaten und 35 Jahren.

Durch die Einbeziehung der Unternehmen hat sich der Umsatz des Konzerns um 609 Mio. € und das Ergebnis nach Steuern um 1 Mio. € erhöht. Waren IDG sowie die von Scania übernommenen Geschäftsbetriebe bereits ab dem 1. Januar 2010 einbezogen worden, wäre der Konzernumsatz vor Konsolidierung um 95 Mio. € und das Nachsteuerergebnis um 3 Mio. € höher ausgefallen.

Die Fair Values der Vermögenswerte und Schulden wurden vorwiegend anhand beobachtbarer Marktpreise bestimmt. Konnten keine Marktpreise festgestellt werden, kamen ertragswertorientierte Verfahren für die Bewertung der erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden zur Anwendung.

Des Weiteren wurden sechs im Vorjahr nicht konsolidierte inländische Gesellschaften sowie sieben neu erworbene, acht neu gegründete und sechs im Vorjahr nicht konsolidierte ausländische Gesellschaften erstkonsolidiert. Die erstmalige Einbeziehung dieser Tochterunternehmen hatte auf die Darstellung der Unternehmenslage einzeln und insgesamt keinen wesentlichen Einfluss. Daneben hat sich der Kreis der ausländischen vollkonsolidierten Tochtergesellschaften durch Verkauf um vier und durch Fusion und Liquidation um sechs Gesellschaften verringert.

#### BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Die Volkswagen AG hielt zum Bilanzstichtag unverändert 29,9 % der Stimmrechte und 28,67 % des gezeichneten Kapitals an der MAN SE, München. Am Bilanzstichtag betrug der Börsenwert dieser Anteile 3.751 Mio. € (Vorjahr: 2.295 Mio. €).

Mit Wirkung zum 15. Januar 2010 hatte Volkswagen 19,89 % der Aktien an der Suzuki Motor Corporation, Hamamatsu, Japan, zu einem Kaufpreis von 1,7 Mrd. € erworben. Aufgrund der in der Rahmenvereinbarung verabredeten wirtschaftlichen Kooperation handelt es sich bei Suzuki um ein assoziiertes Unternehmen. Nach der Ausübung ausstehender Wandelschuldverschreibungen anderer Investoren war der Anteil von Volkswagen an Suzuki zwischenzeitlich auf 19,37 % gesunken. Durch den Kauf weiterer Aktien war der Anteil zum 30. Juni 2010 wieder auf 19,89 % erhöht worden. Die Bewertung der Anteile erfolgt nach der Equity-Methode. Am Bilanzstichtag betrug der Börsenwert der Anteile 2.053 Mio. €.

Aufgrund der Anteilsquote sind dem Volkswagen Konzern folgende Werte an MAN und Suzuki (im Vorjahr nur MAN) zuzurechnen:

Mio. €	2010	2009
Langfristige Vermögenswerte	5.228	2.272
Kurzfristige Vermögenswerte	3.681	2.286
Langfristige Schulden	2.729	1.225
Kurzfristige Schulden	2.570	1.862
Erlöse	8.788	3.448
Periodenergebnis	305	-77

#### BETEILIGUNGEN AN GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Im Dezember 2009 hat die Volkswagen AG 49,9 % der Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, erworben. Die Porsche Zwischenholding GmbH hält 100 % der Anteile an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Volkswagen teilt sich auf Basis gesellschaftsrechtlicher Vereinbarungen mit der Porsche Automobil Holding SE die Beherrschung der Porsche Zwischenholding GmbH und deren unmittelbaren und mittelbaren Tochterunternehmen. Die Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH wurden nach der Equity-Methode bewertet.

Der Volkswagen Konzern ist über seinen 50 %-Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, Niederlande, mittelbar zu 50 % an dem Gemeinschaftsunternehmen LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam, Niederlande, beteiligt. Volkswagen hat sich 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 für zunächst zwei Jahre verständigt. Basierend auf einer im September 2009 getroffenen Vereinbarung haben die bisherigen Co-Investoren 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 zuzüglich anteiliger thesaurierter Vorzugsdividenden oder den gegebenenfalls höheren Zeitwert zu leisten hat. Das Andienungsrecht wird mit seinem beizulegenden Zeitwert angesetzt.

Daneben verpfändet Volkswagen Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten in Höhe von 1,4 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.

Aufgrund der Anteilsquote an den Gemeinschaftsunternehmen (im Wesentlichen Shanghai-Volkswagen Automotive Company, FAW-Volkswagen Automotive Company, Global Mobility Holding und Porsche Zwischenholding GmbH) sind dem Volkswagen Konzern anteilig folgende Werte zuzurechnen:

Mio. €	2010	2009
Langfristige Vermögenswerte	13.805	11.092
Kurzfristige Vermögenswerte	12.487	15.532
Langfristige Schulden	10.457	8.025
Kurzfristige Schulden	12.043	15.942
Erträge*	21.162	10.135
Aufwendungen*	18.988	9.314

\* Enthält im Geschäftsjahr 2009 die Porsche Zwischenholding GmbH ab dem Zeitpunkt der Equity-Bewertung (7. Dezember 2009).

## Konsolidierungsgrundsätze

Die Vermögensgegenstände 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 Folgejahren fortgeführt. Soweit der Kaufpreis der Beteiligung den Zeitwert der identifizierten Vermögenswerte abzüglich Schulden übersteigt, entsteht ein Goodwill. Dieser wird einem einmal jährlich durchzuführenden Impairmenttest 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 ertragswirksam im Erwerbsjahr 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.

Forderungen und Schulden sowie Aufwendungen und Erträge zwischen den konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Die Konzernvorräte und das Anlagevermögen bereinigen wir um Zwischenergebnisse. Ergebniswirksame 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 setzen wir monetäre Posten in fremder Währung unter Verwendung des Mittelkurses am Bilanzstichtag an, wobei die eingetretenen Kursgewinne und -verluste ergebniswirksam erfasst werden. Die Abschlüsse ausländischer Gesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Aktiv- und Passivposten werden 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 MITTELKURS AM 31.12.		GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DURCHSCHNITTKURS	
				2010	2009
				2010	2009
Argentinien	ARS	5,30858	5,46811	5,18724	5,21069
Australien	AUD	1,31360	1,60080	1,44231	1,77270
Brasilien	BRL	2,21770	2,51130	2,33143	2,76742
Großbritannien	GBP	0,86075	0,88810	0,85784	0,89094
Indien	INR	59,75800	67,04000	60,58783	67,34999
Japan	JPY	108,65000	133,16000	116,23857	130,33660
Kanada	CAD	1,33220	1,51280	1,36511	1,58496
Mexiko	MXN	16,54750	18,92230	16,73727	18,79886
Polen	PLN	3,97500	4,10450	3,99467	4,32762
Republik Korea	KRW	1.499,06000	1.666,97000	1.531,82116	1.772,90387
Russland	RUB	40,82000	43,15400	40,26294	44,13764
Schweden	SEK	8,96550	10,25200	9,53727	10,61905
Südafrika	ZAR	8,86250	10,66600	9,69843	11,67366
Tschechische Republik	CZK	25,06100	26,47300	25,28402	26,43491
USA	USD	1,33620	1,44060	1,32572	1,39482
Volksrepublik China	CNY	8,82200	9,83500	8,97123	9,52771

## 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 sind 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 fünf und zehn Jahren liegt.

Die Abschreibungen des Geschäftsjahrs haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

Markennamen aus Unternehmenszusammenschlüssen haben in der Regel eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden entsprechend nicht planmäßig abgeschrieben. Dies wird regelmäßig überprüft.

Ein Werthaltigkeitstest wird bei Geschäfts- oder Firmenwerten, 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 Nutzungswert der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Marken beziehungsweise Produkte) herangezogen. Basis hierfür ist die vom Management erstellte aktuelle Planung. Die Planungsperiode erstreckt sich grundsätzlich über einen Zeitraum von fünf Jahren. Für die Folgejahre werden plausible Annahmen über die künftige Entwicklung getroffen. Die Planungsprämissen werden jeweils an den aktuellen Erkenntnisstand angepasst. Dabei werden angemessene Annahmen zu makroökonomischen Trends sowie historische Entwicklungen berücksichtigt.

Für die Ermittlung der Cash-flows werden grundsätzlich die erwarteten Wachstumsraten der betreffenden Automobilmärkte zugrunde gelegt. Die Schätzung der Cash-flows nach Beendigung des Planungszeitraums basiert auf einer Wachstumsrate von maximal 2% p. a. (Vorjahr: 2% p. a.). Bei der Ermittlung des Nutzungswertes im Rahmen des Werthaltigkeitstests für den Geschäfts- oder Firmenwert und für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer verwenden wir einen Kapitalkostensatz (WACC) für das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge von 5,5% und das Segment Scania Vehicles and Services von 6,8% sowie einen Eigenkapitalkostensatz für das Segment Finanzdienstleistungen von 9,1%. Soweit erforderlich werden diese zusätzlich um länderindividuelle Abzinsungsfaktoren angepasst. Bei der Ermittlung des Nutzungswertes im Rahmen des Werthaltigkeitstests für sonstige immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer verwenden wir segmentspezifische, länderindividuelle Abzinsungsfaktoren vor Steuern von mindestens 6,4% (Vorjahr: 9,1%).

#### 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 zu jedem Bilanzstichtag überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	Nutzungsdauer
Gebäude	25 bis 50 Jahre
Grundstückseinrichtungen	10 bis 18 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. Sollten die Gründe für eine in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibung entfallen, nehmen wir entsprechende Zuschreibungen vor.

Entsprechend dem wirtschaftlichen Gehalt 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 im Zusammenhang mit dem Eigentum 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 Impairmenttests 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.

#### **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 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 auf Basis des Rohertrages unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie Bodenwert, Restnutzungsdauer und eines wohnimmobilien spezifischen Vervielfältigers der Ertragswert 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 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 eingeordnet:

- › 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), 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 mittels finanzmathematischer Methoden, zum Beispiel durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme mit dem Marktzinssatz oder die Anwendung anerkannter Optionspreismodelle, ermittelt und durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft.

Die Fair-Value-Option wird im Volkswagen Konzern nicht angewendet.

#### **KREDITE UND FORDERUNGEN SOWIE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN**

Kredite und Forderungen, Verbindlichkeiten sowie bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen 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 (Wertpapiere) setzen wir mit ihrem Fair Value an. Änderungen des Fair Value werden erfolgsneutral im Eigenkapital nach Berücksichtigung latenter Steuern erfasst.

Anteile an nicht vollkonsolidierten Tochtergesellschaften und sonstige Beteiligungen, die nicht nach der Equity-Methode bewertet werden, gelten auch als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Sie werden jedoch grundsätzlich mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten gezeigt, da für diese Gesellschaften kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen. Soweit Hinweise auf niedrigere Fair Values bestehen, werden diese angesetzt.

#### **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 vor allem 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 deren 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 erfolgswirksam erfasst; der ineffektive Teil eines Cash-flow-Hedges wird sofort erfolgswirksam 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

erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden eingeordnet (im Folgenden auch hedgeineffektive Derivate). Dies gilt auch für Optionen auf Unternehmensanteile. Wenn externe Sicherungsgeschäfte auf konzerninterne Grundgeschäfte abgeschlossen werden, die im Konzernabschluss eliminiert werden, sind diese Derivate ebenfalls dieser Kategorie zuzuordnen.

#### **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 im Zusammenhang mit dem Eigentum 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 portfolioisierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen werden bei signifikanten individuellen Forderungen (zum Beispiel Forderungen aus der Händlerfinanzierung und mit Großkunden) 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 portfolio basierter 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 der Automobil-Segmente 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 Zeitwertes 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 im Allgemeinen 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 erst berücksichtigt, wenn der Gewinnverwendungsbeschluss vorliegt.

Für aktive latente Steuern, deren Realisierung in einem überschaubaren Zeitraum nicht zu erwarten ist, werden Wertberichtigungen vorgenommen.

Aktive latente Steuern verrechnen wir mit passiven latenten Steuern, wenn sie denselben Steuergläubiger betreffen und soweit 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.

**PENSIONSRÜCKSTELLUNGEN**

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 berücksichtigt. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste erfassen wir nach Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital.

**ERTRAGSTEUERRÜCKSTELLUNGEN**

Die Steuerrückstellungen enthalten Verpflichtungen aus laufenden Ertragsteuern. Latente Steuern werden in gesonderten Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

**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 Inland wurde ein durchschnittlicher Zinssatz von 2,13 % (Vorjahr: 3,4 %) 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 Stornorückstellung und Rückstellung für ruhende Kraftfahrzeugversicherungen.

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 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. 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. Forderungen sind bei erstmaliger Erfassung zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten. 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 Verkaufs- und Rückkaufspreis ratierlich über die Vertragslaufzeit. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die Vermögenswerte in den Vorräten 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 Gewährleistung 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.

Staatliche Zuwendungen werden grundsätzlich von den Anschaffungskosten der betreffenden Vermögenswerte abgesetzt.

Für die Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen an Mitarbeiter mit dem Recht auf den Bezug von Aktien der Volkswagen AG wird Personalaufwand gebucht.

Dividendenerträge erfassen wir zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens.

**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 der Eventualverbindlichkeiten der Berichtsperiode auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Beurteilung der Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten, die konzerneinheitliche Festlegung wirtschaftlicher Nutzungsdauern für Sachanlagen und Vermietvermögen, die Einbringlichkeit von Forderungen sowie die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen.

Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen 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. Aufgrund der anhaltend unsicheren Konjunkturentwicklung mit entsprechenden Auswirkungen auf den Automobilmarkten 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 Prämissen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betreffenden Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

Nachdem sich die Weltwirtschaft im Jahr 2010 von dem starken Einbruch der beiden Vorjahre weitgehend erholt hat und überdurchschnittlich stark gewachsen ist, rechnen wir für das Geschäftsjahr 2011 mit einer leichten Abschwächung dieses Trends. Insgesamt wird die weltweite Pkw-Nachfrage voraussichtlich leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen, wobei der Volkswagen Konzern seine starke Position auf den Weltmärkten weiter ausbauen wird. Daher gehen wir aus heutiger Sicht nicht von einer wesentlichen Anpassung 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 erläutert.

## Segmentberichterstattung

Die Segmentabgrenzung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung im Volkswagen Konzern. Der Mehrmarkenstrategie folgend wird jede Marke des Konzerns von einem eigenen Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG beziehungsweise von der Konzernleitung festgelegten Konzernziele und -vorgaben – soweit gesetzlich zulässig – zu berücksichtigen. Die Segmentberichterstattung umfasst entsprechend die drei berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Scania Vehicles and Services und Finanzdienstleistungen.

Die Aktivitäten des Segments Pkw und leichte Nutzfahrzeuge erstrecken sich auf die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit Originalteilen. In dem Segment werden die einzelnen Pkw-Marken und leichten Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns auf konsolidierter Basis zusammengefasst.

Das Segment Scania Vehicles and Services umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Lastkraftwagen, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen.

Die Tätigkeit des Segments Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Banken- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagementgeschäft.

Ab dem Geschäftsjahr 2010 werden die von der Marke Scania angebotenen Finanzdienstleistungen nicht mehr dem Segment Scania, sondern dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet. Das bisherige Segment Scania wurde entsprechend in Scania Vehicles and Services und das Segment Volkswagen Finanzdienstleistungen in Finanzdienstleistungen umbenannt. Außerdem werden die chinesischen Gesellschaften einschließlich der Gemeinschaftsunternehmen Shanghai-Volkswagen Automotive Company und FAW-Volkswagen Automotive Company sowie das Gemeinschaftsunternehmen Porsche Zwischenholding GmbH, die bisher unter den nicht zugeordneten Bereichen ausgewiesen wurden, entsprechend der gewachsenen Bedeutung und der damit verbundenen Änderung in der internen Berichterstattung dem Berichtssegment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge zugeordnet. Ab dem Geschäftsjahr 2010 wird das Segmentvermögen entsprechend des überarbeiteten IFRS 8 nicht mehr ausgewiesen. Die Vorjahresangabe wurde entsprechend angepasst.

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

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 (einschließlich der Kaufpreisallokation von Scania und der Holdingfunktionen) erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung.

Den Geschäftsbeziehungen zwischen den Gesellschaften der Segmente des Volkswagen Konzerns liegen grundsätzlich Preise zugrunde, die auch mit Dritten vereinbart werden.

**BERICHTSSEGMENTE 2009\***

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Scania Vehicles and Services	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	87.213	5.915	11.581	104.709	477	105.187
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	4.355	174	565	5.094	-5.094	-
Umsatzerlöse	91.568	6.090	12.146	109.803	-4.617	105.187
Planmäßige Abschreibungen	5.789	313	1.903	8.005	325	8.331
Außerplanmäßige Abschreibungen	313	0	264	576	18	595
Zuschreibungen	18	-	30	49	-	49
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	2.037	253	591	2.881	-1.025	1.855
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	717	1	91	809	-108	701
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	-586	-82	-25	-693	-603	-1.296
At Equity bewertete Anteile	5.781	46	1.562	7.389	2.995	10.385
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	7.339	318	180	7.837	74	7.911

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

## BERICHTSSEGMENTE 2010

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Scania Vehicles and Services	Finanzdienstleistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	104.523	7.990	13.083	125.595	1.280	126.875
Umsatzerlöse mit anderen Segmenten	6.695	189	986	7.871	-7.871	-
Umsatzerlöse	111.218	8.179	14.069	133.466	-6.591	126.875
Planmäßige Abschreibungen	6.063	333	2.218	8.614	287	8.900
Außerplanmäßige Abschreibungen	1.146	-	134	1.280	13	1.293
Zuschreibungen	91	-	6	96	-	96
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	5.337	1.323	952	7.612	-471	7.141
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen	1.718	2	125	1.844	100	1.944
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	-794	-22	39	-777	685	-91
At Equity bewertete Anteile	6.569	52	1.724	8.345	5.182	13.528
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	7.039	223	102	7.364	61	7.425

**ÜBERLEITUNGSRECHNUNG**

Mio. €	2010	2009*
<b>Segmentumsätze</b>	<b>133.466</b>	<b>109.803</b>
Nicht zugeordnete Bereiche	2.094	1.162
Konzernfinanzierung	30	21
Konsolidierung	-8.715	-5.800
<b>Konzernumsätze</b>	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>
 <b>Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)</b>	 <b>7.612</b>	 <b>2.881</b>
Nicht zugeordnete Bereiche	7	62
Konzernfinanzierung	-1	15
Konsolidierung	-477	-1.103
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>7.141</b>	<b>1.855</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>1.852</b>	<b>-595</b>
<b>Konzernergebnis vor Steuern</b>	<b>8.994</b>	<b>1.261</b>

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

**NACH REGIONEN 2009**

Mio. €	Deutschland	Europa und sonstige Regionen*	Nord-amerika	Südamerika	Asien/ Ozeanien	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	29.836	45.367	11.396	9.606	8.982	105.187
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und						
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	18.696	19.451	7.592	1.525	591	47.855

\* Ohne Deutschland.

**NACH REGIONEN 2010**

Mio. €	Deutschland	Europa und sonstige Regionen*	Nord-amerika	Südamerika	Asien/ Ozeanien	Gesamt
Umsatzerlöse mit externen Dritten	28.702	55.102	15.193	13.468	14.409	126.875
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Vermögenswerte und						
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	18.890	20.773	8.610	1.769	973	51.015

\* Ohne Deutschland.

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### 1 | Umsatzerlöse

#### STRUKTUR DER UMSATZERLÖSE DES KONZERNS

Mio. €	2010	2009
Fahrzeuge*	94.818	78.590
Originalteile	8.902	7.768
Sonstige Umsatzerlöse*	10.085	7.312
Vermiet- und Leasinggeschäft	7.893	6.631
Zinsen und ähnliche Erträge	5.178	4.884
	<b>126.875</b>	<b>105.187</b>

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

Im Rahmen der Segmentberichterstattung sind die Umsatzerlöse des Konzerns nach Segmenten und Märkten dargestellt.

Die Sonstigen Umsatzerlöse umfassen unter anderem Erlöse aus der Lieferung von Motoren und Aggregaten, sonstigen Teilelieferungen, der Auslieferung von Fremdprodukten und Gebrauchtfahrzeugen (Konzern- und Fremdprodukte) sowie Werkstattleistungen.

### 2 | Kosten der Umsatzerlöse

In den Kosten der Umsatzerlöse sind die dem Finanzdienstleistungsgeschäft zuzuordnenden Zinsaufwendungen in Höhe von 2.418 Mio. € (Vorjahr: 2.789 Mio. €) ausgewiesen. Die Kosten der Umsatzerlöse enthalten außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Vermietvermögen in Höhe von 1.301 Mio. € (Vorjahr 591 Mio. €). Die außerplanmäßigen Abschreibungen erfolgten auf Basis aktualisierter Werthaltigkeitstests und berücksichtigten insbesondere Markt- und Wechselkursrisiken sowie geänderte Absatzerwartungen und verkürzte Produktlaufzeiten.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 216 Mio. € (Vorjahr: 98 Mio. €) und wurden grundsätzlich den Funktionsbereichen zugeordnet.

### 3 | Vertriebskosten

Zu den Vertriebskosten in Höhe von 12.213 Mio. € (Vorjahr: 10.537 Mio. €) zählen neben Sachgemein- und Personalkosten sowie Abschreibungen des Vertriebsbereichs die angefallenen Versand-, Werbe- und Verkaufsförderungskosten.

## 4 | Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten von 3.287 Mio. € (Vorjahr: 2.739 Mio. €) beinhalten im Wesentlichen die Sachgemeinkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

## 5 | Sonstige betriebliche Erträge

Mio. €	2010	2009
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	532	577
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden	1.317	945
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	1.405	2.217
Erträge aus Wechselkursveränderungen	1.908	1.624
Erträge aus dem Verkauf von Werbematerial	181	172
Weiterberechnungen	721	590
Erträge aus Investment Property	59	58
Gewinne aus Anlageabgängen und Zuschreibungen	112	71
Übrige betriebliche Erträge	1.413	1.651
	<b>7.648</b>	<b>7.904</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.

Im Geschäftsjahr 2009 wird unter den Übrigen betrieblichen Erträgen der Erlös aus dem Abgang der Volkswagen Caminhões in Höhe von 556 Mio. € ausgewiesen.

## 6 | Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio. €	2010	2009
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.302	1.682
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	1.702	1.336
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	1.347	1.834
Aufwand aus Weiterberechnungen	170	161
Aufwendungen für Aufhebungsverträge	34	41
Verluste aus Anlageabgängen	102	33
Übrige betriebliche Aufwendungen	1.794	1.265
	<b>6.450</b>	<b>6.352</b>

## 7 | Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen

Mio. €	2010	2009
<b>Erträge aus At Equity bewerteten Anteilen</b>	<b>1.945</b>	<b>850</b>
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	(1.843)	(849)
davon aus assoziierten Unternehmen	(102)	(1)
<b>Aufwendungen aus At Equity bewerteten Anteilen</b>	<b>2</b>	<b>149</b>
davon aus Gemeinschaftsunternehmen	–	(41)
davon aus assoziierten Unternehmen	(2)	(108)
	<b>1.944</b>	<b>701</b>

Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen des laufenden Jahres beinhaltet die Beträge aus der Fortschreibung der neu erworbenen Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation. Die genaue Verteilung des Kaufpreises auf die Vermögenswerte und Schulden von Suzuki erfolgte bisher nur vorläufig.

Im Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen des Vorjahrs sind die Beträge aus der Equity-Bewertung der Porsche Zwischenholding GmbH ab dem Zeitpunkt des Beteiligungserwerbs enthalten. Die genaue Verteilung des Kaufpreises auf die Vermögenswerte und Schulden der Porsche Zwischenholding GmbH wurde im laufenden Jahr abgeschlossen. Es ist zu keiner wesentlichen Anpassung der im Vorjahr vorläufig allokierten Werte gekommen.

## 8 | Finanzierungsaufwendungen

Mio. €	2010	2009
<b>Sonstige Zinsen und Aufwendungen</b>	<b>1.144</b>	<b>1.139</b>
In Leasingzahlungen enthaltener Zinsaufwand	8	10
<b>Zinsaufwendungen</b>	<b>1.153</b>	<b>1.148</b>
Zinsanteil in den Zuführungen zu Pensionsrückstellungen	725	715
Aufzinsung von sonstigen Schulden	266	405
<b>Aufzinsung von Schulden</b>	<b>992</b>	<b>1.120</b>
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>	<b>2.144</b>	<b>2.268</b>

## 9 | Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2010	2009
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	24	23
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	15	56
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	9	44
Sonstige Aufwendungen aus Beteiligungen	36	31
Erträge und Aufwendungen aus Wertpapieren und Ausleihungen *	86	34
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	707	738
Erträge und Aufwendungen aus der Fair-Value-Bewertung und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	69	42
Erträge und Aufwendungen aus der Fair-Value-Bewertung hedgeineffektiver Derivate	1.246	228
Gewinne und Verluste aus Sicherungsbeziehungen	-37	-50
<b>Übriges Finanzergebnis</b>	<b>2.053</b>	<b>972</b>

\* Einschließlich Veräußerungsergebnissen.

Die Erträge und Aufwendungen aus der Fair-Value-Bewertung hedgeineffektiver Derivate umfassen unter anderem Gewinne und Verluste aus der Bewertung der Put- und Call-Optionen auf die ausstehenden 50,1% der Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH in Höhe von 1.785 Mio. € (Vorjahr: - Mio. €). Für weitere Informationen siehe Anhangangabe 41 Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24.

## 10 | Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

### ZUSAMMENSETZUNG DES STEUERERTRAGS UND -AUFWANDS

Mio. €	2010	2009
Tatsächlicher Steueraufwand Inland	1.719	508
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	1.536	812
<b>Tatsächlicher Steueraufwand</b>	<b>3.255</b>	<b>1.321</b>
davon periodenfremde Aufwendungen	(-55)	(-32)
Ertrag aus der Auflösung von Steuerrückstellungen	-292	-176
<b>Tatsächliche Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>2.963</b>	<b>1.145</b>
Latenter Steuerertrag/-aufwand Inland	-427	-360
Latenter Steuerertrag/-aufwand Ausland	-768	-436
<b>Latenter Steuerertrag</b>	<b>-1.196</b>	<b>-796</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>1.767</b>	<b>349</b>

Für die Ermittlung der laufenden Steuern in Deutschland wird ein einheitlicher Körperschaftsteuersatz von 15 % (Vorjahr: 15 %) und darauf ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % zugrunde gelegt. Neben der Körperschaftsteuer wird für in Deutschland erzielte Gewinne Gewerbesteuer erhoben. Unter Berücksichtigung der Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe ab dem Geschäftsjahr 2008 ergibt sich für die Gewerbesteuer ein durchschnittlicher Steuersatz von 13,7 %, sodass hieraus ein inländischer Gesamtsteuersatz von 29,5 % resultiert.

Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren zwischen 0 und 42 %. Bei gespaltenen Steuersätzen wird der Thesaurierungssteuersatz angewandt. Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2010 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 487 Mio. € (Vorjahr: 65 Mio. €).

Bisher noch nicht genutzte Verlustvorträge bestanden in Höhe von 8.311 Mio. € (Vorjahr: 3.141 Mio. €). Verlustvorträge in Höhe von 6.629 Mio. € (Vorjahr: 799 Mio. €) sind zeitlich unbegrenzt nutzbar, während 685 Mio. € (Vorjahr: 828 Mio. €) innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verwenden sind. Darüber hinaus bestanden steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 997 Mio. € (Vorjahr: 1.518 Mio. €), die innerhalb eines Zeitraums von 15 beziehungsweise 20 Jahren genutzt werden können. Verlustvorträge in Höhe von 5.427 Mio. € (Vorjahr: 198 Mio. €) wurden als nicht nutzbar eingeschätzt.

Die Zunahme der als nicht nutzbar eingeschätzten Verlustvorträge in Höhe von ca. 5 Mrd. € resultiert im Wesentlichen aus einer Einheit im Scania-Teilkonzern. Da hinsichtlich dieses Betrages zurzeit keine ausreichende positive Ergebnisprognose für die Einheit besteht, wurden entsprechende aktive latente Steuern nicht angesetzt.

Aufgrund der Nutzung bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften aus früheren Perioden mindert sich der tatsächliche Ertragsteueraufwand im laufenden Geschäftsjahr um 84 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €). Der Betrag des latenten Steueraufwandes mindert sich um 58 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) aufgrund bisher nicht berücksichtigter steuerlicher Verluste und Steuergutschriften einer früheren Periode. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 17 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €).

Latente Steuern werden angesetzt, soweit Einkünfte von Tochterunternehmen aufgrund besonderer lokaler steuerlicher Regelungen in der Vergangenheit steuerbefreit waren und soweit die Steuereffekte bei Wegfall der temporären Steuerbefreiung absehbar sind. Die von verschiedenen Staaten zum Ausgleich für den Wegfall der betragsmäßig unbegrenzten Steuerbefreiungen gewährten Steuerguthaben führten zum Ansatz eines Steuervorteils in Höhe von 76 Mio. € (Vorjahr: 55 Mio. €). Die aus anderen Gründen gewährten Steuerguthaben betrugen 126 Mio. € (Vorjahr: 67 Mio. €).

Für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 2 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) und für Steuergutschriften, die in der Zeit von 2011 bis 2023 verfallen würden, wurde in Höhe von 563 Mio. € (Vorjahr: 562 Mio. €) in der Bilanz kein latenter Steueranspruch erfasst.

Im Geschäftsjahr 2006 wurde aufgrund geänderter gesetzlicher Bestimmungen in Deutschland erstmalig ein Körperschaftsteuererstattungsanspruch erfolgswirksam als laufender Ertragsteueranspruch aktiviert und in der Bilanz unter den Ertragsteuerforderungen mit einem Barwert von 951 Mio. € angesetzt. Am Bilanzstichtag betrug der Barwert des Erstattungsanspruchs 808 Mio. €.

Aus Steuersatzänderungen resultierten konzernweit latente Steueraufwendungen in Höhe von 20 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €).

Latente Steuern in Höhe von 605 Mio. € (Vorjahr: 453 Mio. €) wurden aktiviert, ohne dass diesen passiven latenten Steuern in entsprechender Höhe gegenüberstehen. Die betroffenen Gesellschaften erwarten nach Verlusten im aktuellen Geschäftsjahr oder im Vorjahr in Zukunft positive steuerliche Einkünfte.

In Höhe von insgesamt 943 Mio. € (Vorjahr: 207 Mio. €) wurden latente Steuern in der Bilanz eigenkapitalerhöhend berücksichtigt, die auf direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen entfallen. Davon betreffen 14 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) Minderheitsanteile. Im laufenden Geschäftsjahr ergab sich keine Minderung der latenten Steuern (Vorjahr: 6 Mio. €) durch Effekte aus Konsolidierungskreisänderungen.

**STEUEREFFEKTE AUF DIREKT IM EIGENKAPITAL ERFASSTE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**

Folgende latente Steuern entfallen auf Posten, die aus direkt im Eigenkapital erfassten Erträgen und Aufwendungen resultieren:

	BETRAG VOR STEUERN	STEUERN	BETRAG NACH STEUERN	BETRAG VOR STEUERN	STEUERN	BETRAG NACH STEUERN
	Mio. €		2010	Mio. €		2009
Währungsumrechnungs-differenzen	1.978	–	1.978	975	–	975
Versicherungsmathematische Gewinne/ Verluste	–1.344	393	–951	–860	249	–611
Cash-flow-Hedges	–1.136	333	–802	–225	46	–179
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–34	10	–24	271	–80	191
At Equity bewertete Anteile nach Steuern	516	–	516	30	–	30
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>–20</b>	<b>736</b>	<b>717</b>	<b>191</b>	<b>216</b>	<b>406</b>

Aus Eigenkapitalbeschaffungskosten resultierende Steuereffekte in Höhe von 35 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €) wurden unmittelbar der Kapitalrücklage 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:

	AKTIVE LATENTE STEUERN		PASSIVE LATENTE STEUERN	
	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
Mio. €				
Immaterielle Vermögenswerte	311	197	2.323	2.388
Sachanlagen und Vermietete Vermögenswerte	4.019	3.699	3.315	2.580
Langfristige Finanzanlagen	536	756	29	4
Vorräte	269	304	443	324
Forderungen und sonstige Vermögenswerte (inkl. Finanzdienstleistungsbereich)	1.110	622	5.234	5.931
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	303	82	51	20
Pensionsrückstellungen	1.703	1.303	4	3
Übrige Rückstellungen	3.329	2.885	69	61
Verbindlichkeiten	1.442	1.309	238	245
Steuerliche Verlustvorträge	920	929	–	–
<b>Bruttowert</b>	<b>13.942</b>	<b>12.084</b>	<b>11.706</b>	<b>11.558</b>
davon langfristig	(9.558)	(8.544)	(8.710)	(8.070)
Saldierung	10.205	9.185	10.205	9.185
Konsolidierung	510	113	167	–149
<b>Bilanzansatz</b>	<b>4.248</b>	<b>3.013</b>	<b>1.669</b>	<b>2.224</b>

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 2010 von 1.767 Mio. € (Vorjahr: 349 Mio. €) war um 886 Mio. € (Vorjahr: 23 Mio. €) niedriger als der erwartete Steueraufwand von 2.653 Mio. €, der sich bei Anwendung eines Thesaurierungssatzes von 29,5 % auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde.

#### ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM AUSGEWIESENEN ERTRAGSTEUERAUFWAND

Mio. €	2010	2009
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>8.994</b>	<b>1.261</b>
<b>Erwarteter Ertragsteueraufwand (Steuersatz 29,5 %; Vorjahr 29,5 %)</b>	<b>2.653</b>	<b>372</b>
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	-158	-58
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	-678	-476
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	157	162
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	-125	52
temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern erfasst wurden	48	349
Steuergutschriften	-107	-47
Periodenfremde Steuern	-164	-33
Effekte aus Steuersatzänderungen	20	1
Sonstige Steuereffekte	121	27
<b>Ausgewiesener Ertragsteueraufwand</b>	<b>1.767</b>	<b>349</b>
Effektiver Steuersatz in %	19,7	27,7

## 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 während des Geschäftsjahrs in Umlauf befindlichen Stamm- und Vorzugsaktien. Eine Verwässerung des Ergebnisses je Aktie resultiert aus sogenannten potenziellen Aktien. Hierzu zählen Optionsrechte, die allerdings nur dann ergebnisverwässernd wirken, wenn diese Rechte die Ausgabe von Aktien zu einem Wert unter dem durchschnittlichen Börsenkurs der Aktie zur Folge haben.

Eine Verwässerung ergab sich im Geschäftsjahr 2010 aus der siebten und achten Tranche des Aktienoptionsplans. Sie war allerdings so geringfügig, dass das ausgewiesene Ergebnis je Aktie dadurch nicht beeinflusst worden ist.

Da die im März/April 2010 ausgegebenen neuen Vorzugsaktien mit einer rückwirkenden Gewinnanteilberechtigung ab dem 1. Januar 2009 ausgestattet waren und ihr Bezugspreis unter ihrem beizulegenden Zeitwert lag, erfolgte eine rückwirkende partielle Anpassung der Aktienanzahl des Vorjahres und damit des Ergebnisses je Aktie für das Geschäftsjahr 2009 um 0,01€.

Stück	STÄMME		VORZÜGE*	
	2010	2009	2010	2009
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – unverwässert	295.024.566	294.963.231	154.905.434	107.652.546
Verwässerde potenzielle Stammaktien aus Aktienoptionsplan	9.792	87.163	–	–
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien – verwässert	295.034.358	295.050.394	154.905.434	107.652.546

Mio. €	2010	2009
Ergebnis nach Steuern	7.226	911
Ergebnisanteil von Minderheiten	392	–49
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	6.835	960
Unverwässertes Ergebnis aus Stammaktien*	4.475	699
Verwässertes Ergebnis aus Stammaktien*	4.476	699
Unverwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien*	2.359	261
Verwässertes Ergebnis aus Vorzugsaktien*	2.359	261

€	2010	2009
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert*	15,17	2,37
Ergebnis je Stammaktie – verwässert*	15,17	2,37
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert*	15,23	2,43
Ergebnis je Vorzugsaktie – verwässert*	15,23	2,43

\* Das Vorjahr wurde angepasst.

## Weitere Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung nach IAS 23 (Fremdkapitalkosten)

Die aktivierten Fremdkapitalkosten beliefen sich im laufenden Geschäftsjahr auf 24 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) und entfielen im Wesentlichen auf die aktivierten Entwicklungskosten. Es wurde im Volkswagen Konzern ein Fremdkapitalkostensatz von durchschnittlich 3,8 % (Vorjahr: 4,0 %) 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. €	2010	2009
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	930	207
Kredite und Forderungen*	4.276	3.220
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte*	96	14
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	-3.212	-3.626
	<b>2.089</b>	<b>-185</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 Finanzinstrumenten 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.

Zur Vereinheitlichung der Bewertungskategorien des IAS 39 und der Klassen des IFRS 7 im Volkswagen Konzern wurden im Geschäftsjahr 2010 die Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen von der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte in die Kategorie Kredite und Forderungen umgegliedert. Dementsprechend ergibt sich in den Nettoergebnissen eine Verschiebung in Höhe von 17 Mio. € (Vorjahr: 9 Mio. €) zwischen den betroffenen Bewertungskategorien. Das Vorjahr wurde angepasst.

**GESAMTZINSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN DER NICHT ERFOLGSWIRKSAM ZUM FAIR VALUE BEWERTETEN FINANZINSTRUMENTE**

Mio. €	2010	2009
Zinserträge	4.301	3.957
Zinsaufwendungen	3.402	3.652
<b>899</b>	<b>305</b>	

**WERTMINDERUNGSAUFWENDUNGEN DER FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTE NACH KLASSEN**

Mio. €	2010	2009
Zum Fair Value bewertet	–	3
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet	1.306	1.622
<b>1.306</b>	<b>1.625</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 60 Mio. € (Vorjahr: 69 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2010 wurden 3 Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €) als Aufwand und kein Ertrag (Vorjahr: 3 Mio. €) für Gebühren und Provisionen erfasst, die nicht im Rahmen der Effektivzinsmethode berücksichtigt werden.

## Erläuterungen zur Bilanz

### 12 | Immaterielle Vermögenswerte

#### ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2009

Mio. €	Markenname	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 01.01.2009</b>	<b>895</b>	<b>2.771</b>	<b>2.665</b>	<b>11.499</b>	<b>2.153</b>	<b>19.983</b>
Währungsänderungen	54	158	27	188	46	473
Änderungen						
Konsolidierungskreis	–	–	–	–	0	0
Zugänge	–	–	1.600	347	226	2.173
Umbuchungen	–	–	–981	986	–18	–13
Abgänge	–	–	99	1.123	85	1.307
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>949</b>	<b>2.929</b>	<b>3.213</b>	<b>11.896</b>	<b>2.322</b>	<b>21.310</b>
<b>Abschreibungen</b>						
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>239</b>	<b>6.308</b>	<b>1.145</b>	<b>7.692</b>
Währungsänderungen	–	–	–	88	21	109
Änderungen						
Konsolidierungskreis	–	–	–	–	0	0
Zugänge planmäßig	–	–	–	1.417	320	1.737
Zugänge außerplanmäßig	–	–	109	60	3	172
Umbuchungen	–	–	–113	113	–7	–7
Abgänge	–	–	98	1.117	85	1.299
Zuschreibungen	–	–	–	–	–	–
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>136</b>	<b>6.870</b>	<b>1.397</b>	<b>8.403</b>
<b>Nettobuchwert</b>						
<b>am 31.12.2009</b>	<b>949</b>	<b>2.929</b>	<b>3.077</b>	<b>5.027</b>	<b>925</b>	<b>12.907</b>

Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte umfassen insbesondere Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen.

Durch Sensitivitätsanalysen haben wir festgestellt, dass auch bei innerhalb eines realistischen Rahmens abweichenden wesentlichen Annahmen kein Wertminderungsbedarf für Goodwills und Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorliegt.

## ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2010

Mio. €	Markenname	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 01.01.2010</b>	<b>949</b>	<b>2.929</b>	<b>3.213</b>	<b>11.896</b>	<b>2.322</b>	<b>21.310</b>
Währungsänderungen	136	401	89	246	103	975
Änderungen						
Konsolidierungskreis	64	80	–	–	38	182
Zugänge	–	–	1.249	419	175	1.842
Umbuchungen	–	–	–2.362	2.366	12	15
Abgänge	–	–	164	1.447	520	2.130
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>1.149</b>	<b>3.410</b>	<b>2.025</b>	<b>13.479</b>	<b>2.131</b>	<b>22.194</b>
<b>Abschreibungen</b>						
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>136</b>	<b>6.870</b>	<b>1.397</b>	<b>8.403</b>
Währungsänderungen	–	–	–	115	51	166
Änderungen						
Konsolidierungskreis	–	–	–	–	11	11
Zugänge planmäßig	2	–	–	1.580	317	1.899
Zugänge außerplanmäßig	–	–	136	560	32	728
Umbuchungen	–	–	–15	15	1	1
Abgänge	–	–	111	1.437	511	2.060
Zuschreibungen	–	–	0	–58	–	–58
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>145</b>	<b>7.645</b>	<b>1.298</b>	<b>9.090</b>
<b>Nettobuchwert</b>						
<b>am 31.12.2010</b>	<b>1.147</b>	<b>3.410</b>	<b>1.880</b>	<b>5.834</b>	<b>833</b>	<b>13.104</b>

Der ausgewiesene Markenname entfällt im Wesentlichen auf das Segment Scania Vehicles and Services.

Von dem zum 31. Dezember 2010 ausgewiesenen Goodwill entfallen 3.120 Mio. € (Vorjahr: 2.729 Mio. €) auf Scania Vehicles and Services und 162 Mio. € (Vorjahr: 153 Mio. €) auf Škoda (Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge). Von dem verbleibenden Betrag betreffen 100 Mio. € (Vorjahr: 27 Mio. €) das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, 15 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) das Segment Finanzdienstleistungen und 13 Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €) die nicht zugeordneten Bereiche. Die Werthaltigkeit der ausgewiesenen Goodwills ist auch bei einer Variation der Wachstumsprognose beziehungsweise des Diskontierungssatzes von + / – 0,5 %-Punkte gegeben.

Von den im Jahr 2010 insgesamt angefallenen Forschungs- und Entwicklungskosten erfüllten 1.667 Mio. € (Vorjahr: 1.948 Mio. €) die Aktivierungskriterien nach IFRS.

Folgende Beträge wurden erfolgswirksam verrechnet:

Mio. €	2010	2009
Forschungskosten und nicht aktivierte Entwicklungskosten	4.589	3.843
Abschreibungen auf Entwicklungskosten	2.276	1.586
<b>Aufwandwirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten</b>	<b>6.866</b>	<b>5.429</b>

## 13 | Sachanlagen

### ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2009

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 01.01.2009</b>	<b>16.177</b>	<b>26.553</b>	<b>33.927</b>	<b>3.089</b>	<b>79.746</b>
Währungsänderungen	179	429	360	56	1.024
Änderungen Konsolidierungskreis	95	0	1	5	100
Zugänge	378	1.254	1.795	2.251	5.678
Umbuchungen	546	982	801	-2.316	13
Abgänge	60	531	717	54	1.362
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>17.314</b>	<b>28.686</b>	<b>36.166</b>	<b>3.032</b>	<b>85.199</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>7.923</b>	<b>20.473</b>	<b>28.120</b>	<b>109</b>	<b>56.625</b>
Währungsänderungen	61	267	292	4	624
Änderungen Konsolidierungskreis	4	0	0	-	4
Zugänge planmäßig	519	1.734	2.297	24	4.574
Zugänge außerplanmäßig	0	2	136	2	140
Umbuchungen	0	36	54	-84	7
Abgänge	51	492	656	0	1.198
Zuschreibungen	-2	-2	-6	-11	-20
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>8.454</b>	<b>22.018</b>	<b>30.237</b>	<b>45</b>	<b>60.755</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2009</b>	<b>8.860</b>	<b>6.668</b>	<b>5.930</b>	<b>2.987</b>	<b>24.444</b>
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte					
Buchwert 31.12.2009	166	17	12	-	195

Für mittels Finanzierungsleasing-Verträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend Kaufoptionen, die auch ausgeübt werden sollen. Die Zinssätze, die den Verträgen zugrunde liegen, variieren je nach Markt und Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwischen 2,0 und 10,1 %.

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergaben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2010	2011 – 2014	ab 2015	Gesamt
Leasingzahlungen	30	107	94	230
Zinsanteile	7	16	2	25
<b>Buchwert/Barwert</b>	<b>23</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>206</b>

#### ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2010

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 01.01.2010</b>	<b>17.314</b>	<b>28.686</b>	<b>36.166</b>	<b>3.032</b>	<b>85.199</b>
Währungsänderungen	428	749	545	157	1.879
Änderungen Konsolidierungskreis	207	113	56	12	388
Zugänge	347	908	2.117	2.261	5.634
Umbuchungen	263	967	975	-2.234	-29
Abgänge	75	1.092	1.292	63	2.522
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>18.485</b>	<b>30.331</b>	<b>38.568</b>	<b>3.164</b>	<b>90.548</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>8.454</b>	<b>22.018</b>	<b>30.237</b>	<b>45</b>	<b>60.755</b>
Währungsänderungen	127	474	434	3	1.038
Änderungen Konsolidierungskreis	43	12	20	-	75
Zugänge planmäßig	583	1.818	2.319	11	4.731
Zugänge außerplanmäßig	0	56	369	26	451
Umbuchungen	0	0	-1	-	-1
Abgänge	56	1.012	1.249	1	2.319
Zuschreibungen	-	0	-	-29	-29
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>9.151</b>	<b>23.366</b>	<b>32.128</b>	<b>55</b>	<b>64.701</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2010</b>	<b>9.334</b>	<b>6.965</b>	<b>6.440</b>	<b>3.109</b>	<b>25.847</b>
davon als Finanzierungsleasing klassifizierte gemietete Vermögenswerte					
Buchwert 31.12.2010	152	87	9	-	249

Für mittels Finanzierungsleasing-Verträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend Kaufoptionen, die auch ausgeübt werden sollen. Die Zinssätze, die den Verträgen zugrunde liegen, variieren je nach Markt und Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwischen 2,0 und 11,0 %.

Die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	2011	2012 – 2015	ab 2016	Gesamt
Leasingzahlungen	31	144	104	279
Zinsanteile	5	13	1	19
<b>Buchwert/Barwert</b>	<b>26</b>	<b>131</b>	<b>103</b>	<b>260</b>

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte erfolgten im laufenden Jahr aufwandswirksame Zahlungen in Höhe von 630 Mio. € (Vorjahr: 545 Mio. €).

Öffentliche Zuwendungen in Höhe von 167 Mio. € (Vorjahr: 25 Mio. €) wurden von den Anschaffungskosten der Sachanlagen abgesetzt beziehungsweise 32 Mio. € (Vorjahr: 111 Mio. €) als erhaltene Sachzuwendungen nicht als Anschaffungskosten aktiviert.

#### 14 | Vermietete Vermögenswerte und Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

##### ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2009

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>12.695</b>	<b>305</b>	<b>13.000</b>
Währungsänderungen	62	3	64
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–
Zugänge	5.230	76	5.306
Umbuchungen	–2	0	–2
Abgänge	4.245	1	4.246
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>13.740</b>	<b>382</b>	<b>14.122</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>2.806</b>	<b>155</b>	<b>2.961</b>
Währungsänderungen	20	0	19
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–
Zugänge planmäßig	2.013	8	2.020
Zugänge außerplanmäßig	262	5	267
Umbuchungen	0	0	0
Abgänge	1.620	1	1.620
Zuschreibungen	–28	–	–28
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>3.452</b>	<b>166</b>	<b>3.618</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2009</b>	<b>10.288</b>	<b>216</b>	<b>10.504</b>

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2010	2011 – 2014	ab 2015	Gesamt
Leasingzahlungen	1.234	1.141	–	2.375

**ENTWICKLUNG DER VERMIETETEN VERMÖGENSWERTE UND ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2010**

Mio. €	Vermietete Vermögenswerte	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Gesamt
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>13.740</b>	<b>382</b>	<b>14.122</b>
Währungsänderungen	782	8	790
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–
Zugänge	7.133	27	7.160
Umbuchungen	–	14	14
Abgänge	5.793	2	5.795
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>15.863</b>	<b>429</b>	<b>16.292</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>3.452</b>	<b>166</b>	<b>3.618</b>
Währungsänderungen	184	2	186
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–	–
Zugänge planmäßig	2.263	8	2.271
Zugänge außerplanmäßig	100	2	102
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	1.942	1	1.943
Zuschreibungen	–6	–	–6
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>4.051</b>	<b>177</b>	<b>4.228</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2010</b>	<b>11.812</b>	<b>252</b>	<b>12.064</b>

Unter den Vermieteten Vermögenswerten weisen wir das im Wege des Operating-Leasing vermietete Leasingvermögen aus.

In dem Posten Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (Investment Property) werden Mietwohnungen und verpachtete Händlerbetriebe ausgewiesen, deren Fair Value 517 Mio. € (Vorjahr: 475 Mio. €) betrug. Für den Unterhalt des genutzten Investment Property fielen operative Kosten in Höhe von 50 Mio. € (Vorjahr: 46 Mio. €) an, für nicht genutztes Investment Property wurden 2 Mio. € (Vorjahr: 2 Mio. €) aufgewandt.

Aus den unkündbaren Leasing- und Vermietverträgen erwarteten wir in den nächsten Jahren die folgenden Zahlungen:

Mio. €	2011	2012 – 2015	ab 2016	Gesamt
Leasingzahlungen	1.313	1.141	0	2.454

## 15 | At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen

### ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN

VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2009

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>6.394</b>	<b>870</b>	<b>7.264</b>
Währungsänderungen	-14	0	-14
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-140	-140
Zugänge	4.768	95	4.863
Umbuchungen	7	-7	0
Abgänge	780	4	783
Zuschreibungen	-	-	-
Ergebnisneutrale Veränderungen	30	-	30
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>10.406</b>	<b>815</b>	<b>11.220</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>21</b>	<b>287</b>	<b>308</b>
Währungsänderungen	-1	1	1
Änderungen Konsolidierungskreis	-	-33	-33
Zugänge außerplanmäßig	-	17	17
Umbuchungen	-	-	-
Abgänge	-	0	0
Zuschreibungen	-	-	-
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>21</b>	<b>271</b>	<b>292</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2009</b>	<b>10.385</b>	<b>543</b>	<b>10.928</b>

**ENTWICKLUNG DER AT EQUITY BEWERTETEN ANTEILE UND SONSTIGEN BETEILIGUNGEN**  
VOM 1. JANUAR ZUM 31. DEZEMBER 2010

Mio. €	At Equity bewertete Anteile	Sonstige Beteiligungen	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>10.406</b>	<b>815</b>	<b>11.220</b>
Währungsänderungen	73	6	78
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–163	–163
Zugänge	3.762	231	3.994
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	1.206	34	1.239
Zuschreibungen	–	–	–
Ergebnisneutrale Veränderungen	516	–	516
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>13.551</b>	<b>855</b>	<b>14.407</b>
<b>Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>21</b>	<b>271</b>	<b>292</b>
Währungsänderungen	3	3	6
Änderungen Konsolidierungskreis	–	–50	–50
Zugänge außerplanmäßig	–	11	11
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	18	18
Zuschreibungen	–	–3	–3
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>24</b>	<b>215</b>	<b>239</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2010</b>	<b>13.528</b>	<b>640</b>	<b>14.168</b>

In den At Equity bewerteten Anteilen sind Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 8.284 Mio. € (Vorjahr: 7.334 Mio. €) und assoziierte Unternehmen in Höhe von 5.244 Mio. € (Vorjahr: 3.051 Mio. €) enthalten.

Im Vorjahr resultierten die Zugänge bei At Equity bewerteten Anteilen im Wesentlichen aus dem Erwerb der Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH in Höhe von 3.907 Mio. €. Die Zugänge des laufenden Jahres entfallen neben den vereinnahmten Erträgen im Wesentlichen auf den Erwerb der Beteiligung an der Suzuki Motor Corporation in Höhe von 1.765 Mio. €. Die Abgänge beruhen im Wesentlichen auf Dividenden.

Die Ergebnisneutralen Veränderungen entfallen in Höhe von 147 Mio. € (Vorjahr: –41 Mio. €) auf Gemeinschaftsunternehmen und in Höhe von 370 Mio. € (Vorjahr: 71 Mio. €) auf assoziierte Unternehmen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 550 Mio. € (Vorjahr: 51 Mio. €), denen versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 101 Mio. € (Vorjahr: 48 Mio. €) sowie Verluste aus der Zeitwertbewertung von Cash-flow-Hedges in Höhe von 118 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) gegenüberstehen.

Die wesentlichen Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Gesellschaften sind in der Aufstellung der wesentlichen Konzerngesellschaften am Ende des Anhangs aufgeführt.

## 16 | Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen

Mio. €	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2010	Fair Value 31.12.2010	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2009	Fair Value 31.12.2009
<b>Forderungen aus dem Finanzierungsgeschäft</b>								
Kundenfinanzierung	13.736	26.224	39.960	40.256	11.613	22.815	34.428	34.496
Händlerfinanzierung	9.235	738	9.974	9.966	8.698	856	9.555	9.550
Direktbank-Geschäft	143	–	143	143	146	–	146	146
	<b>23.114</b>	<b>26.962</b>	<b>50.076</b>	<b>50.365</b>	<b>20.457</b>	<b>23.672</b>	<b>44.129</b>	<b>44.192</b>
<b>Fällige Forderungen aus dem Operating-Leasinggeschäft</b>								
	153	–	153	153	152	–	152	152
<b>Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen</b>								
	6.898	8.855	15.753	15.867	6.793	9.502	16.296	16.322
	<b>30.164</b>	<b>35.817</b>	<b>65.982</b>	<b>66.385</b>	<b>27.403</b>	<b>33.174</b>	<b>60.577</b>	<b>60.667</b>

Die langfristigen Forderungen aus dem Kundenfinanzierungsgeschäft sind je nach Markt mit im Wesentlichen festen Zinssätzen zwischen 0,0 und 28,5 % (Vorjahr: 0,9 und 24 %) zu verzinsen. Sie haben Laufzeiten von bis zu 144 Monaten (Vorjahr: 144 Monate). Der langfristige Teil der Händlerfinanzierung wird länderabhängig zu Zinssätzen zwischen 0,0 und 21 % (Vorjahr: 1,9 und 18 %) gewährt.

Die Forderungen aus Finanzdienstleistungen in Höhe von 66,0 Mrd. € (Vorjahr: 60,6 Mrd. €) enthalten für die Forderungen aus Kundenfinanzierung und aus Finanzierungsleasing eine Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging von 5 Mio. € (Vorjahr: 84 Mio. €).

Die Forderungen aus der Kunden- und Händlerfinanzierung werden grundsätzlich durch Fahrzeuge oder Grundpfandrechte gesichert. Die Forderungen aus Kundenfinanzierung enthalten übertragene Forderungen in Höhe von 12 Mio. € (Vorjahr: – Mio. €), die nicht ausgebucht wurden, da das Kreditrisiko beim Volkswagen Konzern verbleibt. Es wurde eine korrespondierende Verbindlichkeit in gleicher Höhe erfasst.

Die Forderungen aus der Händlerfinanzierung enthalten einen Betrag von 68 Mio. € (Vorjahr: 188 Mio. €), der verbundene Unternehmen betrifft.

Den Forderungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen – nahezu ausschließlich für Fahrzeuge – lagen zum 31. Dezember 2009 beziehungsweise liegen zum 31. Dezember 2010 die folgenden erwarteten Zahlungsströme zugrunde:

Mio. €	2010	2011 – 2014	ab 2015	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	7.470	10.312	67	17.849
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	– 677	– 870	– 6	– 1.553
<b>Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen</b>	<b>6.793</b>	<b>9.442</b>	<b>61</b>	<b>16.296</b>

Mio. €	2011	2012 – 2015	ab 2016	Gesamt
Zukünftige Einzahlungen aus Finanzierungsleasing-Verträgen	7.536	9.521	67	17.124
Noch nicht realisierte Finanzierungserträge (Abzinsung)	– 638	– 727	– 5	– 1.371
<b>Barwert der am Bilanzstichtag ausstehenden Mindestleasingzahlungen</b>	<b>6.898</b>	<b>8.794</b>	<b>62</b>	<b>15.753</b>

## 17 | Lang- und kurzfristige sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte

Mio. €	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2010	Fair Value 31.12.2010	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2009	Fair Value 31.12.2009
<b>Sonstige Forderungen gegenüber</b>								
verbundenen Unternehmen	77	11	89	89	238	9	247	247
Gemeinschaftsunternehmen	1.454	611	2.065	2.080	1.195	421	1.616	1.630
assoziierten Unternehmen	1	-	1	1	21	0	21	21
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	1	1	1	0	1	1	1
Sonstige Steueransprüche	1.893	41	1.934	1.934	1.345	57	1.403	1.403
<b>Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten</b>								
Finanzinstrumente	921	3.595	4.515	4.515	1.349	1.856	3.205	3.205
Wertpapiere*	-	1.422	1.422	1.421	-	2	2	2
Übrige Vermögenswerte	2.259	1.839	4.098	4.104	1.779	1.400	3.179	3.186
	<b>6.605</b>	<b>7.519</b>	<b>14.125</b>	<b>14.145</b>	<b>5.927</b>	<b>3.747</b>	<b>9.674</b>	<b>9.694</b>

\* Im Vorjahr als Teil der übrigen Vermögenswerte ausgewiesen.

In den Übrigen Vermögenswerten ist Planvermögen zur Finanzierung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 57 Mio. € (Vorjahr: 54 Mio. €) enthalten. Weiterhin sind hier die Anteile der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen in Höhe von 129 Mio. € (Vorjahr: 111 Mio. €) erfasst.

Für die ausgewiesenen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte bestehen keine wesentlichen Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen. Ausfallrisiken wird durch Wertberichtigungen Rechnung getragen.

In den Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerten sind Darlehen gegenüber Gemeinschaftsunternehmen, assoziierten und sonstigen Beteiligungsgesellschaften enthalten, die mit Zinssätzen bis zu 13,6 % (Vorjahr: 15,1 %) verzinst wurden.

Die Sonstigen Forderungen gegen verbundene Unternehmen enthalten befristete Darlehen mit Laufzeiten von bis zu 4 Jahren (Vorjahr: 3 Jahre) sowie unbefristete Darlehen und sind zu Zinssätzen zwischen 0,9 und 14,6 % (Vorjahr: 0,6 und 9,5 %) ausgeliehen.

Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen sind überwiegend unverzinslich.

Die Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte beinhalten 1.915 Mio. € (Vorjahr: 385 Mio. €) gestellte Sicherheiten für finanzielle Schulden und Eventualverbindlichkeiten. Für die gestellten Sicherheiten besteht kein originäres Veräußerungs- bzw. Verpfändungsrecht.

Die positiven Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
<b>Geschäfte zur Absicherung gegen</b>		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	15	22
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	52	58
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	418	432
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	7	10
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	1.419	2.110
<b>Hedge-Geschäfte</b>	<b>1.911</b>	<b>2.631</b>
Vermögenswerte aus hedgeineffektiven Derivaten	2.605	574
	<b>4.515</b>	<b>3.205</b>

Die positiven Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 353 Mio. € (Vorjahr: 255 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 60 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) positive Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Unter den Vermögenswerten aus hedgeineffektiven Derivaten werden insbesondere die Call-Optionen der Volkswagen AG zum Erwerb der ausstehenden Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH in Höhe von 2.001 Mio. € (Vorjahr: 48 Mio. €) ausgewiesen. Zu weiteren Informationen hierzu siehe Anhangangabe 41 Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter Anhangangabe 32 Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente näher erläutert.

## 18 | Ertragsteueransprüche

Mio. €	Buchwert 31.12.2010		Buchwert 31.12.2009	
	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig
Latente Ertragsteueransprüche	–	4.248	4.248	3.013
Ertragsteuerforderungen	482	689	1.171	685
	<b>482</b>	<b>4.937</b>	<b>5.419</b>	<b>3.698</b>
			<b>762</b>	<b>4.460</b>

Von den latenten Ertragsteueransprüchen sind 1.764 Mio. € (Vorjahr: 970 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

## 19 | Vorräte

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.494	2.030
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	1.837	1.590
Fertige Erzeugnisse, Waren	10.819	8.842
Kurzfristiges Vermietvermögen	2.470	1.575
Geleistete Anzahlungen	11	86
	<b>17.631</b>	<b>14.124</b>

Von den gesamten Vorräten waren 1.204 Mio. € (Vorjahr: 2.238 Mio. €) zum Nettoveräußerungswert aktiviert. Zeitgleich mit der Umsatzrealisierung wurden Vorräte in Höhe von 99.757 Mio. € (Vorjahr: 85.303 Mio. €) in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Die in der Berichtsperiode als Aufwand erfassten Wertberichtigungen betrugen 185 Mio. € (Vorjahr: 354 Mio. €). Als Sicherheit für Altersteilzeitverpflichtungen sind Fahrzeuge in Höhe von 180 Mio. € (Vorjahr: 142 Mio. €) sicherungsübereignet worden.

## 20 | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	5.850	4.666
verbundenen Unternehmen	118	244
Gemeinschaftsunternehmen	908	777
assoziierten Unternehmen	6	4
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1	1
	<b>6.883</b>	<b>5.692</b>

Die Fair Values der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen den Buchwerten.

## 21 | 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.

## 22 | Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Guthaben bei Kreditinstituten	18.625	20.506
Schecks, Kassenbestand und jederzeit fällige Mittel	45	33
	<b>18.670</b>	<b>20.539</b>

Die Guthaben bei Kreditinstituten bestehen bei verschiedenen Banken in unterschiedlichen Währungen und beinhalten unter anderem auch Termingeldanlagen (siehe hierzu auch Anhangangabe 31).

## 23 | Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und damit verbundene Schulden

Die im Geschäftsjahr 2008 als zur Veräußerung gehaltenen umgegliederten Vermögenswerte und Schulden der Volkswagen Caminhões e Ônibus Indústria e Comércio de Veículos Comerciais Ltda., Resende, Brasilien, wurden im Vorjahr an die MAN Gruppe veräußert.

## 24 | Eigenkapital

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG lautet auf Euro. Die Aktien sind nennwertlose Stückaktien und lauten auf den Inhaber. Eine Aktie gewährt einen rechnerischen Anteil von 2,56 € am Gesellschaftskapital. 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 3. Mai 2006 besteht bis zum 2. Mai 2011 ein Genehmigtes Kapital zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien von bis zu 90 Mio. €.

Es besteht noch ein Bedingtes Kapital von 7 Mio. € (ursprünglich 40 Mio. €) aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 16. April 2002. Diese bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber der bis zum 15. April 2007 begebenen Wandelschuldverschreibungen ihr Bezugsrecht ausüben.

Durch Beschluss der Außerordentlichen Hauptversammlung vom 3. Dezember 2009 besteht ein Genehmigtes Kapital bis zum 2. Dezember 2014 zur Ausgabe von neuen auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien von bis zu 179,4 Mio. € (ursprünglich 345,6 Mio. €).

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2010 besteht ein Bedingtes Kapital bis zum 21. April 2015 aus der Begebung von bis zu 5 Mrd. € Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen von bis zu 102,4 Mio. €.

Im Berichtszeitraum hat die Volkswagen AG 64.904.498 neue Vorzugsaktien (Nominalwert: 166 Mio. €) im Rahmen einer Kapitalerhöhung ausgegeben. Durch die Kapitalerhöhung verzeichnete die Volkswagen AG einen Mittelzufluss in Höhe von rund 4,1 Mrd. €. Weiterhin hat die Volkswagen AG 40.170 neue Stammaktien (Nominalwert: 102.835 €) aus der Ausübung von Wandelschuldverschreibungen aus der siebten und achten Tranche des Aktienoptionsplans im Rahmen des Aktienoptionsplans ausgegeben.

Das Gezeichnete Kapital setzt sich aus 295.045.567 nennwertlosen Stammaktien und 170.142.778 Vorzugsaktien zusammen und beträgt 1.191 Mio. € (Vorjahr: 1.025 Mio. €).

#### ENTWICKLUNG DER STAMM- UND VORZUGSAKTIEN UND DES GEZEICHNETEN KAPITALS

	STÜCK		€	
	2010	2009	2010	2009
<b>Stand am 01.01.</b>	<b>400.243.677</b>	<b>400.158.487</b>	<b>1.024.623.813</b>	<b>1.024.405.726</b>
Kapitalerhöhung	64.904.498	–	166.155.515	–
Aktienoptionsplan	40.170	85.190	102.835	218.086
<b>Stand am 31.12.</b>	<b>465.188.345</b>	<b>400.243.677</b>	<b>1.190.882.163</b>	<b>1.024.623.813</b>

Die Kapitalrücklage setzt sich aus dem Aufgeld von insgesamt 9.084 Mio. € (Vorjahr: 5.030 Mio. €) aus den Kapitalerhöhungen, dem Aufgeld aus der Begebung von Optionsanleihen von 219 Mio. € sowie einem Einstellungsbetrag von 107 Mio. € aufgrund der in 2006 durchgeführten Kapitalherabsetzung zusammen. Aus dem Aufgeld aus der Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien sowie die Ausübung von Wandelschuldverschreibungen aus dem Aktienoptionsplan erhöhte sich die Kapitalrücklage im Geschäftsjahr um 4.055 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €). Die Kosten der Kapitalerhöhung im Geschäftsjahr 2010 haben die Kapitalrücklage unter Berücksichtigung latenter Steuern um 84 Mio. € vermindert. Es wurden keine Beträge aus der Kapitalrücklage entnommen.

#### AKTIENOPTIONSPLAN

Der Aktienoptionsplan räumt den Begünstigten – dem Vorstand, Top-Management und Management sowie den tariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Volkswagen AG – das Recht ein, durch Zeichnung von Wandelschuldverschreibungen zum Einzelpreis von 2,56 € Rechte auf den Bezug von Aktien der Volkswagen AG zu erwerben. Jede Schuldverschreibung verbrieft das Recht zur Wandlung in zehn Stammaktien.

Die Wandelschuldverschreibungen werden zum Zeitpunkt der Ausgabe an die Mitarbeiter zum Fair Value bewertet. Die zum Fair Value bewerteten Wandelschuldverschreibungen werden im Personalaufwand und im Eigenkapital erfasst.

Nach dem Auslaufen der ersten sechs Tranchen ergeben sich die Wandelpreise und Wandelzeiträume aus der folgenden Tabelle. Die Angaben zur siebten Tranche sind als Daten des Berichtsjahres verzeichnet, obwohl auch diese Tranche inzwischen ausgelaufen ist.

#### WANDELPREISE UND WANDELZEITRÄUME FÜR DIE TRANCHEN DES AKTIENOPTIONSPLANS

€	7. Tranche	8. Tranche
Basiswandelpreis je Aktie	37,99	58,18
Wandelpreis		
ab 9. Juli 2007	41,79	
ab Veröffentlichung des Zwischenberichts zum 30. September 2007	43,69	
ab 8. Juli 2008		64,00
ab Veröffentlichung des Zwischenberichts zum 30. September 2008	45,59	66,91
ab Veröffentlichung des Zwischenberichts zum 30. September 2009	47,49	69,82
mit Abschluss der Kapitalerhöhung zum 14. April 2010	46,82*	69,15*
ab Veröffentlichung des Zwischenberichts zum 30. September 2010		72,06*
Beginn der Wandelfrist	09.07.2007	08.07.2008
Ende der Wandelfrist	01.07.2010	30.06.2011

\* Die Wandelpreise wurden ab 14.04.2010 aufgrund der durchgeführten Kapitalerhöhung angepasst.

Die Entwicklung der gewährten Ansprüche auf Aktienoptionen ergibt sich aus der folgenden Tabelle:

	NOMINALWERT DER WANDEL- SCHULDVER- SCHREIBUNG	ANZAHL DER WANDEL- RECHTE	ANZAHL DER WANDELBAREN STAMMAKTIEN
	€	Stück	Stück
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>43.540,48</b>	<b>17.008</b>	<b>170.080</b>
Im Geschäftsjahr			
ausgeübt	21.808,64	8.519	85.190
zurückgegeben	12,80	5	50
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>21.719,04</b>	<b>8.484</b>	<b>84.840</b>
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>21.719,04</b>	<b>8.484</b>	<b>84.840</b>
Im Geschäftsjahr			
ausgeübt	10.283,52	4.017	40.170
zurückgegeben	94,72	37	370
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>11.340,80</b>	<b>4.430</b>	<b>44.300</b>

#### BEWERTUNG DER WANDELSCHULDVERSCHREIBUNGEN DER SIEBENTEN UND ACHTEN TRANCHE

Nach den Übergangsvorschriften des IFRS 2 wurden die Wandelschuldverschreibungen bewertet, die nach der Veröffentlichung des Standardentwurfs am 7. November 2002 gewährt wurden.

Der Fair Value der Wandelschuldverschreibungen wird durch ein Binomial-Optionspreismodell, das auf den oben aufgeführten Ausgabe- und Wandlungsbedingungen basiert, ermittelt. Bezuglich des Wandlungsverhaltens der Berechtigten wurde unterstellt, dass gewandelt wird, wenn der Aktienkurs 50 % über dem Wandelpreis liegt. Für die Ermittlung der Fair Values der Wandelschuldverschreibungen wurden historische und implizite Volatilitäten herangezogen, welche im Hinblick auf die erwartete Restlaufzeit der Wandlungsrechte ermittelt wurden. Die verwendeten Prämissen und der ermittelte Fair Value sind in folgender Tabelle dargestellt:

	7. Tranche	8. Tranche
Volatilität in %	27,50	27,50
Risikofreier Zinssatz in %	2,57	3,77
Dividenden in %	3,20	3,20
Beizulegender Zeitwert pro Wandelschuldverschreibung in €	48,71	63,49

Der Fair Value der Wandelschuldverschreibungen wird zeitanteilig über die zweijährige Sperrfrist als Personalaufwand erfasst. Da die Sperrfrist für die achte Tranche bereits 2008 abgelaufen war, wurde in den Geschäftsjahren 2009 und 2010 kein Personalaufwand erfasst.

Nachfolgend werden die Entwicklung der ausgegebenen Wandelschuldverschreibungen sowie ihre Ausübungspreise dargestellt.

	DURCHSCHNITTLICHER WANDELPREIS JE WANDEL- SCHULDVERSCHREIBUNG*	WANDELSCHE- DVERSCHREIBUNGEN
	€	Stück
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>556,27</b>	<b>17.008</b>
Im Geschäftsjahr		
gewährt	–	–
zurückgegeben	669,10	5
ausgeübt	521,41	8.519
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>618,53</b>	<b>8.484</b>
davon ausübbar	618,53	8.484
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>618,53</b>	<b>8.484</b>
Im Geschäftsjahr		
gewährt	–	–
zurückgegeben	698,20	37
ausgeübt	533,69	4.017
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>720,60</b>	<b>4.430</b>
davon ausübbar	720,60	4.430

\* Wandelpreis je zehn Aktien.

Für 5.103 Wandelschuldverschreibungen erhöhte sich im Jahr 2010 der durchschnittliche Wandelpreis um 224,00 €.

	WANDELPREIS JE WANDELSCHE- DVERSCHREIBUNG*	WANDELSCHE- DVERSCHREIBUNGEN
	€	Stück
2010		
7. Tranche	468,20	–
8. Tranche	720,60	4.430
		<b>4.430</b>

\* Wandelpreis je zehn Aktien.

**VERÄNDERUNG DER RÜCKLAGEN AUS DIREKT IM EIGENKAPITAL ERFASSTEN ERTRÄGEN UND  
AUFWENDUNGEN**

Nachfolgend wird die Veränderung der Rücklagen dargestellt, die durch direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen gebildet werden:

	VW AKTIONÄRE	MINDER- HEITEN	GESAMT	VW AKTIONÄRE	MINDER- HEITEN	GESAMT
	2010			2009		
Mio. €						
Währungsumrechnungsdifferenzen	1.716	261	1.978	839	135	975
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-1.311	-33	-1.344	-851	-9	-860
darauf latente Steuern	384	9	393	247	2	249
Cash-flow-Hedges	-1.130	-5	-1.136	-361	136	-225
darauf latente Steuern	332	1	333	83	-37	46
Marktbewertung Wertpapiere	-34	-	-34	271	-	271
darauf latente Steuern	10	-	10	-80	-	-80
At-Equity bewertete Anteile nach Steuern	516	-	516	30	-	30

**DIVIDENDENVORSCHLAG**

Die Dividendenausschüttung 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 ein Bilanzgewinn von 1.039 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende von insgesamt 1.034 Mio. €, das bedeutet 2,20€ je Stammaktie und 2,26€ je Vorzugsaktie, auszuschütten. Erst mit Beschluss der Hauptversammlung entsteht den Aktionären ein Anspruch.

Im Geschäftsjahr 2010 wurde eine Dividende in Höhe von 1,60€ je Stammaktie und 1,66€ je Vorzugsaktie ausgeschüttet.

**ANTEILE VON MINDERHEITEN AM EIGENKAPITAL**

Die Anteile von Minderheitsgesellschaftern (nicht beherrschende Anteile) am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf Anteilseigner an der Scania AB. 13,35% des Kapitals an Scania werden von der MAN SE gehalten, die selbst assoziiertes Unternehmen des Volkswagen Konzerns ist.

## 25 | Lang- und kurzfristige Finanzschulden

Die Details der lang- und kurzfristigen Finanzschulden ergeben sich aus der folgenden Tabelle:

Mio. €	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2010	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2009
Anleihen	9.345	19.392	28.737	10.817	21.405	32.222
Schuldverschreibungen	7.893	4.991	12.884	7.580	4.240	11.820
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	6.245	7.494	13.739	5.878	6.864	12.742
Einlagen aus dem Direktbankgeschäft	15.043	3.882	18.924	15.268	3.041	18.309
Darlehen	1.143	1.166	2.309	864	1.260	2.123
Wechselverbindlichkeiten	0	—	0	0	—	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-leasing-Verträgen	26	234	260	23	183	206
Finanzschulden gegenüber						
verbundenen Unternehmen	158	—	158	177	—	177
Gemeinschaftsunternehmen	0	—	0	—	—	—
assoziierten Unternehmen	—	—	—	—	—	—
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	—	—	—	—	—	—
	<b>39.852</b>	<b>37.159</b>	<b>77.012</b>	<b>40.606</b>	<b>36.993</b>	<b>77.599</b>

Von den in der Konzernbilanz ausgewiesenen Finanzschulden sind insgesamt 138 Mio. € (Vorjahr: 151 Mio. €) im Wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert.

Die Finanzschulden in Höhe von 77,0 Mrd. € (Vorjahr: 77,6 Mrd. €) enthalten für Einlagen aus dem Direktbankgeschäft eine Marktwertanpassung aus dem Portfolio-Hedging von 0,7 Mio. € (Vorjahr: 0,3 Mio. €).

Zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts über konsolidierte Zweckgesellschaften durchgeführte Asset-Backed-Securities-Transaktionen in Höhe von 9.482 Mio. € (Vorjahr: 10.584 Mio. €) sind in den Anleihen, Schuldverschreibungen und Verbindlichkeiten aus Darlehen enthalten. Als Sicherheit dienen Forderungen aus dem Kundenfinanzierungs- und dem Leasinggeschäft in Höhe von 11.120 Mio. € (Vorjahr: 12.785 Mio. €). Dabei werden die erwarteten Zahlungen an Einzweckgesellschaften abgetreten und die finanzierten Fahrzeuge als Sicherheit übertragen.

Sämtliche öffentliche und private Asset-Backed-Securities-Transaktionen des Volkswagen Financial Services AG Konzerns können vorzeitig zurückgezahlt werden (sogenannter clean up call), wenn weniger als 9 % des ursprünglichen Transaktionsvolumens ausstehen. Bei den Asset-Backed-Securities-Conduit-Transaktionen der Volkswagen Financial Services (UK) und Volkswagen Financial Services Japan handelt es sich um nicht öffentliche Transaktionen, die zu festgelegten Terminen kündbar sind.

## 26 | Lang- und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten

Mio. €	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2010	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2009
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	1.917	0	1.917	1.222	0	1.222
Übrige Verbindlichkeiten gegenüber						
verbundenen Unternehmen	38	0	38	66	–	66
Gemeinschaftsunternehmen	259	–	259	255	–	255
assoziierten Unternehmen	0	–	0	–	–	–
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	–	0	0	–	0
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	1.193	1.469	2.662	718	703	1.421
Verbindlichkeiten						
aus sonstigen Steuern	1.142	529	1.671	833	310	1.143
im Rahmen der sozialen Sicherheit	336	33	369	283	28	311
aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	1.924	374	2.297	1.381	304	1.686
Übrige Verbindlichkeiten	3.818	2.337	6.155	3.478	1.683	5.161
	<b>10.627</b>	<b>4.742</b>	<b>15.369</b>	<b>8.237</b>	<b>3.028</b>	<b>11.265</b>

Die negativen Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Geschäfte zur Absicherung gegen		
Währungsrisiken aus Vermögenswerten durch Fair-Value-Hedges	10	22
Währungsrisiken aus Verbindlichkeiten durch Fair-Value-Hedges	241	141
Zinsrisiken durch Fair-Value-Hedges	59	149
Zinsrisiken durch Cash-flow-Hedges	126	193
Währungs- und Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges)	1.561	351
<b>Hedge-Geschäfte</b>	<b>1.997</b>	<b>856</b>
Verpflichtungen aus hedgeineffektiven Derivaten	665	565
	<b>2.662</b>	<b>1.421</b>

Von den in der Konzernbilanz ausgewiesenen sonstigen Verbindlichkeiten sind insgesamt 485 Mio. € (Vorjahr: 361 Mio. €) im Wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert.

Die negativen Zeitwerte der Geschäfte zur Absicherung gegen Preisrisiken aus zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-flow-Hedges) belaufen sich auf 0 Mio. € (Vorjahr: 7 Mio. €).

Im Rahmen des Portfolio-Hedging sind 65 Mio. € (Vorjahr: 73 Mio. €) negative Zeitwerte aus Geschäften zur Absicherung gegen Zinsrisiken (Fair-Value-Hedges) erfasst.

Unter den Verpflichtungen aus hedgeineffektiven Derivaten werden insbesondere die von der Volkswagen AG geschriebenen Put-Optionen zum Erwerb der ausstehenden Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH in Höhe von 233 Mio. € (Vorjahr: 65 Mio. €) ausgewiesen. Zu weiteren Informationen hierzu siehe Anhangangabe 41 Angaben über die Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24.

Die Gesamtposition der derivativen Finanzinstrumente wird unter Anhangangabe 32 Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente näher erläutert.

## 27 | Ertragsteuerverpflichtungen

Mio. €	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2010	kurzfristig	langfristig	Buchwert 31.12.2009
Latente Ertragsteuerverpflichtungen	–	1.669	1.669	–	2.224	2.224
Ertragsteuerrückstellungen	2.077	3.610	5.687	973	3.946	4.919
Ertragsteuerverbindlichkeiten	286	–	286	73	–	73
	<b>2.363</b>	<b>5.279</b>	<b>7.642</b>	<b>1.046</b>	<b>6.170</b>	<b>7.216</b>

Von den latenten Ertragsteuerverpflichtungen sind 39 Mio. € (Vorjahr: 626 Mio. €) innerhalb eines Jahres fällig.

## 28 | Rückstellungen für Pensionen und pensionsähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden aufgrund von Versorgungsplänen für Zusage 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 Beschäftigungsduer und dem Entgelt der Mitarbeiter ab.

Für die betriebliche Altersversorgung bestehen im 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 das Unternehmen keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen; sie beliefen sich 2010 im Volkswagen Konzern auf insgesamt 1.040 Mio. € (Vorjahr: 983 Mio. €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 816 Mio. € (Vorjahr: 806 Mio. €) geleistet.

Überwiegend basieren die Altersversorgungssysteme auf Leistungszusagen (Defined Benefit Plans), wobei zwischen rückstellungs- und extern finanzierten Versorgungssystemen unterschieden wird.

Die Pensionsrückstellungen für leistungsorientierte Zusagen werden gemäß IAS 19 nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet. Bei der Bewertung werden Trendannahmen für die relevanten Größen, die sich auf die Leistungshöhe auswirken, berücksichtigt. Bei allen Leistungssystemen sind versicherungsmathematische Berechnungen erforderlich. Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste ergeben sich aus Bestandsänderungen und Abweichungen der tatsächlichen Trends (zum Beispiel Einkommens-, Rentenerhöhungen, Zinssatzänderungen) gegenüber den Rechnungsannahmen. Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste verrechnen wir erfolgsneutral mit den Rücklagen.

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. Eine Erhöhung oder Verminderung der angenommenen Kostentrends im Bereich der medizinischen Versorgung um einen Prozentpunkt würde sich nur geringfügig auf die Höhe der Verpflichtungen auswirken. Im Geschäftsjahr 2010 wurden 16 Mio. € (Vorjahr: 16 Mio. €) als Aufwand für Krankheitskosten erfasst. Der zugehörige Bilanzwert zum 31. Dezember 2010 beträgt 175 Mio. € (Vorjahr: 142 Mio. €).

Die betriebliche Altersversorgung im Volkswagen Konzern beruht seit 1996 in Deutschland auf einer Rentenbausteinzuusage, die nach IAS 19 als leistungsorientierte Zusage eingestuft wird. Seit dem 1. Januar 2001 ist dieses Modell zu einem Pensionsfonds weiterentwickelt worden. Dabei wird der jährliche vergütungsabhängige Versorgungsaufwand treuhänderisch durch den Volkswagen Pension Trust e.V. in Fonds angelegt. Dieses Modell bietet durch die Fondsanlage die Chance zu einer Steigerung der Versorgungsansprüche und sichert diese zusätzlich ab. Aus diesem Grund haben sich inzwischen fast alle inländischen Konzerngesellschaften hieran beteiligt. Da die treuhänderisch verwalteten Fondsanteile die Voraussetzungen von IAS 19 als Planvermögen erfüllen, ist insoweit eine Verrechnung mit den Rückstellungen erfolgt.

Soweit bei den ausländischen Konzerngesellschaften eine Absicherung vorgenommen wird, beruht diese im Wesentlichen auf Aktien, festverzinslichen Wertpapieren und Immobilien.

Folgende Beträge wurden für leistungsorientierte Zusagen in der Bilanz erfasst:

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2006
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	4.885	4.120	3.240	3.330	3.235
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	4.554	3.852	3.153	3.422	3.159
Finanzierungsstatus (Saldo)	331	268	87	-92	76
Barwert der nicht über einen Fonds finanzierten Verpflichtungen	14.986	13.552	12.743	12.532	13.652
Nicht erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	35	36	22	31	23
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert bilanzierter Betrag	22	26	34	31	42
<b>Bilanzwerte</b>	<b>15.375</b>	<b>13.881</b>	<b>12.886</b>	<b>12.502</b>	<b>13.793</b>
davon Pensionsrückstellungen	15.432	13.936	12.955	12.603	13.854
davon Sonstige Vermögenswerte	57	54	69	101	61

Der Barwert der Verpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2010	2009
<b>Barwert der Verpflichtungen am 01.01.</b>	<b>17.672</b>	<b>15.983</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	366	343
Aufzinsung der Verpflichtung	972	918
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	1.352	985
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	20	15
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	643	609
Rentenzahlungen aus dem Fonds	114	117
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	3	-33
Gewinne aus Plankürzung und -abgeltung	-24	-3
Konsolidierungskreisänderungen	45	-14
Sonstige Veränderungen	0	25
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	222	178
<b>Barwert der Verpflichtungen am 31.12.</b>	<b>19.871</b>	<b>17.672</b>

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio. €	2010	2009
<b>Fair Value des Planvermögens am 01.01.</b>	<b>3.852</b>	<b>3.153</b>
Erwartete Erträge aus Planvermögen	247	203
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	42	136
Arbeitgeberbeiträge an den Fonds	333	297
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	21	16
Rentenzahlungen aus dem Fonds	111	114
Konsolidierungskreisänderungen	18	-14
Sonstige Veränderungen	-1	17
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	154	157
<b>Fair Value des Planvermögens am 31.12.</b>	<b>4.554</b>	<b>3.852</b>

Aus der Anlage der Planvermögen zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 288 Mio. € (Vorjahr: 339 Mio. €).

Das Planvermögen enthält 3 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) Anlagen in Vermögenswerte und 23 Mio. € (Vorjahr: 14 Mio. €) Anlagen in Schuldinstrumente des Volkswagen Konzerns.

Die langfristig erwartete Verzinsung der Fondsvermögen basiert auf den tatsächlichen langfristig erzielten Erträgen des Portfolios, auf den historischen Gesamtmarktrenditen und einer Prognose über die voraussichtlichen Renditen der in den Portfolios enthaltenen Wertpapiergattungen. Die Prognosen beruhen auf detaillierten Analysen, die von Versicherungsmathematikern und Experten der Investmentbranche durchgeführt werden. Da die erwartete restliche Dienstzeit als Anlagehorizont dient, wurde die Annahme über die erwartete Verzinsung im Wesentlichen nicht verändert.

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Fondsvermögen voraussichtlich auf 403 Mio. € (Vorjahr: 274 Mio. €) belaufen.

Das Fondsvermögen setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

%	2010	2009
Aktien	29,8	29,3
Festverzinsliche Wertpapiere	52,9	53,2
Kasse	8,0	7,4
Immobilien	4,3	4,1
Sonstiges	5,1	6,0

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio. €	2010	2009
Laufender Dienstzeitaufwand	366	343
Aufzinsung der Verpflichtung	972	918
Erwartete Erträge aus Planvermögen	247	203
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	3	-33
Verluste/Gewinne aus Plankürzung und -abgeltung	-24	-1
Verluste/Gewinne aus der Anwendung der Begrenzung des IAS 19,58(b)	-8	4
<b>Saldo der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Aufwendungen und Erträge</b>	<b>1.062</b>	<b>1.028</b>

Die obigen Beträge sind grundsätzlich in den Personalkosten der Funktionsbereiche enthalten; die Aufzinsung der Verpflichtung und die erwarteten Erträge aus Planvermögen werden in den Finanzierungsaufwendungen ausgewiesen.

Die in der Bilanz erfasste Nettoschuld hat sich wie folgt verändert:

Mio. €	2010	2009
<b>Bilanzwerte am 01.01.</b>	<b>13.881</b>	<b>12.886</b>
Konsolidierungskreisänderungen	25	0
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasster Nettoaufwand	1.062	1.028
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen und Beiträge an den Fonds	979	910
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	1.311	849
Sonstige Veränderungen	-33	40
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	108	-11
<b>Bilanzwerte am 31.12.</b>	<b>15.375</b>	<b>13.881</b>

Zum Bilanzstichtag sind versicherungsmathematische Gewinne und Verluste in Höhe von 2.248 Mio. € (Vorjahr: 1.297 Mio. €) in der Bilanz eigenkapitalmindernd berücksichtigt.

Die erfahrungsbedingten Anpassungen, also die Abweichungen zwischen der gemäß den versicherungsmathematischen Annahmen erwarteten und der tatsächlichen Entwicklung der Verpflichtungen und Vermögenswerte, können folgender Tabelle entnommen werden:

Mio. €	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Unterschiede zwischen erwartetem und tatsächlichem Verlauf:</b>					
in % des Barwertes der Verpflichtung	0,39	1,16	-1,04	-0,48	0,03
in % des Fair Value des Planvermögens	0,13	3,16	-10,47	-2,44	2,57

Der Berechnung der Pensionsrückstellungen wurden die folgenden Annahmen zugrunde gelegt:

%	DEUTSCHLAND		AUSLAND	
	2010	2009	2010	2009
Abzinsungssatz zum 31.12.	4,90	5,40	1,20 – 10,80	1,20 – 11,30
Erwartete Erträge aus Planvermögen	4,25	5,00	3,00 – 11,70	4,00 – 11,70
Entgelttrend	2,70	2,50	1,60 – 8,70	1,50 – 8,70
Rententrend	1,00 – 1,60	1,00 – 1,60	0,80 – 5,58	0,80 – 6,00
Fluktuationsrate	0,75 – 1,00	0,75 – 1,00	2,00 – 11,00	2,00 – 18,00
Jährlicher Anstieg der Kosten für Gesundheitsfürsorge	–	–	2,00 – 7,60	4,50 – 8,00

## 29 | Lang- und kurzfristige sonstige Rückstellungen

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft	Kosten der Belegschaft	Übrige Rückstellungen	Gesamt
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>10.505</b>	<b>2.820</b>	<b>4.221</b>	<b>17.546</b>
Währungsänderungen	72	21	268	361
Konsolidierungskreisänderungen	2	–	10	12
Verbrauch	4.374	1.196	677	6.247
Zuführung/Neubildung	5.411	1.012	2.093	8.517
Aufzinsung	312	53	19	384
Auflösung	538	136	392	1.066
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>11.391</b>	<b>2.574</b>	<b>5.542</b>	<b>19.507</b>
Währungsänderungen	237	36	215	488
Konsolidierungskreisänderungen	57	7	34	98
Verbrauch	4.520	1.156	1.363	7.039
Zuführung/Neubildung	5.955	1.791	3.134	10.880
Aufzinsung	213	15	24	252
Auflösung	773	109	622	1.504
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>12.561</b>	<b>3.158</b>	<b>6.964</b>	<b>22.683</b>
davon kurzfristig	5.778	1.855	3.880	11.513
davon langfristig	6.783	1.303	3.084	11.170

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 Gewährleistungsansprüche, 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.

Rückstellungen für Kosten der Belegschaft werden unter anderem für Jubiläumszuwendungen, Zeitguthaben, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen gebildet.

Die Übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl erkennbarer Einzelrisiken und ungewisser Verpflichtungen, die in Höhe ihres wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

In den Übrigen Rückstellungen sind versicherungstechnische Rückstellungen in Höhe von 184 Mio. € (Vorjahr: 157 Mio. €) enthalten.

## 30 | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber		
Dritten	12.335	10.066
verbundenen Unternehmen	114	87
Gemeinschaftsunternehmen	71	51
assoziierten Unternehmen	18	17
sonstigen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	6	4
	<b>12.544</b>	<b>10.225</b>

## Weitere Erläuterungen zur Bilanz nach IFRS 7 (Finanzinstrumente)

### BUCHWERT DER FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	2.605	574
Kredite und Forderungen*	80.985	73.631
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte*	6.143	3.875
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden	665	565
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Schulden	92.110	90.944

\* Vorjahr angepasst.

Zur Vereinheitlichung der Bewertungskategorien des IAS 39 und Klassen des IFRS 7 im Volkswagen Konzern wurden im Geschäftsjahr 2010 die Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen in Höhe von 18.670 Mio. € (Vorjahr: 20.539 Mio. €) von der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte in die Kategorie Kredite und Forderungen beziehungsweise von der Klasse Zum Fair Value bewertet in die Klasse Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet umgegliedert. Die Zuordnung zu den drei Stufen der Fair Value Hierarchie entfällt. Das Vorjahr wurde entsprechend 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 dem Bilanzwert gleichgesetzt.

**ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE**  
ZUM 31. DEZEMBER 2009

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRten ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH DES IFRS 7	ÜBRIGE – KEIN FINANZ- INSTRUMENT	BILANZ- POSTEN ZUM 31.12.2009
Mio. €	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	10.385	–	10.385
Sonstige Beteiligungen	–	543	543	–	–	543
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	33.174	33.264	–	–	33.174
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	1.858	920	941	–	969	3.747
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	5.692	5.692	–	–	5.692
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	27.403	27.403	–	–	27.403
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	1.349	2.352	2.352	–	2.226	5.927
Wertpapiere	3.330	–	–	–	–	3.330
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen*	–	20.539	20.539	–	–	20.539
<b>Langfristige Schulden</b>						
Finanzschulden	–	36.993	38.808	–	–	36.993
Sonstige Verbindlichkeiten	703	1.148	1.148	–	1.177	3.028
<b>Kurzfristige Schulden</b>						
Finanzschulden	–	40.606	40.606	–	–	40.606
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	10.225	10.225	–	–	10.225
Sonstige Verbindlichkeiten	718	2.178	2.178	–	5.340	8.237

\* Vorjahr angepasst.

**ÜBERLEITUNG DER BILANZPOSTEN ZU DEN KLASSEN DER FINANZINSTRUMENTE  
ZUM 31. DEZEMBER 2010**

	ZUM FAIR VALUE BEWERTET	ZU FORTGEFÜHRTEM ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET		NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH DES IFRS 7	ÜBRIGE – KEIN FINANZ- INSTRUMENT	BILANZ- POSTEN ZUM 31.12.2010
		Buchwert	Fair Value			
Mio. €		Buchwert	Buchwert	Buchwert	Buchwert	
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>						
At Equity bewertete Anteile	–	–	–	13.528	–	13.528
Sonstige Beteiligungen	–	640	640	–	–	640
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	35.817	36.220	–	–	35.817
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	3.595	2.592	2.612	–	1.333	7.519
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	–	6.883	6.883	–	–	6.883
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	–	30.164	30.164	–	–	30.164
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	921	2.767	2.767	–	2.918	6.605
Wertpapiere	5.501	–	–	–	–	5.501
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	–	18.670	18.670	–	–	18.670
<b>Langfristige Schulden</b>						
Finanzschulden	–	37.159	38.665	–	–	37.159
Sonstige Verbindlichkeiten	1.469	320	323	–	2.952	4.742
<b>Kurzfristige Schulden</b>						
Finanzschulden	–	39.852	39.852	–	–	39.852
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–	12.544	12.544	–	–	12.544
Sonstige Verbindlichkeiten	1.193	2.495	2.495	–	6.939	10.627

## ZUM FAIR VALUE BEWERTETE BILANZPOSTEN\*

Mio. €	31.12.2009	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte				
Derivate	3.205	–	3.007	198
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Wertpapiere	3.332	3.320	12	–
<b>Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>6.537</b>	<b>3.320</b>	<b>3.019</b>	<b>198</b>
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden				
Derivate	1.421	–	1.357	65
<b>Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden</b>	<b>1.421</b>	<b>–</b>	<b>1.357</b>	<b>65</b>

\* Vorjahr angepasst.

Mio. €	31.12.2010	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte				
Derivate	4.515	–	2.397	2.118
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte				
Wertpapiere	5.501	5.491	10	–
<b>Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>10.016</b>	<b>5.491</b>	<b>2.407</b>	<b>2.118</b>
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden				
Derivate	2.662	–	2.267	396
<b>Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden</b>	<b>2.662</b>	<b>–</b>	<b>2.267</b>	<b>396</b>

Die Zuordnung der Fair Values in die drei Stufen der Fair Value Hierarchie richtet sich nach der Verfügbarkeit beobachtbarer Marktpreise auf einem aktiven Markt. In Stufe 1 werden Fair Values von Finanzinstrumenten, zum Beispiel Wertpapiere, gezeigt, für die ein Marktpreis direkt ermittelt werden kann. Fair Values in Stufe 2, beispielsweise bei Derivaten, werden auf Basis von Marktdaten wie Währungskursen oder Zinskurven gemäß marktbezogener Bewertungsverfahren ermittelt. Stufe 3 Fair Values errechnen sich über Bewertungsverfahren, bei denen nicht direkt auf dem aktiven Markt beobachtbare Faktoren einbezogen werden. Im Volkswagen Konzern sind der Stufe 3 langfristige Warenerbringungsgeschäfte zugeordnet, da für die Bewertung die am Markt vorhandenen Kurse extrapoliert werden müssen. Des Weiteren werden in der Stufe 3 Optionen auf Eigenkapitalinstrumente gezeigt.

#### 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 01.01.2009</b>	–	<b>64</b>
Gesamtergebnis	184	37
erfolgswirksam	42	5
erfolgsneutral	142	32
Zugänge (Zukäufe)	48	65
Umgliederung in Stufe 2	–34	–27
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>198</b>	<b>65</b>
 <b>Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse</b>	<b>42</b>	<b>5</b>
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	42	5
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	11	–

Mio. €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Schulden
<b>Stand am 01.01.2010</b>	<b>198</b>	<b>65</b>
Gesamtergebnis	1.969	–174
erfolgswirksam	1.953	–173
erfolgsneutral	16	0
Zugänge (Zukäufe)	–	163
Umgliederung in Stufe 2	–48	–5
<b>Stand am 31.12.2010</b>	<b>2.118</b>	<b>396</b>
 <b>Erfolgswirksam erfasste Ergebnisse</b>	<b>1.953</b>	<b>–173</b>
Sonstiges betriebliches Ergebnis	–	–
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	–	–
Finanzergebnis	1.953	–173
davon entfallen auf zum Bilanzstichtag gehaltene Vermögenswerte/Schulden	1.957	–168

Die Umgliederungen aus Stufe 3 in Stufe 2 beinhalten Waretermingeschäfte, für die aufgrund der abnehmenden Restlaufzeit wieder beobachtbare Marktkurse zur Bewertung zur Verfügung stehen, sodass keine Extrapolation mehr notwendig ist.

Für den Fair Value der Waretermingeschäfte ist der Rohstoffpreis die wesentliche Risiko-variable. Mittels Sensitivitätsanalyse wird der Effekt von Änderungen des Rohstoffpreises auf das Ergebnis und das Eigenkapital dargestellt.

Wenn die Rohstoffpreise der Stufe 3 zugeordneten Waretermingeschäfte zum 31. Dezember 2010 um 10 % höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis um 7 Mio. € (Vorjahr: 3 Mio. €) und das Eigenkapital um 51 Mio. € (Vorjahr: 54 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 dargestellt.

Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10 % höher werden, würde das Ergebnis um 429 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) höher ausfallen. Wenn die unterstellten Unternehmenswerte um 10 % niedriger werden, würde das Ergebnis um 459 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €) niedriger ausfallen.

#### ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUS KREDITRISIKEN AUF FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2010	Einzelwert-berichtigungen	Portfolio-basierte Wertberich-tigungen	2009
<b>Stand 01.01.</b>	<b>1.847</b>	<b>568</b>	<b>2.415</b>	<b>1.155</b>	<b>619</b>	<b>1.774</b>
Währungs- und sonstige Veränderungen	53	26	79	37	18	56
Änderungen Konsolidierungskreis	7	–	7	–	–	–
Zuführung	923	155	1.078	1.348	118	1.467
Inanspruchnahme	483	–	483	347	–	347
Auflösung	337	124	461	249	286	535
Umgliederung	–60	60	–	–98	98	0
<b>Stand 31.12.</b>	<b>1.951</b>	<b>685</b>	<b>2.636</b>	<b>1.847</b>	<b>568</b>	<b>2.415</b>

Die Wertberichtigungen betreffen im Wesentlichen die mit den Forderungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft verbundenen Kreditrisiken.

## Sonstige Erläuterungen

### 31 | 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. 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.

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.

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 2010 Zahlungen für erworbene Zinsen von 4.238 Mio. € (Vorjahr: 3.873 Mio. €) und für gezahlte Zinsen von 3.049 Mio. € (Vorjahr: 3.172 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus enthält das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen (Anhangangabe 7) Dividenden in Höhe von 1.174 Mio. € (Vorjahr: 407 Mio. €).

An die Aktionäre der Volkswagen AG wurden Dividenden in Höhe von 754 Mio. € (Vorjahr: 779 Mio. €) gezahlt.

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Zahlungsmittelbestand laut Bilanz	18.670	20.539
Termingeldanlagen	-442	-2.304
Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung	18.228	18.235

Termingeldanlagen werden nicht als Zahlungsmitteläquivalente eingestuft, da sie eine Laufzeit von mehr als drei Monaten haben.

## 32 | 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 erfolgt im Bereich Konzern-Treasury. 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 210.

### 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. Dem Risiko aus originären Finanzinstrumenten wird durch die gebildeten Wertberichtigungen für Forderungsausfälle Rechnung getragen. Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen sowie derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Kontrahenten einwandfreier Bonität. Darüber hinaus werden die Risiken durch ein Limitsystem begrenzt, welches im Wesentlichen auf den Bonitätseinschätzungen der internationalen Rating-Agenturen und der Eigenkapitalausstattung der Vertragspartner aufbaut.

Aufgrund der weltweiten Allokation der Geschäftstätigkeit und der sich daraus ergebenden Diversifikation lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentlichen Risikokonzentrationen vor.

#### KREDIT- UND AUSFALLRISIKO FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE DARGESTELLT NACH BRUTTOBUCHWERTEN

Mio. €	Weder überfällig noch wertbe- richtigt	Überfällig und nicht wertbe- richtigt	Wertbe- richtigt	31.12.2010	Weder überfällig noch wertbe- richtigt	Überfällig und nicht wertbe- richtigt	Wertbe- richtigt	31.12.2009
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet								
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	63.400	1.750	2.922	68.072	56.223	3.760	2.488	62.471
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.441	1.312	317	7.070	4.466	1.104	321	5.891
Sonstige Forderungen	5.250	51	370	5.671	3.249	101	326	3.677
	<b>74.091</b>	<b>3.113</b>	<b>3.610</b>	<b>80.813</b>	<b>63.938</b>	<b>4.966</b>	<b>3.135</b>	<b>72.039</b>

Innerhalb des Volkswagen Konzerns existieren keine überfälligen zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumente. Im Geschäftsjahr 2010 wurden keine zum Fair Value bewerteten Wertpapiere einzelwertberichtet. Im Vorjahr wurden zum Fair Value bewertete Wertpapiere mit Anschaffungskosten in Höhe von 20 Mio. € einzelwertberichtet.

BONITÄTSEINSTUFUNG DER BRUTTOBUCHWERTE WEDER ÜBERFÄLLIGER  
NOCH WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

Mio. €	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2010	Risikoklasse 1	Risikoklasse 2	31.12.2009
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet						
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	55.246	8.153	63.400	48.221	8.002	56.223
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.441	0	5.441	4.465	0	4.466
Sonstige Forderungen	5.238	11	5.250	3.240	10	3.249
Zum Fair Value bewertet	9.689	–	9.689	6.289	–	6.289
	<b>75.614</b>	<b>8.165</b>	<b>83.779</b>	<b>62.214</b>	<b>8.012</b>	<b>70.226</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.

FÄLLIGKEITSANALYSE DER BRUTTOBUCHWERTE ÜBERFÄLLIGER NICHT WERTBERICHTIGTER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE

Mio. €	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT 31.12.2009
	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	2.339	1.110	312	3.760
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	645	329	130	1.104
Sonstige Forderungen	54	16	31	101
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	<b>3.039</b>	<b>1.454</b>	<b>472</b>	<b>4.966</b>

Mio. €	ÜBERFÄLLIG			BRUTTOBUCHWERT 31.12.2010
	bis 30 Tage	mehr als 30 Tage bis 90 Tage	mehr als 90 Tage	
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet				
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.270	480	–	1.750
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	834	274	204	1.312
Sonstige Forderungen	13	9	29	51
Zum Fair Value bewertet	–	–	–	–
	<b>2.117</b>	<b>763</b>	<b>233</b>	<b>3.113</b>

**BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE, BEI DENEN ZUR VERMEIDUNG EINER ÜBERFÄLLIGKEIT  
VERTRAGSÄNDERUNGEN VORGENOMMEN WURDEN**

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.338	1.330
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	27	21
Sonstige Forderungen	–	0
Zum Fair Value bewertet	–	–
	<b>1.364</b>	<b>1.351</b>

Die im Volkswagen Konzern gehaltenen Sicherheiten bestehen im Wesentlichen für Forderungen aus Finanzdienstleistungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Als Sicherheiten kommen sowohl Fahrzeuge und Sicherungsübereignungen, als auch Bürgschaften und Grundpfandrechte zum Einsatz.

Sicherheiten, die im laufenden Geschäftsjahr für überfällige, nicht wertberichtigte sowie für einzelwertberichtigte finanzielle Vermögenswerte angenommen worden sind, wurden in Höhe von 90 Mio. € (Vorjahr: 276 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 weltweit zur Verfügung stehenden Daueremissionsprogrammen jederzeit sichergestellt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden keine wesentlichen Risikokonzentrationen.

Die folgende Übersicht zeigt die undiskontierten vertraglich vereinbarten Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzinstrumenten.

**FÄLLIGKEITSANALYSE UNDISKONTIERTER ZAHLUNGSMITTELABFLÜSSE  
AUS FINANZINSTRUMENTEN**

Mio. €	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FRISTIGKEITEN			2010	VERBLEIBENDE VERTRAGLICHE FRISTIGKEITEN			2009
	bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre		bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	
Finanzschulden	42.383	37.262	4.425	84.070	42.098	33.845	5.148	81.091
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12.538	6	0	12.544	10.222	2	0	10.225
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2.399	216	115	2.730	2.295	461	613	3.369
Derivate	30.815	48.317	437	79.569	19.074	20.244	72	39.389
	<b>88.135</b>	<b>85.801</b>	<b>4.977</b>	<b>178.913</b>	<b>73.688</b>	<b>54.553</b>	<b>5.833</b>	<b>134.074</b>

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 36 Sonstige finanzielle Verpflichtungen zu entnehmen.

Die maximal mögliche Inanspruchnahme aus Finanzgarantien beträgt zum 31. Dezember 2010 211 Mio. € (Vorjahr: 162 Mio. €). Sie entfallen im Wesentlichen auf Bürgschaften, die Volkswagen im Rahmen der Grundlagenvereinbarung zur Schaffung eines integrierten Automobilkonzerns eingegangen ist. Für weitere Informationen siehe Anhangangabe 41 Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24.

#### 4. MARKTPREISRISIKO

##### 4.1 SICHERUNGSPOLITIK UND FINANZDERIVATE

Im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit ist der Volkswagen Konzern Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis- und Fondspreisrisiken ausgesetzt. Es ist Unternehmenspolitik, diese Risiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen beziehungsweise auszuschließen. Alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen werden 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. €	2010	2009
Sicherungsinstrumente Fair-Value-Hedges	-105	-326
Grundgeschäfte Fair-Value-Hedges	30	278
Ineffektiver Teil von Cash-Flow-Hedges	38	-2

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 2010 –310 Mio. € (Vorjahr: –1.087 Mio. €) ergebnisverbessernd in das Sonstige betriebliche Ergebnis, 16 Mio. € (Vorjahr: 76 Mio. €) ergebnisvermindernd in das Finanzergebnis und 26 Mio. € (Vorjahr: 103 Mio. €) ebenfalls 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 Bewertung der Währungs- und Zinsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen wird ein Value-at-Risk-Modell eingesetzt, während die Marktpreisrisiken der übrigen Konzerngesellschaften mithilfe einer Sensitivitätsanalyse ermittelt werden. Im Rahmen der Value-at-Risk-Berechnung wird auf Grundlage einer historischen Simulation auf Basis der letzten 1.000 Handelstage die potenzielle Veränderung von Finanzinstrumenten bei Variationen von Zinssätzen und Wechselkursen ermittelt. Weitere Berechnungsparameter sind eine Halbdauer von 40 Tagen und die Einstellung eines Konfidenzniveaus von 99 %. Die Parameter Handelstage und Zeithorizont wurden im Geschäftsjahr 2010 aufgrund der erweiterten Datenhistorie ausgeweitet. Die Werte für das Geschäftsjahr 2009 wurden entsprechend angepasst. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird durch Variation von Risikovariablen innerhalb der jeweiligen Marktpreisrisiken der Effekt auf Eigenkapital und Ergebnis ermittelt.

#### 4.2 MARKTPREISRISIKO VOLKSWAGEN FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Währungskursrisiko des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen resultiert im Wesentlichen aus von 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 seit 2008 Portfoliohedging 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-/Währungswaps, eingesetzt. Alle Zahlungsströme in Fremdwährung werden abgesichert. Aufgrund der im Geschäftsjahr erfolgten Anpassung der Parameter Handelstage und Zeithorizont an die erweiterte Datenhistorie, wurden die Vorjahreswerte für den Value-at-Risk entsprechend angepasst.

Zum 31. Dezember 2010 betrug der Value-at-Risk für das Zinsrisiko 203 Mio. € (Vorjahr: 199 Mio. €) und für das Währungsrisiko 125 Mio. € (Vorjahr: 98 Mio. €).

Der gesamte Value-at-Risk für Zins- und Währungsrisiken des Teilkonzerns Volkswagen Finanzdienstleistungen betrug 179 Mio. € (Vorjahr: 171 Mio. €).

#### 4.3 MARKTPREISRISIKO SEGMENT PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE SOWIE SCANIA TEILKONZERN

##### 4.3.1 Währungsrisiko

Das Währungsrisiko des Segments Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie des Scania Teilkonzerns 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 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 der vollkonsolidierten Gesellschaften betrafen die Kurssicherungen im Jahr 2010 im Wesentlichen den US-Dollar, das britische Pfund, die tschechische Krone, die schwedische Krone, den russischen Rubel, den australischen Dollar, sowie den Schweizer Franken und den japanischen Yen.

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 vor Ertragsteuern. Ein Aufsummieren der einzelnen Werte ist nicht zweckmäßig, da den Ergebnissen je nach funktionaler Währung andere Szenarien zugrunde liegen.

Mio. €	31.12.2010		31.12.2009	
	+10%	-10%	+10%	-10%
<b>Währungsrelation</b>				
<b>EUR / USD</b>				
Sicherungsrücklage	2.496	-2.359	926	-684
Ergebnis vor Ertragsteuern	-254	196	-195	68
<b>EUR / GBP</b>				
Sicherungsrücklage	833	-833	447	-443
Ergebnis vor Ertragsteuern	-3	3	5	5
<b>EUR / JPY</b>				
Sicherungsrücklage	264	-264	-63	63
Ergebnis vor Ertragsteuern	8	-8	-2	2
<b>EUR / CHF</b>				
Sicherungsrücklage	246	-246	98	-98
Ergebnis vor Ertragsteuern	-1	1	-1	1
<b>EUR / SEK</b>				
Sicherungsrücklage	134	-134	-44	44
Ergebnis vor Ertragsteuern	-21	21	-10	10
<b>EUR / AUD</b>				
Sicherungsrücklage	124	-124	41	-41
Ergebnis vor Ertragsteuern	-24	24	-21	21
<b>EUR / CZK</b>				
Sicherungsrücklage	121	-121	56	-56
Ergebnis vor Ertragsteuern	0	0	-29	29
<b>EUR / CAD</b>				
Sicherungsrücklage	113	-113	42	-42
Ergebnis vor Ertragsteuern	0	0	-9	9
<b>CZK / GBP</b>				
Sicherungsrücklage	87	-87	32	-32
Ergebnis vor Ertragsteuern	0	0	0	0
<b>EUR / RUB</b>				
Sicherungsrücklage	29	-29	0	0
Ergebnis vor Ertragsteuern	-54	54	-44	44
<b>CZK / USD</b>				
Sicherungsrücklage	64	-64	41	-41
Ergebnis vor Ertragsteuern	-4	4	-4	4
<b>CZK / CHF</b>				
Sicherungsrücklage	67	-67	16	-16
Ergebnis vor Ertragsteuern	0	0	0	0
<b>EUR / PLN</b>				
Sicherungsrücklage	-48	48	9	-9
Ergebnis vor Ertragsteuern	-8	8	-3	3
<b>GBP / USD</b>				
Sicherungsrücklage	54	-54	61	-61
Ergebnis vor Ertragsteuern	0	0	-1	1

#### **4.3.2 Zinsrisiko**

Das Zinsrisiko für das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie den Scania Teilkonzern resultiert aus Änderungen der Marktzinssätze, vor allem bei mittel- und langfristig variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Zur Sicherung werden, im Rahmen von Fair-Value- beziehungsweise Cash-flow-Hedges und in Abhängigkeit der Marktlage Zinsswaps, kombinierte Zins-/Währungsswaps sowie sonstige Zinskontrakte abgeschlossen. Konzerninterne Finanzierungen werden in der Regel fristenkongruent zur Refinanzierung strukturiert.

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 dargestellt.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2010 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 3 Mio. € (Vorjahr: 16 Mio. €) niedriger ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2010 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Eigenkapital um 8 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) höher ausgefallen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2010 um 100 bps höher gewesen wäre, wäre das Ergebnis um 78 Mio. € (Vorjahr: 0,3 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2010 um 100 bps niedriger gewesen wäre, wäre das Ergebnis um 79 Mio. € (Vorjahr: 1 Mio. €) niedriger ausgefallen.

#### **4.3.3 Rohstoffrisiko**

Rohstoffrisiken für das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie den Scania Teilkonzern resultieren aus Preisschwankungen sowie der Verfügbarkeit von Nicht-Eisenmetallen und Edelmetallen sowie Kohle und CO<sub>2</sub>-Zertifikaten. Zur Begrenzung dieser Risiken werden Termingeschäfte und Swaps abgeschlossen.

Für die Sicherung der Rohstoffrisiken aus Aluminium und Kupfer erfolgt 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 und das Eigenkapital dar.

Wenn die Rohstoffpreise der gesicherten Metalle zum 31. Dezember 2010 um 10 % höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Ergebnis um 105 Mio. € (Vorjahr: 42 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

Wenn die Rohstoffpreise der als Hedge Accounting bilanzierten Sicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2010 um 10 % höher (niedriger) gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 125 Mio. € (Vorjahr: 113 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

#### **4.3.4 Fondspreisrisiko**

Die aus der Überschussliquidität aufgelegten Spezialfonds 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 in den Abschnitten 4.3.1 und 4.3.2 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. Die entsprechenden Maßnahmen werden durch Konzern-Treasury zentral koordiniert und durch das Risikomanagement der Spezialfonds operativ umgesetzt.

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 in Frage.

Wenn zum 31. Dezember 2010 die Aktienkurse um 10 % höher gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 26 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) höher ausgefallen. Wenn zum 31. Dezember 2010 die Aktienkurse um 10 % niedriger gewesen wären, wäre das Eigenkapital um 28 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) niedriger ausgefallen.

##### **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			NOMINAL-VOLUMEN GESAMT 31.12.2010	NOMINAL-VOLUMEN GESAMT 31.12.2009
	bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre		
<b>Nominalvolumen der Sicherungsinstrumente für Cash-flow-Hedges:</b>					
Zinsswaps	3.239	4.120	316	7.676	11.020
Devisenterminkontrakte	18.609	36.183	35	54.827	20.681
Devisenoptionskontrakte	984	1.023	–	2.007	3.685
Währungsswaps	2.849	101	–	2.950	1.543
Zins-/Währungsswaps	1.074	1.875	95	3.045	2.633
Warenterminkontrakte	242	657	35	933	994
<b>Nominalvolumen übrige Derivate:</b>					
Zinsswaps	16.815	23.493	168	40.477	40.820
Zinsoptionskontrakte	–	–	40	40	262
Devisenterminkontrakte	1.450	560	179	2.188	1.314
Währungsswaps	3.082	38	–	3.119	5.683
Zins-/Währungsswaps	3.244	2.995	42	6.282	3.112
Warenterminkontrakte	531	387	–	918	373

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 3,5 Mrd. € (Vorjahr: – Mrd. €), deren Restlaufzeit unter einem Jahr beträgt, sowie Optionen auf Eigenkapitalinstrumente von 9,1 Mrd. € (Vorjahr: 11,1 Mrd. €), deren Restlaufzeit über einem Jahr beträgt. Hierunter fallen im Wesentlichen die Optionen auf die ausstehenden Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH sowie das Termingeschäft auf das Operative Geschäft der Porsche Holding Salzburg.

Aufgrund der vorzeitigen Rückzahlung eines konzerninternen Darlehens sowie einer Verringerung von Planzahlen wurden bestehende Cash-flow-Hedge-Beziehungen mit einem Nominalvolumen von 1,7 Mrd. € aufgelöst. Aus der Cash-flow-Hedge-Rücklage wurden 4 Mio. € ergebnisvermindernd im Finanzergebnis erfasst.

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 Marktdata des Bilanzstichtags sowie geeigneter Bewertungsmethoden. Folgende Zinsstrukturen wurden der Ermittlung zugrunde gelegt:

in %	EUR	USD	GBP	CZK	SEK	RUB	AUD	CHF	JPY
Zins für sechs Monate	1,2270	0,4559	1,0500	1,5600	2,0150	4,4000	5,1325	0,2383	0,3475
Zins für ein Jahr	1,5070	0,7809	1,5094	1,8000	2,3100	5,3050	5,6775	0,5167	0,5663
Zins für fünf Jahre	2,4760	2,1855	2,6300	2,5800	3,2030	7,3700	5,8550	1,4000	0,5650
Zins für zehn Jahre	3,3050	3,3990	3,5400	3,0500	3,6430	8,0000	6,0650	2,1550	1,1630

### 33 | Kapitalmanagement

Das Ziel des Kapitalmanagements ist es, sicherzustellen, dass der Konzern wirksam seine Ziele und Strategien im Interesse der Anteilseigner, seiner Mitarbeiter und der übrigen Stakeholder erreichen kann. Insbesondere stehen das Erreichen der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile und die Steigerung der Eigenkapitalrendite im Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Fokus des Managements. Daneben ist im Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Ziel, die Eigenkapitalanforderungen der Bankenaufsicht zu erfüllen, das externe Rating durch eine adäquate Eigenkapitalausstattung zu unterstützen und Eigenkapital für das geplante Wachstum der nächsten Geschäftsjahre zu beschaffen. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugutekommt.

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns ist konsequent auf die kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet. Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit Jahren mit dem Wertbeitrag eine an den Kapitalkosten orientierte Steuerungsgröße.

Das Konzept des Wertbeitrags ermöglicht nicht nur das Messen des Erfolgs im Konzernbereich Automobile insgesamt, sondern auch der einzelnen Geschäftseinheiten, Projekte und Produkte. Darüber hinaus können Geschäftseinheiten und produktbezogene Investitionsvorhaben mithilfe des Wertbeitrags operativ und strategisch gesteuert werden.

Das Eigenkapital sowie die Finanzschulden sind in folgender Tabelle gegenübergestellt:

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
<b>Eigenkapital</b>	<b>48.712</b>	<b>37.430</b>
Anteil am Gesamtkapital	24,4%	21,1%
Langfristige Finanzschulden	37.159	36.993
Kurzfristige Finanzschulden	39.852	40.606
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>77.012</b>	<b>77.599</b>
Anteil am Gesamtkapital	38,6%	43,8%
<b>Gesamtkapital</b>	<b>199.393</b>	<b>177.178</b>

## 34 | Haftungsverhältnisse

Mio. €	31.12.2010	31.12.2009
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	225	162
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	69	48
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	1.681	12
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	1.033	905
<b>3.008</b>	<b>1.126</b>	

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Tochtergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betragen 1.232 Mio. € (Vorjahr: 818 Mio. €).

Bei Verbindlichkeiten aus Bürgschaften (Finanzgarantien) verpflichtet sich der Konzern zur Leistung von bestimmten Zahlungen, sofern die Garantienehmer ihre finanziellen Verpflichtungen nicht erfüllen.

Die Haftungsverhältnisse aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen die Verpfändung der Ansprüche aus beim Bankhaus Metzler gezeichneten Einlagezertifikaten in Höhe von 1,4 Mrd. € für einen der Fleet Investments B.V. durch das Bankhaus Metzler gewährten Kredit (siehe Ausführungen zu Konzernkreis/Gemeinschaftsunternehmen).

## 35 | Rechtsstreitigkeiten

Im Geschäftsjahr 2010 hat das britische Office of Fair Trading (OFT) ein Ermittlungsverfahren gegen die Volkswagen Tochter Scania eingeleitet. Daneben wurde von der EU-Kommission im Geschäftsjahr 2011 ein Ermittlungsverfahren gegen Scania wegen vermeintlich unerlaubten Austauschs von Informationen aufgenommen. Das EU-Verfahren betrifft neben anderen Lkw-Herstellern auch die MAN SE, an der Volkswagen mit 28,67 % beteiligt ist. Solche Ermittlungsverfahren können im Regelfall mehrere Jahre andauern. Zum jetzigen Zeitpunkt kann noch nicht beurteilt werden, ob aus diesen Verfahren ein Risiko für Scania beziehungsweise MAN besteht.

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie direkt oder mittelbar Anteile hält, sind außerdem national und international im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit an Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren können insbesondere im Verhältnis zu Lieferanten, Händlern, Kunden oder Investoren auftreten.

Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich daraus Zahlungs- oder andere Verpflichtungen ergeben. Insbesondere in Fällen, in denen US-amerikanische Kunden einzeln oder im Wege der Sammelklage Mängel an Fahrzeugen geltend machen, können sehr kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden sowie hohe Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein. Entsprechende Risiken folgen auch aus US-Patentverletzungsverfahren.

Soweit übersehbar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen beziehungsweise für die verbliebenen erkennbaren Risiken angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet. Nach Einschätzung des Unternehmens werden diese Risiken deshalb keinen nachhaltigen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns haben.

Da einige Risiken jedoch nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind.

### 36 | Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	FÄLLIG	FÄLLIG	FÄLLIG	GESAMT	GESAMT
	2011	2012 – 2015	ab 2016	31.12.2010	31.12.2009
<b>Bestellobligo für</b>					
Sachanlagen	1.611	600	–	2.211	2.359
Immaterielle Vermögenswerte	127	14	–	141	173
Investment Property	0	–	–	0	1
<b>Verpflichtungen aus</b>					
zugesagten Darlehensvergaben an nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	65	–	–	65	105
unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden	2.821	0	–	2.821	1.725
langfristigen Miet- und Leasingverträgen	379	1.062	1.876	3.317	2.720
<b>Übrige finanzielle Verpflichtungen</b>	<b>3.913</b>	<b>537</b>	<b>75</b>	<b>4.525</b>	<b>4.508</b>

Den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen stehen erwartete Erträge aus Untermietverhältnissen in Höhe von 1.055 Mio. € (Vorjahr: 705 Mio. €) gegenüber.

Unter den Übrigen finanziellen Verpflichtungen wird der fixierte Kaufpreis zum Erwerb des operativen Geschäftsbetriebs der Porsche Holding Salzburg in Höhe von 3,3 Mrd. € ausgewiesen. Zu weiteren Informationen hierzu siehe Anhangangabe 41 Angaben über die Beziehungen zu nahe stehenden Personen und Unternehmen nach IAS 24. Die Übrigen finanziellen Verpflichtungen enthalten des Weiteren insbesondere mit dem Erwerber der gedas-Gruppe vereinbarte Bestumfänge.

### 37 | Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers

Die Volkswagen AG ist nach deutschem Handelsrecht verpflichtet, das im Geschäftsjahr berechnete Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers in Deutschland anzugeben.

Mio. €	2010	2009
Abschlussprüfungsleistungen	12	8
Andere Bestätigungsleistungen	5	1
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	5	5
	<b>23</b>	<b>14</b>

### 38 | Gesamtperiodenaufwand

Mio. €	2010	2009
<b>Materialaufwand</b>		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Aufwendungen für bezogene Leistungen	<b>79.394</b>	<b>67.925</b>
<b>Personalaufwand</b>		
Löhne und Gehälter	15.341	12.755
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	3.686	3.272
	<b>19.027</b>	<b>16.027</b>

### 39 | Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2010	2009
Leistungslöhner	174.872	162.636
Indirekter Bereich	167.531	166.787
	<b>342.403</b>	<b>329.423</b>
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	(5.460)	(7.910)
Auszubildende	9.504	9.076
	<b>351.907</b>	<b>338.499</b>
Produzierende chinesische Gemeinschaftsunternehmen*	36.629	28.270
	<b>388.536</b>	<b>366.769</b>

\* 2009 nur Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. und FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.

### 40 | Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Schluss des Geschäftsjahrs 2010 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

## 41 | 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.

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2009 hat der Anteilsbesitz der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, an den Stammaktien der Volkswagen AG die 50%-Schwelle überschritten. Die Porsche Automobil Holding SE hielt ab diesem Zeitpunkt mit 50,76 % die Mehrheit der Stimmrechte. Durch Ausübung von Wandelrechten aus dem Aktienoptionsplan hat sich der Stimmrechtsanteil zwischenzeitlich auf 50,74 % verringert.

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 Automobil Holding SE nicht mehr die Mehrheit der Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG bestellen, solange dem Land Niedersachsen mindestens 15 % der Stammaktien gehören. Die Porsche Automobil Holding SE hat aber weiterhin die Möglichkeit, an den unternehmenspolitischen Entscheidungen des Volkswagen Konzerns mitzuwirken. Zuvor hatte der Aufsichtsrat von Volkswagen der Grundlagenvereinbarung zwischen der Volkswagen AG, der Porsche Automobil Holding SE, der Porsche Holding Gesellschaft m.b.H. und Porsche GmbH, beide Salzburg, der Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, den Stammaktionären der Porsche Automobil Holding SE sowie den Arbeitnehmervertretungen der Volkswagen AG, der Porsche Automobil Holding SE und Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart, zur Schaffung eines integrierten Automobilkonzerns unter Führung von Volkswagen zugestimmt.

Im Zuge der Umsetzung der Verträge hat die Volkswagen AG mit der Porsche Automobil Holding SE und Gesellschaften des Porsche Zwischenholding GmbH Konzerns darüber hinaus insbesondere folgende Vereinbarungen getroffen:

- Die Volkswagen AG wird von der Porsche Automobil Holding SE von Verpflichtungen aus bestimmten Rechtsstreitigkeiten, Steuerverbindlichkeiten (zuzüglich Zinsen) und bestimmten Großschäden freigestellt.
  - Der Volkswagen AG werden durch die Porsche Automobil Holding SE verschiedene Garantien bezüglich der Porsche Zwischenholding GmbH und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG gewährt. Diese beziehen sich unter anderem auf die ordnungsgemäße Ausgabe und volle Einzahlung der Aktien an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, auf die Inhaberschaft der Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH und der Porsche AG sowie auf das Vorliegen der für die operative Tätigkeit der Porsche AG erforderlichen Genehmigungen, Erlaubnisse und Schutzrechte.
  - Die Volkswagen AG stellt die Porsche Automobil Holding SE von bestimmten Finanzgarantien, die die Porsche Automobil Holding SE gegenüber Gläubigern der Gesellschaften des Porsche Zwischenholding GmbH Konzerns gegeben hat, in Höhe ihres Anteils am Kapital der Porsche Zwischenholding GmbH frei.
  - Die Volkswagen AG steht bei Fälligkeit und Uneinbringlichkeit im Falle der Insolvenz der Porsche Zwischenholding GmbH oder der Porsche AG für Darlehensverpflichtungen dieser Gesellschaften gegenüber der Porsche Automobil Holding SE ein, soweit diese Verpflichtungen bei Nicht-Insolvenz im Zeitpunkt der Fälligkeit durch Aufrechnung mit Ansprüchen gegenüber der Porsche Automobil Holding SE hätten erfüllt werden können.
  - Die Volkswagen AG hat die Porsche Automobil Holding SE von Ansprüchen des Einlagensicherungsfonds im Innenverhältnis freigestellt, nachdem die Porsche Automobil Holding 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.
- Die Volkswagen AG und die Porsche Automobil Holding SE haben außerdem für den Fall, dass es nicht zu der nach der Grundlagenvereinbarung angestrebten Verschmelzung der Porsche Automobil Holding SE auf die Volkswagen AG kommt, gegenseitig ausübbare Call- und Put-Optionen

hinsichtlich der verbleibenden 50,1 % an der Porsche Zwischenholding GmbH vereinbart. Die Put-Option ist vom 15. November 2012 bis einschließlich 14. Januar 2013 sowie nochmals vom 1. Dezember 2014 bis einschließlich 31. Januar 2015 ausübbar; die Call-Option kann vom 1. März 2013 bis einschließlich 30. April 2013 sowie nochmals vom 1. August 2014 bis einschließlich 30. September 2014 gezogen werden.

Der Basispreis beider Optionen beträgt 3.883 Mio. € und unterliegt geringfügigen Anpassungen. Sowohl die Volkswagen AG (im Falle der Ausübung ihrer Call-Option) als auch die Porsche Automobil Holding SE (im Falle der Ausübung ihrer Put-Option) haben sich verpflichtet, aus der Ausübung der Optionen und eventuellen nachgelagerten Handlungen in Bezug auf die Beteiligung an der Porsche Zwischenholding GmbH sich ergebende steuerliche Belastungen (zum Beispiel aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009) zu tragen. Zur Sicherung von gegebenenfalls noch bestehenden Ansprüchen der Volkswagen AG aus dem Vertrag zwischen der Porsche Automobil Holding SE und der Volkswagen AG über die Beteiligung der Volkswagen AG an der Porsche Zwischenholding GmbH wurde für den Fall der Ausübung der Put- bzw. Call-Option zudem ein Einbehaltungsmechanismus zugunsten der Volkswagen AG in Bezug auf den zu entrichtenden Kaufpreis vereinbart.

Sollten sich bei der Volkswagen AG, der Porsche Zwischenholding GmbH, der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG oder deren jeweiligen Tochtergesellschaften aus der Nachversteuerung der Ausgliederung 2007 und/oder 2009 steuerliche Vorteile ergeben, erhöht sich im Falle der Ausübung der Put-Option durch die Porsche Automobil Holding SE der von der Volkswagen AG für die Übertragung des verbleibenden 50,1 %igen Anteils an der Porsche Zwischenholding GmbH zu entrichtende Kaufpreis um den Barwert der Steuervorteile.

Volkswagen hat des Weiteren der Porsche Holding Gesellschaft m. b. H., einer Gesellschaft im Besitz der Familien Porsche und Piëch, eine Put-Option in Bezug auf das operative Vertriebsgeschäft der Gesellschaft eingeräumt. Volkswagen wurden im Gegenzug Rechte zur Mitwirkung an der Führung der Gesellschaft während der Laufzeit der Option zugestanden. Die Option wurde am 10. November 2010 ausgeübt. Die Übertragung der Vertriebsgesellschaft wird zu einem fixierten Preis von 3,3 Milliarden Euro voraussichtlich im Laufe des ersten Halbjahres 2011 erfolgen, spätestens bis zum 30. September 2011.

Alle Geschäfte mit der Porsche Automobil Holding SE, der Porsche Zwischenholding GmbH und der Porsche Holding Gesellschaft m. b. H. sowie allen mit diesen verbundenen Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

Das Land Niedersachsen und die Hannoversche Beteiligungsgesellschaft mbH, Hannover, verfügen gemäß Mitteilung vom 20. Dezember 2010 am 31. Dezember 2010 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). Rechtsgeschäfte mit dem Land Niedersachsen selbst sowie Unternehmen des Landes Niedersachsen werden zu marktüblichen Konditionen abgewickelt.

Alle Geschäftsbeziehungen mit nicht konsolidierten Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen, assoziierten Unternehmen und sonstigen nahe stehenden Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

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 diesen 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 Verbindlichkeiten zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns und nahe stehenden Personen und Gesellschaften (nicht konsolidierte Tochterunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen, assoziierte Unternehmen, der Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, der Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, der Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg, Österreich, und deren verbundenen Unternehmen sowie weitere nahe stehende Personen und Gesellschaften).

## NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

	ERBRACHTE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN		EMPFAENGNE LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	
	2010	2009	2010	2009
Mio. €				
Porsche Automobil Holding SE	0	0	–	392
Aufsichtsräte	2	0	0	0
Vorstandsmitglieder	0	0	0	0
Nicht konsolidierte				
Tochtergesellschaften	1.024	1.744	933	828
Gemeinschaftsunternehmen <sup>1</sup>	6.263	3.612	1.110	464
Assoziierte Unternehmen	175	1.368	186	191
Versorgungspläne	2	1	0	1
Sonstige nahe stehende Personen oder Unternehmen	1	1	36	31
Porsche <sup>2</sup>	4.218	4.165	168	250
Land Niedersachsen und Mehrheitsbeteiligungen	11	11	0	0

1 Ab dem 7. Dezember 2009 einschließlich der Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, und deren Tochterunternehmen.

2 Beinhaltet insbesondere die Porsche Holding Gesellschaft m. b. H., Salzburg, Österreich, und deren Tochterunternehmen sowie bis 6. Dezember 2009 die Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, und deren Tochterunternehmen.

	FORDERUNGEN AN		VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER	
	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
Mio. €				
Porsche Automobil Holding SE	0	–	–	–
Aufsichtsräte	0	0	6	5
Vorstandsmitglieder	0	0	29	14
Nicht konsolidierte				
Tochtergesellschaften	388	653	335	303
Gemeinschaftsunternehmen	2.988	2.395	407	309
Assoziierte Unternehmen	14	24	48	16
Versorgungspläne	1	1	1	0
Sonstige nahe stehende Personen oder Unternehmen	0	0	3	2
Porsche <sup>1</sup>	168	155	10	10
Land Niedersachsen und Mehrheitsbeteiligungen	0	1	0	0

1 Davon sind Forderungen in Höhe von 49 Mio. € (Vorjahr: 47 Mio. €) durch die Porsche Holding Gesellschaft m. b. H., Salzburg, Österreich, besichert.

Die in der Grundlagenvereinbarung mit der Porsche Automobil Holding SE vereinbarte Call-Option hinsichtlich der ausstehenden Anteile an der Porsche Zwischenholding GmbH hat nach finanzmathematischer Berechnung zum Bilanzstichtag einen positiven Zeitwert von 2.001 Mio. € (Vorjahr 48 Mio. €) und die korrespondierende Put-Option einen negativen Zeitwert von 233 Mio. € (Vorjahr 65 Mio. €). Die Wertänderung resultiert aus der Aktualisierung der zugrunde liegenden finanzmathematischen Annahmen. Die für die Bewertung der Optionen maßgeblichen Bewertungsparameter sind der Unternehmenswert der Porsche Zwischenholding GmbH sowie die Einschätzung des Vorstands zur Wahrscheinlichkeit einer Verschmelzung im Rahmen des in der Grundlagenvereinbarung vorgesehenen Zeitplans. Aus heutiger Sicht ist es nicht auszu-

schließen, dass dieser Zeitplan nicht eingehalten werden kann. Die gemäß der Grundlagenvereinbarung vorzunehmende rechtliche und steuerliche Prüfung der Transaktion ist noch nicht abgeschlossen. Dies liegt an externen Faktoren, unter anderem daran, dass die steuerlichen Rahmenbedingungen der Verschmelzung noch nicht feststehen. Außerdem können die Auswirkungen der in den USA gegen die Porsche Automobil Holding SE erhobenen Schadensersatzklagen sowie der von verschiedenen Fondsgesellschaften in Deutschland geltend gemachten Schadensersatzansprüche auf die Verschmelzung beim jetzigen Verfahrensstand noch nicht endgültig bewertet werden. Der Vorstand der Volkswagen AG geht derzeit davon aus, dass eine erfolgreiche Klärung der Unsicherheitsfaktoren möglich ist und die Verschmelzung daher gelingen wird, wenn auch möglicherweise nicht in dem ambitionierten Zeitplan der Grundlagenvereinbarung. Der Unterschiedsbetrag wird im Übrigen Finanzergebnis ausgewiesen (siehe Anhangangabe 9).

Im Vorjahr hat die Volkswagen AG für die Beteiligung an der Porsche Zwischenholding GmbH eine Bareinlage in Höhe von 3,9 Mrd. € vorgenommen. Der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG sowie der Porsche Financial Services Italia S.p.A., Padua, wurden im Geschäftsjahr 2009 außerdem Finanzierungen von 0,7 Mrd. € zu marktüblichen Konditionen und Sicherheiten gewährt, von denen am Bilanzstichtag noch 0,2 Mrd. € (Vorjahr 0,2 Mrd. €) aus Factoring gegenüber der Porsche Financial Services Italia S.p.A., Padua, offen waren.

Die Porsche Corporate Finance GmbH, Salzburg, Zurich Branch, Österreich, hat im Geschäftsjahr 2010 sieben Commercial Papers (Vorjahr: drei Commercial Papers) der Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam, Niederlande, mit einem Gesamtvolume in Höhe von 0,1 Mrd. € (Vorjahr: 0,1 Mrd. €) gezeichnet, die von der Volkswagen AG garantiert wurden. Bis zum Bilanzstichtag waren alle Papiere ausgelaufen.

Vorstand und Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Für diesen Personenkreis sind folgende Leistungen und Vergütungen erfasst worden:

€	2010	2009
Kurzfristig fällige Leistungen	42.059.737	22.588.862
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	3.246.326	3.025.899
	<b>45.306.063</b>	<b>25.614.761</b>

Zum Geschäftsjahresende bestanden ausstehende Salden für die Tantieme der Vorstandsmitglieder in Höhe von 28.792.500 € (Vorjahr: 13.100.000 €). Die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betreffen Zuführungen zu Pensionsrückstellungen für aktive Vorstandsmitglieder. Die genannten Aufwendungen entsprechen nicht der Definition von Vergütungen für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder nach dem Corporate Governance Kodex.

## 42 | Mitteilungen und Veröffentlichungen von Veränderungen des Stimmrechtsanteils an der Volkswagen AG nach Wertpapierhandelsgesetz

### PORSCHE

1) Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Porsche Automobil Holding SE an der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, Deutschland, am 5. Januar 2009 die Schwelle von 50% überschritten hat und zu diesem Tag 50,76 % (149.696.680 Stimmrechte) beträgt.

2) Folgende Personen haben uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil des jeweiligen Mitteilenden an der Volkswagen Aktiengesellschaft am 5. Januar 2009 die Schwelle von 50 % überschritten hat und zu diesem Tag 50,76 % (149.696.680 Stimmrechte) beträgt. Sämtliche vorgenannten 149.696.680 Stimmrechte sind dem jeweiligen Mitteilenden nach § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Die den Mitteilenden zugerechneten Stimmrechte werden über Tochterunternehmen im Sinne von § 22 Abs. 3 WpHG gehalten, deren zugerechneter Stimmrechtsanteil 3% oder mehr beträgt und die in den Klammern angegeben sind:

Mag. Josef Ahorner, Österreich

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Mag. Louise Kiesling, Österreich

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Prof. Ferdinand Alexander Porsche, Österreich

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Dr. Oliver Porsche, Österreich**

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Kai Alexander Porsche, Österreich**

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Mark Philipp Porsche, Österreich**

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Gerhard Anton Porsche, Österreich**

(Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Ing. Hans-Peter Porsche, Österreich**

(Familie Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Familie Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

**Peter Daniel Porsche, Österreich**

(Familie Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Familie Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Dr. Wolfgang Porsche, Deutschland

(Familie Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich; Familie Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Wolfgang Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Ferdinand Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich

(Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Familie Porsche Privatstiftung, Salzburg/Österreich

(Familie Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich; Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Ferdinand Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich

(Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Familie Porsche Holding GmbH, Salzburg/Österreich

(Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich; Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Louise Daxer-Piëch GmbH, Salzburg/Österreich

(Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland),

Prof. Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Salzburg/Österreich

(Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Gerhard Anton Porsche GmbH, Salzburg/Österreich

(Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Louise Daxer-Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland

(Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Ferdinand Alexander Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland

(Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Gerhard Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Ing. Hans-Peter Porsche GmbH, Salzburg/Österreich  
(Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland; Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Hans-Peter Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Wolfgang Porsche GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland; Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Familien Porsche-Daxer-Piëch Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Porsche GmbH, Stuttgart/Deutschland  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Dr. Hans Michel Piëch, Österreich  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Hans Michel Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Dr. Hans Michel Piëch GmbH, Salzburg/Österreich),

Dr. Hans Michel Piëch GmbH, Salzburg/Österreich  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Hans Michel Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland),

Hans Michel Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland),

Dipl.-Ing. Dr. h.c. Ferdinand Piëch, Österreich  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Ferdinand Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Dipl.-Ing. Dr. h.c. Ferdinand Piëch GmbH, Salzburg/Österreich; Ferdinand Karl Alpha Privatstiftung, Wien/Österreich),

Ferdinand Karl Alpha Privatstiftung, Wien/Österreich  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Ferdinand Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland; Dipl.-Ing. Dr. h.c. Ferdinand Piëch GmbH, Salzburg/Österreich),

Dipl.-Ing. Dr. h.c. Ferdinand Piëch GmbH, Salzburg/Österreich  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland; Ferdinand Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland),

Ferdinand Piëch GmbH, Grünwald/Deutschland  
(Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland).

3) Die Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich, und die Porsche GmbH, Salzburg/Österreich, haben uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der Volkswagen Aktiengesellschaft am 5. Januar 2009 jeweils die Schwelle von 50 % überschritten hat und zu diesem Tag jeweils 53,13 % (156.702.015 Stimmrechte) beträgt.

Sämtliche vorgenannten 156.702.015 Stimmrechte sind der Porsche Holding Gesellschaft m.b.H. nach § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Die Unternehmen, über die die Stimmrechte gehalten werden und deren zugerechneter Stimmrechtsanteil 3 % oder mehr beträgt, sind:

- Porsche GmbH, Salzburg/Österreich;
- Porsche GmbH, Stuttgart/Deutschland;
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland.

Von den vorgenannten 156.702.015 Stimmrechten sind der Porsche GmbH, Salzburg/Österreich, 50,76 % der Stimmrechte (149.696.753 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Die Unternehmen, über die die Stimmrechte gehalten werden und deren zugerechneter Stimmrechtsanteil 3 % oder mehr beträgt, sind:

- Porsche GmbH, Stuttgart/Deutschland;
- Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart/Deutschland.

4) Die Porsche Wolfgang 1. Beteiligungs GmbH & Co. KG, Stuttgart, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr (indirekter) Stimmrechtsanteil an der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, Deutschland, am 29. September 2010 die Schwellen von 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 % und 50 % der Stimmrechte überschritten und zu diesem Tag 50,74 % der Stimmrechte (149.696.680 Stimmrechte) betragen hat.

Davon sind der Porsche Wolfgang 1. Beteiligungs GmbH & Co. KG 50,74 % der Stimmrechte (149.696.680 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Die der Porsche Wolfgang 1. Beteiligungs GmbH & Co. KG zugerechneten Stimmrechte werden dabei über folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der Volkswagen Aktiengesellschaft jeweils 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Wolfgang Porsche GmbH, Grünwald, Familie Porsche Beteiligung GmbH, Grünwald, Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart.

**QATAR**

Wir haben folgende Mitteilung erhalten:

- (1) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and on behalf of the State of Qatar, acting by and through the Qatar Investment Authority, Doha, Qatar, that its indirect voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft

(a) exceeded the threshold of 10 % on December 17, 2009 and amounted to 13.71 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (40,440,274 voting rights) as per this date

(i) 6.93 % (20,429,274 voting rights) of which have been obtained by the exercise by Qatar Holding LLC of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) all of which are attributed to the State of Qatar pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

(b) exceeded the threshold of 15 % on December 18, 2009 and amounted to 17.00 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date

(i) 3.29 % (9,708,738 voting rights) of which have been obtained by the exercise by Qatar Holding LLC of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) all of which are attributed to the State of Qatar pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

Voting rights that are attributed to the State of Qatar pursuant to lit. (a) and (b) above are held via the following entities which are controlled by it and whose attributed proportion of voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft amount to 3 % each or more:

- (aa) Qatar Investment Authority, Doha, Qatar;
- (bb) Qatar Holding LLC, Doha, Qatar;
- (cc) Qatar Holding Luxembourg II S.à.r.l., Luxembourg; Luxembourg;
- (dd) Qatar Holding Netherlands B.V., Amsterdam, The Netherlands.

- (2) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and on behalf of the Qatar Investment Authority, Doha, Qatar, that its indirect voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft

(a) exceeded the threshold of 10 % on December 17, 2009 and amounted to 13.71 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (40,440,274 voting rights) as per this date

(i) 6.93 % (20,429,274 voting rights) of which have been obtained by the exercise by Qatar Holding LLC of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) all of which are attributed to the Qatar Investment Authority pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

(b) exceeded the threshold of 15 % on December 18, 2009 and amounted to 17.00 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date

(i) 3.29 % (9,708,738 voting rights) of which have been obtained by the exercise by Qatar Holding LLC of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) all of which are attributed to the Qatar Investment Authority pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

Voting rights that are attributed to the Qatar Investment Authority pursuant to lit. (a) and (b) above are held via the entities as set forth in (1) (bb) through (dd) which are controlled by it and whose attributed proportion of voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft amount to 3 % each or more.

(3) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and behalf of Qatar Holding LLC, Doha, Qatar, that its direct and indirect voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft

(a) exceeded the threshold of 10 % on December 17, 2009 and amounted to 13.71 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (40,440,274 voting rights) as per this date

(i) 6.93 % (20,429,274 voting rights) of which have been obtained by the exercise of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) 6.78 % (20,011,000 voting rights) of which are attributed to Qatar Holding LLC pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

(b) exceeded the threshold of 15 % on December 18, 2009 and amounted to 17.00 % of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date

(i) 3.29 % (9,708,738 voting rights) of which have been obtained by the exercise of financial instruments within the meaning of section 25 (1) sentence 1 WpHG on that date granting the right to acquire shares in Volkswagen Aktiengesellschaft, and

(ii) 6.78 % (20,011,000 voting rights) of which are attributed to Qatar Holding LLC pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

Voting rights that are attributed to Qatar Holding LLC pursuant to lit. (a) and (b) above are held via the entities as set forth in (1) (cc) through (dd) which are controlled by it and whose attributed proportion of voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft amount to 3 % each or more.

Wir haben folgende Mitteilung erhalten:

- (1) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and on behalf of Qatar Holding Luxembourg II S.à.r.l., Luxembourg, Luxembourg, that its indirect voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft exceeded the thresholds of 10% and 15% on December 18, 2009 and amounted to 17.00% of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date, all of which are attributed to Qatar Holding Luxembourg II S.à.r.l. pursuant to section 22 (1) sentence 1 no.1 WpHG.

Voting rights that are attributed to Qatar Holding Luxembourg II S.à.r.l. are held via the following entities which are controlled by it and whose attributed proportion of voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft amount to 3% each or more:

- (a) Qatar Holding Netherlands B.V., Amsterdam, The Netherlands;
- (b) Qatar Holding Germany GmbH, Frankfurt am Main, Germany.

- (2) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and on behalf of Qatar Holding Netherlands B.V., Amsterdam, The Netherlands, that its indirect voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft exceeded the thresholds of 10% and 15% on December 18, 2009 and amounted to 17.00% of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date, all of which are attributed to Qatar Holding Luxembourg II S.à.r.l. pursuant to section 22 (1) sentence 1 no. 1 WpHG.

Voting rights that are attributed to Qatar Holding Netherlands B.V. are held via the entity as set forth in (1) (b) which is controlled by it and whose attributed proportion of voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft amounts to 3% or more.

- (3) Pursuant to section 21 (1) WpHG we hereby notify for and on behalf of Qatar Holding Germany GmbH, Frankfurt am Main, Germany, that its direct voting rights in Volkswagen Aktiengesellschaft exceeded the thresholds of 3%, 5%, 10% and 15% on December 18, 2009 and amounted to 17.00% of the voting rights of Volkswagen Aktiengesellschaft (50,149,012 voting rights) as per this date.

#### **LAND NIEDERSACHSEN**

Das Land Niedersachsen hat unter dem 15. Januar 2010 mitgeteilt, dass das Land Niedersachsen zum 31. Dezember 2009 insgesamt 59.022.310 Stammaktien hält. Hiervon werden 440 Stück VW-Stammaktien direkt und 59.021.870 Stammaktien indirekt über die landeseigene Hannoversche Beteiligungsgesellschaft mbH (HanBG) gehalten.

#### **43 | Deutscher Corporate Governance Kodex**

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 3. Dezember 2010 die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären der Volkswagen AG auf der Homepage [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) dauerhaft zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der AUDI AG haben am 29. November 2010 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.

## 44 | Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

€	2010	2009
<b>Bezüge des Vorstands</b>		
Erfolgsunabhängige Vergütung	7.759.479	5.623.917
Erfolgsabhängige Vergütung	28.912.500	13.100.000
<b>Bezüge des Aufsichtsrats</b>		
Fixe Vergütungsbestandteile	360.042	416.100*
Variable Vergütungsbestandteile	4.988.520	3.595.802*
Darlehen an Mitglieder des Aufsichtsrats	14.167	15.833

\* Angepasst

Die fixen Bezüge des Vorstands umfassen in unterschiedlichem Umfang auch eine Vergütung für die Übernahme von Mandaten bei Konzerngesellschaften sowie Sachzuwendungen, die insbesondere in der Überlassung von Dienstwagen und der Gewährung von Versicherungsschutz bestehen. Die jedem Vorstandsmitglied gezahlte variable Vergütung setzt sich zusammen aus einem Bonus, der sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen zwei Jahre bezieht, und seit 2010 aus einem Long Term Incentive (LTI), dem – vorbehaltlich der Einführungsphase – eine Betrachtung der jeweils vier vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Die Höhe des Bonus orientiert sich im Wesentlichen an den erzielten Ergebnissen und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Am 31. Dezember 2010 betragen die Pensionsrückstellungen für Mitglieder des Vorstands 63.824.850 € (Vorjahr: 43.805.762 €). Die Dynamisierung der laufenden Renten erfolgt analog der Dynamisierung des höchsten Tarifgehaltes, sofern die Anwendung des § 16 BetrAVG nicht zu einer stärkeren Anhebung führt. Bei Krankheit besteht ein Anspruch auf eine 6-monatige Fortführung der normalen Bezüge und bei Dienstunfähigkeit auf das Ruhegehalt. Die Hinterbliebenen erhalten 66 2/3 % Witwenrente beziehungsweise 20 % Waisengeld bezogen auf das Ruhegehalt des ehemaligen Vorstandsmitglieds.

Ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 8.562.867 € (Vorjahr: 8.252.535 €) erhalten. Für diesen Personenkreis bestanden Rückstellungen für Pensionen von 109.898.944 € (Vorjahr: 106.679.193 €).

An Mitglieder des Vorstands wurden unverzinsliche Vorschüsse in Höhe von 120.000 € (Vorjahr: 0 €) gezahlt, die mit der erfolgsabhängigen Vergütung verrechnet werden. An Mitglieder des Aufsichtsrats sind Darlehen in Höhe von insgesamt 14.167 € (Tilgung 2010: 1.667 €) gewährt worden. Die Darlehen sind grundsätzlich mit 4 % zu verzinsen; die vereinbarte Laufzeit beträgt bis zu 15 Jahre.

Die individuellen Vergütungen der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht innerhalb des Lageberichts erläutert (siehe Seite 133). Dort findet sich auch eine ausführliche Würdigung der einzelnen Bonuskomponenten des LTI.

## Wesentliche Konzerngesellschaften

Name, Sitz	Kapitalanteil in %
VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg	
Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau	100,00
VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s., Bratislava/Slowakische Republik	100,00
SITECH Sitztechnik GmbH, Wolfsburg	100,00
Volkswagen Navarra, S.A., Polígono de Landaben, s/n, Arazurí (Navarra)/Spanien	100,00
Volkswagen Autoeuropa, Lda., Quinta do Anjo/Portugal	100,00
Volkswagen Motor Polska Sp.z o.o., Polkowice/Polen	100,00
Volkswagen-Audi España, S.A., El Prat de Llobregat (Barcelona)/Spanien	100,00
Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG, Baunatal	53,37
VOLKSWAGEN Group United Kingdom Ltd., Milton Keynes/Großbritannien	100,00
Groupe VOLKSWAGEN France s.a., Villers-Cotterêts/Frankreich	100,00
Automobilmanufaktur Dresden GmbH, Dresden	100,00
Volkswagen Poznan Sp.z o.o., Poznan/Polen	100,00
Volkswagen Group Sverige Aktiebolag, Södertälje/Schweden	100,00
Volkswagen Group of America, Inc., Herndon, Virginia/USA	100,00
Volkswagen Group Canada, Inc., Ajax, Ontario/Kanada	100,00
VOLKSWAGEN Group Japan K.K., Toyohashi/Japan	100,00
LLC Volkswagen Group Rus, Kaluga/Russische Föderation	93,78
Volkswagen India Private Ltd., Pune/Indien	100,00
AUDI AG, Ingolstadt	99,55
AUDI BRUSSELS S.A./N.V., Brüssel/Belgien	100,00
AUDI HUNGARIA MOTOR Kft., Györ/Ungarn	100,00
Audi of America, LLC, Herndon, Virginia/USA	100,00
Audi Volkswagen Korea Ltd., Seoul/Korea	100,00
Audi Volkswagen Middle East FZE, Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00
Automobili Lamborghini Holding S.p.A., Sant'Agata Bolognese/Italien	100,00
VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A., Verona/Italien	100,00
quattro GmbH, Neckarsulm	100,00

Name, Sitz	Kapitalanteil in %
SEAT, S.A., Martorell, Barcelona/Spanien	100,00
SEAT Deutschland GmbH, Mörfelden-Walldorf	100,00
Gearbox del Prat, S.A., El Prat de Llobregat (Barcelona)/Spanien	100,00
ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav/Tschechische Republik	100,00
ŠkodaAuto Deutschland GmbH, Weiterstadt	100,00
ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Bratislava/Slowakische Republik	100,00
ŠKODA AUTO POLSKA, S.A., Poznan/Polen	51,00
Bentley Motors Ltd., Crewe/Großbritannien	100,00
Volkswagen de México, S.A. de C.V., Puebla/Pue./Mexiko	100,00
Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda, São Bernardo do Campo/Brasilien	100,00
Volkswagen Argentina S.A., Buenos Aires/Argentinien	100,00
Volkswagen of South Africa (Pty) Ltd., Uitenhage/Südafrika	100,00
Scania AB, Södertälje/Schweden <sup>1</sup>	49,29
Scania CV AB, Södertälje/Schweden	100,00
Scania Latin America Ltda., São Bernardo do Campo/Brasilien	100,00
Scania Great Britain Ltd., Milton Keynes/Großbritannien	100,00
Scania Deutschland Holding GmbH, Koblenz	100,00
Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd., Shanghai/VR China <sup>2</sup>	50,00
FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., Changchun/VR China <sup>2</sup>	40,00
Volkswagen (China) Investment Company Ltd., Peking/ VR China	100,00
Volkswagen Group Services S.A., Brüssel/Belgien	100,00
Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam/Niederlande	100,00
Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart <sup>2,4</sup>	49,90
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart	—
MAN SE, München <sup>3</sup>	28,67
Suzuki Motor Corporation, Hamamatsu, Shizuoka/Japan	19,89

1 Der Stimmrechtsanteil beträgt abweichend vom Kapitalanteil bei Scania 71,81 %.

2 Gemeinschaftsunternehmen sind At Equity bewertet.

3 Der Stimmrechtsanteil beträgt abweichend vom Kapitalanteil bei MAN 29,9 %. Die Gesellschaft wird als At Equity bewertet.

4 Die Porsche Zwischenholding GmbH, Stuttgart, hält 100 % der Anteile an der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Das Geschäftsjahr der Gesellschaft endete zum 30. Juni 2010. Im laufenden Geschäftsjahr wurde der Abschlussstichtag auf den 31.12.2010 verlagert.

Name, Sitz	Kapitalanteil in %
VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG, Braunschweig	100,00
Volkswagen Leasing GmbH, Braunschweig	100,00
Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig	100,00
Volkswagen Versicherung Aktiengesellschaft, Braunschweig	100,00
Volkswagen-Versicherungsdienst GmbH, Wolfsburg	100,00
VOLKSWAGEN FINANCE, S.A. - ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CRÉDITO -, Madrid/Spanien	100,00
Volkswagen Financial Services (UK) Ltd., Milton Keynes/Großbritannien	100,00
Volkswagen Financial Services N.V., Amsterdam/Niederlande	100,00
Volkswagen Financial Services Japan Ltd., Tokio/Japan	100,00
ŠkoFIN s.r.o., Prag/Tschechische Republik	100,00
Global Mobility Holding B.V., Amsterdam/Niederlande <sup>1,2</sup>	50,00
LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam/Niederlande	–
Volkswagen Pon Financial Services B.V., Amersfoort/Niederlande <sup>1,3</sup>	60,00
VW CREDIT, INC., Wilmington, Delaware/USA	100,00
VOLKSWAGEN LEASING SA DE CV, Puebla/Mexiko	100,00
VOLKSWAGEN BANK SA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, Puebla/Mexiko	100,00
Finanzdienstleistungsgesellschaften Brasilien, São Paulo/Brasilien	100,00
Finanzdienstleistungsgesellschaften Argentinien, Buenos Aires/Argentinien	100,00

1 Gemeinschaftsunternehmen sind At Equity bewertet.

2 Die Global Mobility Holding B.V., Amsterdam, hält 100 % der Anteile an der LeasePlan Corporation N.V., Amsterdam.

3 Der Volkswagen Konzern teilt sich die Beherrschung über die Volkswagen Pon Financial Services B.V. auf Basis vertraglicher Regelungen.

# 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.

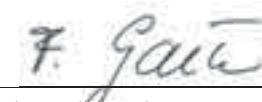
Wolfsburg, 25. Februar 2011

Volkswagen Aktiengesellschaft

Der Vorstand



Martin Winterkorn

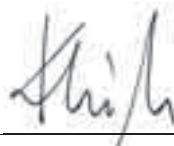


Francisco Javier Garcia Sanz

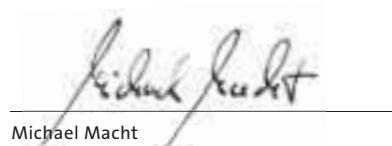


Jochem Heizmann

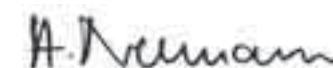
Christian Klingler



Christian Klingler



Michael Macht



Horst Neumann

Hans Dieter Pötsch



Hans Dieter Pötsch



Rupert Stadler

# Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung haben wir mit Datum vom 25. Februar 2011 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 mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010 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 Vorstandes 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 Prüfungs-handlungen 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 Kontrollsysteins 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 Vorstandes sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichtes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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.

Hannover, 25. Februar 2011

PricewaterhouseCoopers  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Harald Kayser  
Wirtschaftsprüfer

Martin Schröder  
Wirtschaftsprüfer

# Verbrauchs- und Emissionsangaben

Modell	Leistung kW (PS)	Kraftstoffverbrauch (l/100 km)			CO <sub>2</sub> - Emissionen (g/km)
		innerorts	außerorts	kombiniert	
Audi A1 1.6 TDI 5-Gang	77 (105)	4,7	3,5	3,9	103
Audi R8 Coupé 4.2 FSI quattro 6-Gang	316 (430)	21,3	10,0	14,2	332
Audi R8 Coupé 4.2 FSI quattro R tronic	316 (430)	20,1	9,4	13,3	310
Audi R8 Coupé 5.2 FSI quattro 6-Gang	386 (525)	22,2	10,6	14,9	346
Audi R8 Coupé 5.2 FSI quattro R tronic	386 (525)	21,1	9,9	13,9	326
Audi R8 GT	412 (560)	21,0	9,9	13,9	323
Audi R8 Spyder 4.2 FSI quattro 6-Gang	316 (430)	21,3	10,3	14,4	337
Audi R8 Spyder 5.2 FSI quattro 6-Gang	386 (525)	22,2	10,7	14,9	349
Audi RS 5 Coupé	331 (450)	14,9	8,5	10,8	252
Audi A6 Limousine 2.0 TDI 6-Gang	130 (177)	6,0	4,4	4,9	129
Bentley Continental Flying Spur	412 (560)	26,2	11,7	17,0	396
Bentley Continental GT	423 (575)	25,4	11,4	16,5	384
Bentley Continental GTC	412 (560)	26,2	11,7	17,0	396
Bentley Continental Supersports Convertible	463 (630)	25,7	11,5	16,7	388
Bentley Mulsanne	377 (512)	25,3	11,8	16,9	393
Bugatti Veyron 16.4 Super Sport	882 (1.200)	37,2	14,9	23,1	539
Lamborghini Gallardo LP 570-4 Superleggera	419 (570)	22,2	10,0	14,4	344
Škoda Fabia Combi RS	132 (180)	7,7	5,2	6,2	148
Volkswagen Amarok DoubleCab 2.0 TDI	90 (122)	9,2	6,5	7,4	194
Volkswagen Caddy 1.6 TDI BlueMotion Technology	55 (75)	5,9	4,9	5,3	139
Volkswagen Golf BlueMotion	77 (105)	4,7	3,4	3,8	99
Volkswagen Polo BlueMotion	55 (75)	4,0	2,9	3,3	87
Volkswagen Polo GTI	132 (180)	7,5	5,1	5,9	139
Volkswagen Touareg Hybrid	245 (333)	8,7	7,9	8,2	193

# Glossar

## AUSGEWÄHLTE BEGRIFFE AUF EINEN BLICK

### **ASEAN**

Association of South East Asian Nations. 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.

### **Completely Knocked Down (CKD)**

Fertigungsart in der Fahrzeugproduktion, bei der für den Export in einzelne Länder nicht komplette Fahrzeuge, sondern Bausätze gefertigt werden.

### **Compliance**

Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze.

### **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 mit dem Komfort eines Automatikgetriebes vereint.

### **Drehscheibenkonzept**

Konzept einer flexiblen Fertigung, das es ermöglicht, sowohl innerhalb eines Werks verschiedene Modelle mit variabler Tagesstückzahl zu produzieren als auch die Tagesstückzahl eines Modells zwischen zwei oder mehreren Werken zu variieren.

### **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.

### **Hybridantrieb**

Antrieb, bei dem zwei verschiedene Typen von Motoren und Energiespeichern kombiniert werden (in der Regel ein Verbrennungs- und ein Elektromotor).

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

KVP zielt auf eine stetige, an den Unternehmenszielen ausgerichtete Optimierung von Produkt-, Prozess- und Servicequalität ab. Durch die konsequente Einbeziehung der Fähigkeiten und des Erfahrungswissens aller Mitarbeiter werden schrittweise und dauerhaft Ineffizienzen beseitigt und die Arbeitsmethoden optimiert.

### **Modularer Längsbaukasten (MLB)**

Die Anwendung der Modulstrategie in Fahrzeugplattformen, bei denen der Triebstrang längs zur Fahrtrichtung eingebaut wird. Durch die modulare Anordnung aller Komponenten werden maximale Synergien zwischen den Fahrzeugfamilien erzielt.

### **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.

### **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.

### **Rekuperation**

Rückgewinnung der kinetischen Energie durch den Einsatz einer E-Maschine als Generator, die sich zum Beispiel im Triebstrang befindet.

### **Werttreiber**

Faktoren und Größen, die Ergebnis und Wert eines Unternehmens bestimmen. Die Effizienz der Werttreiber eines Unternehmens kann mithilfe finanzieller und nicht finanzieller Leistungsindikatoren gemessen werden.

# Stichwortverzeichnis

<b>A</b>	<b>G</b>	<b>P</b>
Absatz	Gesamtaussage	Personalkennzahlen
Aktienkursentwicklung	157, 174, 212, 221	196
Aktienoptionsplan	Gesamtwirtschaftliche	Pkw-Nachfrage
Aktionärsstruktur	Entwicklung	148, 207, 214
Auftragsslage	147, 207, 213	Produktion
Auslieferungen	Gesundheitsstand	189, 208
Aussichten	Gewinnverwendungsvorschlag	Produktionszahlen
	196	109, 111, 113, 115, 117,
	Global Compact	119, 121, 123, 156, 180
	GuV nach Konzernbereichen	GuV Volkswagen AG
	167	Qualitätssicherung
	GuV Volkswagen AG	192, 209
<b>B</b>	<b>H</b>	<b>R</b>
Beschaffung	Hauptversammlung	Ratings
Beschaffungsvolumen	138, 161	165, 211
Bilanzierungs- und	I	Rechtsfälle
Bewertungsgrundsätze	Investitionsplanung	210
Bilanzstruktur	219	Risikomanagement
nach Konzernbereichen	K	132, 205
171	Kapitalflussrechnung nach	S
Bilanzstruktur Volkswagen AG	Konzernbereichen	Segmentberichterstattung
178	169	250
<b>C</b>	Kapitalkostensatz	<b>U</b>
Cash-flow	176	Umsatzanteile nach Märkten
Corporate Governance	Kennzahlen zur Volkswagen Aktie	168
19, 129, 320	Konsolidierungsgrundsätze	Umsatzerlöse nach Marken
<b>D</b>	Konzernkreis	und Geschäftsfeldern
Devisenkursentwicklung	234	107
Dividendenrendite	L	Umsatzerlöse nach Märkten
Dividendenvorschlag	Lagerbestände	107, 253
179, 281	Leistungen an die Belegschaft	Umweltschutz
<b>E</b>	Lieferantenbeziehungen	180, 198, 204
Emissionen	186	Unternehmensstruktur
Entsprechenserklärung	M	137
Ergebnis je Aktie	Marktanteile	V
18, 129	154	Vergütungsbericht
Ergebnis nach Marken und	Mitarbeiter	133, 321
Geschäftsfeldern	194, 209	Vertrieb
107	Mitarbeiterzahl	191, 208
Ergebnis nach Märkten	Modelle	W
107	151, 153, 216	Währungsrisiko
<b>F</b>	N	210
Finanzielle Situation	Nachtragsbericht	Wertbeitrag
168	212	176
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	Nicht finanzielle Leistungsindikatoren	Wertorientierte Steuerung
173	182	176, 219
Forschungs- und Entwicklungskosten	O	Wertschöpfung
180, 185	Operatives Ergebnis	174
Forschung und Entwicklung	107, 167	Wesentliche Konzerngesellschaften
182, 207	Organe	322
Fünf-Jahres-Übersicht	141	Wirtschaftswachstum
175		149
<b>Z</b>		Zahlungsmittelbestand
		170

# 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 9-86622 IR Hotline  
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)

Volkswagen AG  
Investor Relations  
17C Curzon Street  
London W1J 5HU  
Großbritannien  
Telefon +44 20 7290 7820  
Fax +44 20 7629 2405

Volkswagen Group of America, Inc.  
Investor Relations Liaison Office  
(Fragen betreffend American Depository Receipts)  
2200 Ferdinand Porsche Drive  
Herndon, Virginia 20171  
USA  
Telefon +1 703 364 7000  
Fax +1 703 364 7080

# Impressum

## KONZEPT, DESIGN UND REALISATION

3st kommunikation, Mainz

## REDAKTION | TEXT MAGAZINTEIL „VIELFALT ERFAHREN.“

Springer Automotive Media, Wiesbaden

## LEKTORAT

Textpertise Heike Virchow, Gießen

## FINANZTEIL

Inhouse produziert mit FIRE.sys

## FOTOGRAFIE | BILDNACHWEIS

Dominik Butzmann (S. 89)

camimusic (S. 47 rechts)

Claudia Kempf (S. 22, S. 24 – 25, S. 28 – 30, S. 33, S. 35)

Laif (S. 4 – 5, S. 10 – 11)

Ricardo Lisboa (S. 90)

Andreas Mader (S. 36 – 37, S. 39 – 40, S. 46 – 50, S. 58 – 59, S. 60 – 62, S. 74 – 75, S. 77 – 78, S. 80, S. 100)

Hartmut Nägele (S. 6 – 7, S. 64 – 69, S. 96 – 99)

Rüdiger Nehmzow (S. 82 – 85, S. 87)

Shutterstock (S. 8 – 9, S. 52 – 53)

Göran Wink (S. 55)

Volkswagen AG

## DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

## PAPIER INNENTEIL

druckfein, Römerturm

Heaven 42, Papierfabrik Scheufelen



ISSN 058.809.520.00

Printed in Germany

# Termine 2011

## MESSEN

### > 1. – 13. MÄRZ

Internationaler Automobilsalon, Genf

### > 19. – 28. APRIL

Auto China, Shanghai

### > 20. APRIL – 1. MAI

New York International Auto Show, New York

### > 14. – 26. JUNI

Salón Internacional del Automóvil, Buenos Aires

### > 13. – 24. JULI

China Changchun International  
Automobile Fair, Changchun

### > 13. – 25. SEPTEMBER

Internationale Automobil Ausstellung,  
Frankfurt am Main

### > 6. – 16. OKTOBER

Auto Africa, Johannesburg

### > 17. – 27. NOVEMBER

Los Angeles Auto Show, Los Angeles

### > 1. – 11. DEZEMBER

Motor Show Bologna, Bologna

## FINANZKALENDER

### > 10. MÄRZ

Jahrespressekonferenz und  
Investorenkonferenz der Volkswagen AG

### > 27. APRIL

Zwischenbericht Januar – März

### > 3. MAI

Hauptversammlung der Volkswagen AG  
(Congress Center Hamburg)

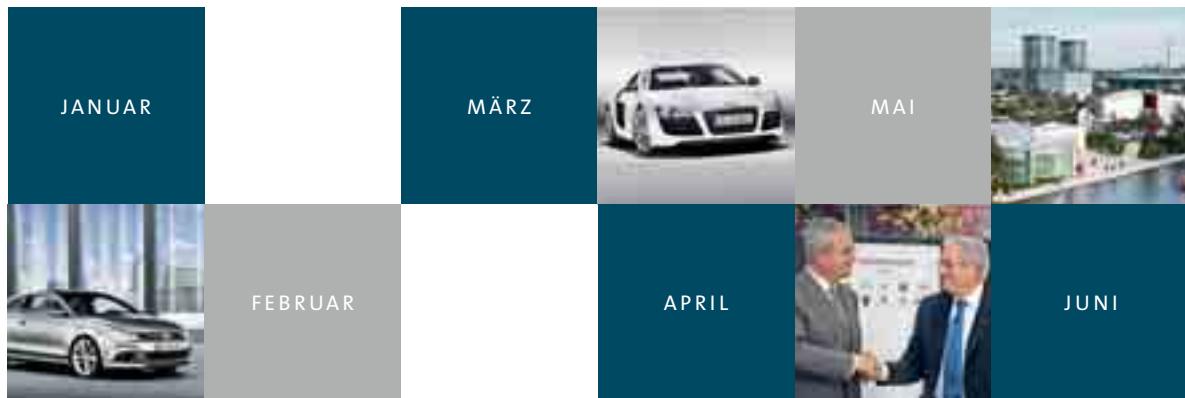
### > 28. JULI

Halbjahresfinanzbericht Januar – Juni

### > 27. OKTOBER

Zwischenbericht Januar – September

# Chronik 2010



<b>11.01.</b> <b>North American International Auto Show, Detroit</b> Volkswagen präsentiert erstmals das New Compact Coupé – die Studie eines Coupés mit Hybridantrieb. Audi stellt mit dem e-tron die Studie eines puristischen Kompaktsportwagens mit reinem Elektroantrieb sowie die nächste Generation des Audi A8 vor.	<b>02.02.</b> <b>Der Golf ist das sicherste Auto</b> Das Euro NCAP-Institut aus Brüssel kürt den Golf zum sichersten Auto des Jahres. Bereits 2008 wurde das Erfolgsmodell aus Wolfsburg von Euro NCAP mit fünf Sternen ausgezeichnet.	<b>01.03.</b> <b>Volkswagen stellt Weichen für Elektromobilität</b> Der Konzern plant den Ausbau seiner Fahrzeugflotte mit Elektroantrieb. Den Anfang machen 2013 der UP! blue-e-motion und der Golf blue-e-motion. Ziel ist, bis 2018 Marktführer bei Modellen mit Elektroantrieb zu werden. Das Unternehmen strebt für diesen Zeitpunkt einen Anteil von drei Prozent Elektrofahrzeugen innerhalb der gesamten Modellpalette an.	<b>01.04.</b> <b>World Car of the Year</b> Der Volkswagen Polo wird zum „World Car of the Year 2010“ gekürt. Die BlueMotion-Modelle gewinnen den „World Green Car Award“ für den niedrigsten Verbrauch und die geringsten Emissionen in ihren Klassen. Der Audi R8 V10 gewinnt die Wahl zum „World Performance Car 2010“.	<b>03.05.</b> <b>Start der Nationalen Plattform Elektromobilität in Berlin</b> Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG, spricht sich für eine gezielte und langfristig angelegte Forschungsförderung in Unternehmen und Universitäten mit dem Ziel der Entwicklung und des Baus von Batterien und elektrischen Schlüsselkomponenten am Standort Deutschland aus.	<b>01.06.</b> <b>10 Jahre Autostadt</b> Die Autostadt feiert ihren 10. Geburtstag. Mit bereits mehr als 21 Mio. Besuchern ist die Autostadt eines der beliebtesten touristischen Reiseziele Deutschlands.
<b>14.01.</b> <b>Gelber Engel 2010</b> Zum dritten Mal in Folge wird Audi bei der Image- und Markenstudie des ADAC zur besten Marke gekürt und dafür mit dem „Gelben Engel“ ausgezeichnet. Der neue Polo erreichte den zweiten Platz in der Kategorie „Auto“.	<b>26.02.</b> <b>Volkswagen Pkw setzt mit „Think Blue.“ ein Zeichen für die Umwelt</b> Die neue Image- und Marketingkampagne für effizientes Autofahren und ökologisch nachhaltiges Handeln verankert das Streben nach umweltfreundlicher Mobilität in sämtlichen Aktivitäten der Volkswagen Marken.	<b>02.03.</b> <b>Internationaler Automobilsalon, Genf</b> Der Volkswagen Konzern setzt in Genf seine Modelloffensive fort. Allein die Marke Volkswagen Pkw präsentiert vier Weltpremieren, unter anderem den neu konzipierten Sharan. Audi betritt mit dem Audi A1 das Kleinwagensegment. SEAT enthüllt mit dem IBE die Studie eines kompakten Sportwagens mit Elektroantrieb.	<b>13.04.</b> <b>Flotten-Award 2010</b> Volkswagen Transporter und Caddy werden auf der Auto Mobil International (AMI) in Leipzig von den Lesern des Fachmagazins „Autoflotte“ zu den beliebtesten Flottenfahrzeugen ihrer Klassen gewählt.	<b>09.05.</b> <b>SEAT feiert 60. Jubiläum</b> Die spanische Marke präsentiert sich 60 Jahre nach ihrer Gründung mit einem unverwechselbaren Charakter und einer eindeutigen Strategie, die sich durch ein dynamisches Modellprogramm, hochmoderne Technologie und ansprechendes Design auszeichnet.	<b>16.06.</b> <b>Weltpremiere des neuen Volkswagen Jetta in New York</b> Der neu konzipierte USA-Bestseller wird mit einer großen Feier am Times Square enthüllt.
<b>28.01.</b> <b>Die besten Autos 2010</b> Bei der Leserwahl der Fachzeitschrift „auto motor und sport“ gewinnen die Modelle des Volkswagen Konzerns in sieben von zehn Kategorien „Die besten Autos 2010“ sind neben Volkswagen Polo und Golf, der Škoda Octavia, der Audi A4, der Audi R8 Spyder, der Audi Q5 und der Multivan von Volkswagen Nutzfahrzeuge.	<b>25.05.</b> <b>Volkswagen Konzern übernimmt Mehrheit an Italdesign Giugiaro</b> Volkswagen kündigt an, sich mit 90,1 Prozent an dem traditionsreichen und renommierten Kapitalerhöhung im Automobilsektor stößt vor allem bei institutionellen Investoren auf großes Interesse.	<b>14.04.</b> <b>Kapitalerhöhung erfolgreich abgeschlossen</b> Mit der Ausgabe von rund 65 Mio. neuen Vorzugsaktien erhöht die Volkswagen Aktiengesellschaft ihr Grundkapital um nominal 166,2 Mio. € und erzielt dabei einen Nettoemissionserlös von insgesamt rund 4,1 Mrd. €. Diese bis dahin weltweit größte öffentlich platzierte Kapitalerhöhung im Automobilsektor stößt vor allem bei institutionellen Investoren auf großes Interesse.	<b>24.06.</b> <b>„International Engine of the Year Awards 2010“</b> Der neue Volkswagen 1,4 l TSI-Motor siegt sowohl in der Klasse von 1,0 bis 1,4 Litern als auch in der Gesamtwertung „International Engine of the Year“.		



JULI

SEPTEMBER

NOVEMBER

AUGUST

OKTOBER

DEZEMBER

**07.07.**

**Ausbau der Produktionskapazitäten in Mexiko**  
Im Beisein des mexikanischen Staatspräsidenten Felipe Calderón wird ein neuer Werksteil bei Volkswagen de México in Puebla eröffnet. Hier wird künftig mit modernster Fertigungstechnik der neue Jetta produziert. Außerdem plant Volkswagen, in den kommenden drei Jahren insgesamt bis zu 1 Mrd. US-Dollar in Mexiko zu investieren.

**15.07.**  
**Verträge für weiteres Werk in China unterzeichnet**

Der Volkswagen Konzern errichtet im Rahmen seiner langfristigen Wachstumsstrategie in China ein neues Werk in Yizheng, Provinz Jiangsu. Das neue Werk ist ein weiterer Schritt auf dem Weg des Volkswagen Konzerns gemeinsam mit den chinesischen Joint Ventures, die Fertigungskapazitäten mittelfristig auf rund 3 Mio. Fahrzeuge zu verdoppeln.

**12.08.**  
**Vertrauenswürdigstes Unternehmen**

Im Corporate Trust Index (CTI), einer Studie des Instituts für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig und PMG Presse-Monitor, erzielt der Volkswagen Konzern die höchsten Vertrauenswerte unter den DAX-30-Konzernen.

**25.08.**  
**Gemeinsames Verkehrssicherheitsprogramm**

Volkswagen unterstützt den ADAC beim bundesweiten Verkehrssicherheitsprogramm „Sicher im Auto“, mit dem die Sicherheit von Kindern als Mitfahrer erhöht werden soll.

**23.09.**  
**Internationale Automobilausstellung Nutzfahrzeuge, Hannover**

Volkswagen Nutzfahrzeuge zeigt mit dem Transporter BlueMotion Technology erstmals den sparsamsten Transporter seiner Klasse. Außerdem debütieren in Hannover der neue Caddy und der Amarok SingleCab. Scania präsentiert mit dem neuen V8 den weltweit kraftvollsten Lkw.

**29.09.**  
**Mondial de l'Automobile, Paris**

Mit der Weltpremiere der siebten Generation von Passat Limousine und Passat Variant setzt die Marke Volkswagen Pkw einen besonderen Glanzpunkt auf der Pariser Automesse. Die Marke Audi stellt den Audi quattro concept vor, eine moderne Interpretation des legendären Audi quattro aus den achtziger Jahren. Bei Škoda debütiert mit dem Octavia Green E Line die Studie des ersten rein elektrisch angetriebenen Fahrzeugs der tschechischen Marke.

**07.10.**  
**Volkswagen und argentinische Regierungsdelegation unterzeichnen Kooperationsvereinbarung**

Im Beisein der argentinischen Staatspräsidentin Dr. Cristina Fernández de Kirchner vereinbaren der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG Prof. Dr. Martin Winterkorn und der argentinische Bildungsminister Dr. Alberto Sileoni eine Kooperation für Ausbildung, Forschung und Entwicklung. Die Universität am argentinischen Volkswagen Standort Pacheco richtet neue Studiengänge ein und wird zu einem wissenschaftlichen Zentrum für Mobilitätsthemen.

**20.10.**  
**Volkswagen Produktion bereitet sich auf Modularen Querbaukasten (MQB) vor**

In der Karosseriefertigung des Werks Wolfsburg wird die erste in Serienanlagen geschweißte MQB-Plattform präsentiert. Damit wird die Integration der neuen standardisierten MQB-Fertigungstechnologie in die Serienproduktion erprobt. Konzernweit werden in den kommenden Jahren über 30 Modelle der Kompakt- und Mittelklasse auf dem MQB basieren.

**03.11.**  
**„Goldenes Lenkrad“ für den Sharan**

Bei der Verleihung des „Goldenen Lenkrads 2010“ erhält der neue Sharan den renommierteren Preis in der Kategorie „Vans“.

**10.11.**  
**Volkswagen wird Vertriebsgeschäft der Porsche Holding Salzburg erwerben**

Die Familiengesellschaft der Porsche Holding Gesellschaft mbH, Salzburg, Österreich, fassen den Beschluss über die Ausübung der Put-Option zur Veräußerung des operativen Geschäftsbetriebs der Porsche Holding Salzburg (PHS) an Volkswagen.

**19.11.**  
**Volkswagen Konzern stellt Investitionsplanung vor**

Das Unternehmen wird in den kommenden fünf Jahren im Konzernbereich Automobile rund 51,6 Mrd. € investieren.

**24.11.**  
**„Auto Trophy 2010“ wird vom Volkswagen Konzern dominiert**

Mit 14 ersten, 11 zweiten und 7 dritten Plätzen erhält der Volkswagen Konzern bei der „Auto Trophy 2010“ in nahezu jedem Segment eine Auszeichnung.

**10.12.**  
**Touran und Sharan sind „Wertmeister 2011“**

Die AUTO BILD kürt die wertstabilsten Modelle des Jahres zum „Wertmeister 2011“. In der Kategorie „Kompaktvans“ sichert sich der Touran den Titel, bei den „Vans“ lässt der Sharan die Konkurrenz hinter sich.

**21.12.**  
**Volkswagen unterzeichnet Vertrag zur Fahrzeugproduktion in Malaysia**

Volkswagen baut seine Aktivitäten im ASEAN-Raum aus und vereinbart mit dem Partnerunternehmen DRB-HICOM die Montage des Passat in Malaysia.

**23.12.**  
**TOP SAFETY PICK 2011**

Sechs Volkswagen Modelle bestehen erfolgreich den US-amerikanischen Sicherheitstest des Insurance Institute for Highway Safety (IIHS) und erhalten die Auszeichnung „TOP SAFETY PICK 2011“. Die gekürten Modelle sind Jetta Sedan, Jetta SportWagen, Golf, Golf GTI, Tiguan und Touareg.

