



Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

79	Ziele und Strategien
84	Steuerung und Kennzahlen
87	Struktur und Geschäftstätigkeit
91	Übernahmerechtliche Angaben
94	Geschäftsverlauf
111	Aktie und Anleihen
119	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
135	Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
140	Nachhaltige Wertsteigerung
175	Prognosebericht
184	Risiko- und Chancenbericht
226	Aussichten für das Jahr 2025

Ziele und Strategien

Mit der im Jahr 2024 aufgelegten Konzernstrategie „The Group Strategy – Mobility for generations“ stellen wir uns den globalen Herausforderungen der Automobilindustrie. Unser Zielbild ist es, weltweit treibende Kraft der Mobilität zu sein:
 The Global Automotive Tech Driver.

Schnellebige globale Megatrends, der rasant fortschreitende technologische Wandel, veränderte Kundenanforderungen sowie nicht zuletzt die weltwirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und Regulationen stellen die Automobilindustrie vor historische Herausforderungen. Künstliche Intelligenz bietet Möglichkeiten, die bis vor Kurzem noch nicht vorstellbar waren, und bringt Veränderungen in nahezu allen Industrien und Lebensbereichen. Auch die Gesellschaft und ihre Werte befinden sich im Wandel. Das Bewusstsein für unseren Planeten und die Auswirkungen, die unsere Lebensweise auf ihn hat, gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Geschäftsjahr 2024 unsere eigene Ausrichtung hinterfragt und die neue Konzernstrategie „The Group Strategy – Mobility for generations“ erarbeitet. Die neue Konzernstrategie greift dabei wichtige Themen vorangegangener Strategien auf und entwickelt diese weiter.

Im ersten Schritt wurden die wesentlichen Anforderungen und übergreifende Ziele für die Strategie formuliert. Hierzu gehören Resilienz, um das globale Geschäft in Zeiten geopolitischer Spannungen robust aufzustellen, Adaptivität, um in der Transformation der Mobilitätsindustrie auf Veränderungen zügig reagieren zu können, sowie finanzielle Robustheit, um die erforderlichen Investitionen in Produktinnovationen finanzieren zu können.

ANFORDERUNGEN UND ÜBERGREIFENDE ZIELE DER STRATEGIE



Hieraus leiten wir unser strategisches Zielbild ab, „The Global Automotive Tech Driver“ zu sein. Dies fasst die wesentlichen Handlungsbedarfe für den Volkswagen Konzern in drei Felder zusammen:

- > die resiliente Aufstellung in allen relevanten Regionen zur Sicherung globaler Synergien,
- > die Neu-Fokussierung der Kompetenzfelder innerhalb der Wertschöpfungskette, auch vermehrt im Zusammenhang mit Partnern, sowie
- > starke Marken mit profitablen Produkt- und Serviceangeboten, die innerhalb effizienter Markengruppen durch den Konzern gesteuert werden.

KERNTHEMEN UND IMPERATIVE DER GROUP STRATEGY



Um unser Zielbild „The Global Automotive Tech Driver“ zu erreichen, haben wir im Rahmen der Konzernstrategie klar definierte Konzernziele in Form von neun Imperativen definiert, die drei Kernthemen zugeordnet sind:

- > Excite customers globally:
Wir wollen Kundinnen und Kunden weltweit mit einem starken Produktportfolio, attraktiven Serviceangebot im gesamten Kunden- und Produktlebenszyklus und wettbewerbsfähigen Technologien begeistern.
- > Unleash our full potential:
Unser volles Unternehmenspotenzial wollen wir durch bewusstes Entscheiden zwischen Synergien und Umsetzungsgeschwindigkeit, Steigerung der Attraktivität für Talente und Nutzung der Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz entfalten.
- > Focus on fundamentals:
Wir fokussieren uns auf ein robustes Unternehmensfundament mit reduzierter Kostenbasis, resilienten Strukturen und verstehen Nachhaltigkeit als Grundmaxime unseres Handelns.

Bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele setzen wir weiterhin auf die OKR-Methode (Objectives and Key Results). Dabei werden für die einzelnen Imperative strategische Ziele (Objectives) und anvisierte Zwischenergebnisse (Key Results) definiert. Diese sollen im Wesentlichen durch zeitlich limitierte Projekte und Arbeitspakete realisiert werden, denen auch Kennzahlen zugeordnet sein können. Der Erreichungsgrad wird kontinuierlich überprüft und das Gesamtbild zweimal jährlich dem Vorstand aufgezeigt. So sollen die Relevanz der Imperative, deren Ziele und Meilensteine sowie Projekte und Arbeitspakete regelmäßig auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert werden.

Im Folgenden beschreiben wir die einzelnen Imperative und deren grundsätzliche Zielausrichtung.

Focus on iconic and profitable Portfolio

Die effiziente Portfoliosteuerung und Nutzung von Konzernsynergien stellen ein wesentliches Kernelement der Konzernstrategie dar. Hierbei steht eine klare, regionale Steuerung unseres kundenzentrierten und unverwechselbaren Fahrzeugportfolios im Vordergrund, wobei ein besonderes Augenmerk auf der markengetreuen Positionierung der Fahrzeuge in den einzelnen Märkten liegen soll. Dies umfasst die Fokussierung auf ein erfolgreiches und profitables Portfolio für Europa, einen verstärkten Fokus auf attraktive Segmente in Nordamerika und die weitere Lokalisierung und Stärkung unserer China-Aktivitäten im Rahmen unserer „in China für China“-Strategie.

Drive Life-Cycle Customer Excitement

Eine wesentliche Säule unserer Konzernstrategie ist der Fokus auf unsere Kundinnen und Kunden. Hierbei ist das Ziel, diese über den gesamten Lebenszyklus des Fahrzeugs hinweg mit unseren Produkten und Services zu begeistern und in den Mittelpunkt zu stellen, nicht nur bei der Entscheidung für das Fahrzeug. Im Zuge sich verändernder Mobilitätsbedürfnisse erwarten wir bis 2035 einen signifikanten Anstieg der Nachfrage nach nutzungsbasierten Fahrzeug- und Mobilitätsdiensten, beispielsweise Abo-Modelle oder autonome Robotaxi-/ Shuttle-Dienste. Um das Potenzial des Nutzungsphasen-Geschäfts bestmöglich ausschöpfen zu können, streben wir an, hierfür ein synergetisches und ganzheitliches Ökosystem zu schaffen, welches alle unsere Produkte und Dienstleistungen des Konzerns einbezieht. So können wir unser Angebot nutzerzentriert ausrichten und unsere Kundinnen und Kunden entlang des gesamten Lebenszyklus begleiten und binden.

Boost Technology Leadership

Software, Batterie und Mechatronik-Plattformen sind die automobilen Technologiefelder der Zukunft und bestimmen Innovationsgeschwindigkeit und Kosten pro Fahrzeug maßgeblich.

Der Imperativ „Boost Technology Leadership“ stellt daher das konsequent aufeinander abgestimmte Ausplanen dieser automobilen Technologiefelder in den Mittelpunkt seiner Tätigkeit. Unsere Technologiestrategie sieht in den kommenden zehn Jahren einen schrittweisen Umbau des Konzerns zu einem leistungsfähigen, weltweit führenden automobilen Tech-Player vor. Hierbei fokussieren wir uns auf die Fahrzeugsoftware, die Batterien und unsere Plattformen.

Das Auto der Zukunft und das damit verbundene Kundenerlebnis werden stärker als je zuvor durch Software geprägt sein. Daher verfolgt der Volkswagen Konzern das Zielbild des softwaredefinierten Fahrzeugs (Software Defined Vehicle, SDV). Während die Fahrzeugentwicklung früher von der Hardware aus gedacht wurde, rücken zukünftig die Software und die damit verbundene elektrisch-elektronische Hochleistungsarchitektur in den Mittelpunkt der Fahrzeugentwicklung. Folglich soll unser Entwicklungsprozess mit der Software starten. Damit planen wir das Fahrzeug von der mobilen, digitalen und smarten Welt der Kundinnen und Kunden aus. Die Zusammenarbeit mit Rivian und XPeng bietet dabei wertvolles Potenzial für einen schnellen Serieneinsatz und damit die Möglichkeit, zukünftig neue Maßstäbe im Automobilmarkt zu setzen.

Die Batterie als technologisches und wirtschaftliches Herzstück in Elektrofahrzeugen entscheidet neben dem Preis auch über Reichweite und Ladegeschwindigkeit und damit letztendlich über Attraktivität und Markterfolg der E-Mobilität. Im konzerneigenen Technologieunternehmen PowerCo bündelt der Volkswagen Konzern Geschäftsaktivitäten entlang des Batterielebenszyklus mit dem Ziel, sich zu einem profitablen Anbieter nachhaltiger und wettbewerbsfähiger Batterietechnologie für Elektrofahrzeuge zu entwickeln. Dabei setzt die PowerCo zukünftig auf eine integrierte Wertschöpfungskette und strebt danach, von der Beschaffung und Verarbeitung von Rohstoffen über die Zellfertigung bis hin zum Recycling die relevanten Bereiche abzudecken – eigenständig sowie gemeinsam mit Partnern.

Die Plattformentwicklung ist eine maßgebliche Kompetenz des Volkswagen Konzerns. Mit der Scalable Systems Platform (SSP) entsteht die nächste Generation einer rein elektrischen und volldigitalen Mechatronik-Plattform auf Basis einer einheitlichen Software-Architektur. Über alle Marken hinweg will der Volkswagen Konzern seinen Kundinnen und Kunden mit dieser skalierbaren Plattform innovative Funktionalitäten und Technologien schnell und effizient zur Verfügung stellen. Durch Reduzierung der Komplexität und Variantenvielfalt soll die SSP umfangreiche Synergien sowie schnelle und regelmäßige Technologie-Updates ermöglichen und dabei die für die einzelnen Marken erforderliche Produktdifferenzierung im Konzernportfolio gewährleisten.

Balance Speed and Scale

Grundvoraussetzungen für die Umsetzung der strategischen Ziele bis 2035 sind eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie transparente Entscheidungsstrukturen im Konzern. Ziel des Imperativs „Balance Speed and Scale“ ist es daher, eine optimale Balance zwischen Konzernsynergien und Entscheidungsgeschwindigkeit zu erzielen, um Kosteneffizienz zu erreichen und gleichzeitig den erforderlichen Reaktionsgeschwindigkeiten im globalen Automobilmarkt gerecht zu werden.

Der Imperativ befasst sich mit der Schärfung des Zusammenspiels aus Konzernfunktionen, Markengruppen und Geschäftsfeldern, die das Ausschöpfen wesentlicher Synergien in Bezug auf Software, Batterien und die Nutzungsphase im Konzern sicherstellen soll. Zudem steht in diesem Imperativ die Steuerung der Regionen China und Nordamerika im Mittelpunkt, um auf die geopolitischen Veränderungen dort schnellstmöglich reagieren zu können. Da der Konzern neben dem Kerngeschäft mit Automobilen ein umfassendes Portfolio an Finanzbeteiligungen hält, streben wir auch weiterhin an, dieses noch zukunftsicherer auszurichten und kontinuierlich zu optimieren.

Empower Talent across Organization

Um die hohen Anforderungen aus gesteigerter Komplexität, schnellen Veränderungen der Kundenerwartungen und den kaum vorhersehbaren Herausforderungen der Zukunft meistern zu können, müssen wir unsere Leistungsfähigkeit – unsere Effizienz, Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit – verbessern. Einen Schlüsselfaktor dafür sehen wir darin, die Wirksamkeit und das unternehmerische Handeln unserer Beschäftigten zu stärken, um das volle Potenzial, das in unserer Organisation liegt, entfalten zu können.

Diese Transformation soll ganzheitlich ausgerichtet und begleitet werden: Die Qualifizierungsprofile unserer Beschäftigten sollen dabei passgenau und zukunftsorientiert auf die Anforderungen ihrer Tätigkeiten abgestimmt sein. Hierbei liegt auch ein Augenmerk darauf, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können und notwendige Fähigkeiten zielgerichtet weiterzuentwickeln, zum Beispiel im Bereich der Nutzung künstlicher Intelligenz. Damit individuelle Stärken noch gezielter wirksam werden können, streben wir an, die Rahmenbedingungen für eine leistungsstarke Zusammenarbeit von Teams, die Übernahme von Verantwortung für gemeinsame Ergebnisse sowie den Ausbau agiler Denk- und Arbeitsweisen zur Erhöhung unserer Flexibilität zu fördern. Damit wollen wir nicht nur zur internen Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen, sondern auch sicherstellen, weiterhin attraktiv für Fachkräfte zu bleiben, deren Expertise uns beim Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit helfen kann.

Spearhead AI Transformation

Die rasante Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz (KI – Artificial Intelligence) eröffnet enorme Potenziale zur Optimierung von Prozessen und Produkten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der Volkswagen Konzern hat sich das Ziel gesetzt, diese Potenziale umfassend zu nutzen und plant in den kommenden Jahren einen umfangreichen Hochlauf von KI-Anwendungen im gesamten Konzern. Dafür arbeiten wir daran, die notwendigen Voraussetzungen, einschließlich des Ausbaus einer hochmodernen IT-Infrastruktur sowie der Sicherstellung von Datentransparenz und -verfügbarkeit, auch über die Grenzen des Konzerns hinaus zu schaffen. Gleichzeitig passen wir mit diesem Imperativ unsere Unternehmensprozesse so an, dass sie optimal auf den Einsatz von KI abgestimmt werden und deren Potenziale voll ausschöpfen können. Ein zentraler Treiber dieser Transformation sind unsere Beschäftigten. Wir setzen auf gezielte Weiterbildung und Qualifizierung im Umgang mit KI. Dabei achten wir auf eine synergetische Umsetzung im Konzern, um die Vorteile der KI-Transformation in allen Unternehmensbereichen optimal zu entfalten.

Drive Cost Disruption

Neueste Technologieentwicklungen, wie die zunehmende Automatisierung mithilfe von künstlicher Intelligenz, die Komplexitätsreduktion der Produkte durch die Elektromobilität sowie der zunehmende globale Kostenvettbewerb, werden in naher Zukunft voraussichtlich zu starken Veränderungen der Kostenstrukturen von Automobilherstellern führen. Der Imperativ „Drive Cost Disruption“ widmet sich diesen Herausforderungen, indem mögliche Maßnahmen zur Kostenreduktion und deren Quantifizierung über die wesentlichen Bestandteile der Produktherstellkosten erarbeitet und in eine übergreifende Kostenambition für 2035 überführt werden.

Increase global Resilience

Der Volkswagen Konzern sieht sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten unter anderem mit diversen geopolitischen Herausforderungen konfrontiert. Hierzu zählen: eine globale Verschiebung der politischen und wirtschaftlichen Kräfteverhältnisse, systemische Rivalitäten, zunehmende geopolitische Konflikte und die Ineffektivität der globalen Governance, woraus eine zunehmende Instabilität und eine neue Weltordnung resultieren könnten. In Zeiten der „Slowbalization“ erwarten wir, dass die Dynamik der Globalisierung, gemessen an den Welthandelsströmen, weiter abnehmen wird. Die protektionistischen Maßnahmen, die Unterbrechungen der Lieferketten und divergierende Vorschriften und Regulatorik werden auch zukünftig zunehmen und führen voraussichtlich zu einer Fragmentierung der Märkte. In Erwartung an eine fortlaufende globale Entkopplung bewerten wir in diesem Imperativ die Risiken für den Volkswagen Konzern, erarbeiten Lösungsansätze für die unterschiedlichen Regionen und geben konzernweite, strategische Richtlinien zur Orientierung vor.

Elevate Sustainability

Nachhaltigkeit ist tief im Volkswagen Konzern verankert und fester Bestandteil unserer Konzernstrategie. Mit unserer im Geschäftsjahr 2024 vorgestellten Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ setzen wir neue, wichtige und zielorientierte Impulse. Die Gesellschaft braucht ein Engagement, das einen positiven Mehrwert erzielt, um zu der Regenerationsfähigkeit unseres Planeten beizutragen und für jetzige und zukünftige Generationen eine lebenswerte Zukunft zu gestalten. Wir wollen dazu einen Beitrag leisten und verstehen dabei Nachhaltigkeit breit und umfassend – ökologisch, sozial und ökonomisch. Unsere Vision ist es, ein Mobilitätsanbieter mit positivem Mehrwert für Natur und Gesellschaft zu werden. Wir werden dazu eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit all unseren Stakeholdern anstreben, um zu lernen und uns weiter zu verbessern. Gemeinsam folgen wir einer Vision für den Volkswagen Konzern und treiben eine nachhaltige Wertschöpfung voran. Die Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ zeichnet sich dabei durch klare Maßnahmen in vier Dimensionen aus: Natur, Unsere Belegschaft, Gesellschaft und Business.

DAS TOP-10-PROGRAMM

„The Group Strategy- Mobility for generations“ gibt mit den neun Imperativen unsere langfristige Ausrichtung vor. Für die kurzfristige Umsetzung und damit unterjährige Operationalisierung der langfristigen Ziele unserer Konzernstrategie arbeiten wir auch weiterhin jährlich ein TOP-10-Programm auf Konzernebene aus. Dieses Programm legt jene Handlungsfelder fest, die für den Konzern im aktuellen Geschäftsjahr die oberste Priorität haben, und trägt so zur langfristigen Zielerreichung der Strategie bei.

Für das Geschäftsjahr 2024 umfassten die Handlungsfelder des Konzern-TOP-10-Programms: Performance, Produkte, Regionen, Digitalisierung, Software, Plattformen, Batterie, Mobilitätslösungen, Nachhaltigkeit sowie Teams & Organisation. Über wesentliche im Geschäftsjahr erreichte Ziele aus dem Konzern-TOP-10-Programm berichten wir insbesondere im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“.

Über das Konzernprogramm hinaus wurde die TOP-10-Methodik zudem von vielen Bereichen in deren Funktionalbereichsstrategien übernommen und wird dort zur beschleunigten Umsetzung von Strategien mit hohem Fokus verwendet.

Steuerung und Kennzahlen

In diesem Kapitel beschreiben wir, wie der Volkswagen Konzern gesteuert wird und welche Kennzahlen dabei maßgeblich sind. Neben den finanziellen Größen sind auch nichtfinanzielle Kennzahlen Teil unseres Steuerungssystems.

Die Leistungsfähigkeit und der Erfolg des Volkswagen Konzerns drücken sich sowohl in finanziellen als auch in nichtfinanziellen Kennzahlen aus.

Nachfolgend beschreiben wir zunächst den Steuerungsprozess und erläutern anschließend die bedeutendsten Kennzahlen des Volkswagen Konzerns – die Spitzenkennzahlen.

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Eine durchgängige und enge Verzahnung der Konzern- und Markenstrategien mit der operativen Planung sorgt im Volkswagen Konzern für Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen. Die einmal im Jahr und grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte operative Mittelfristplanung ist als wesentliches Steuerungselement des Konzerns in die strategische Planung eingebettet.

Die Mittelfristplanung bildet den Kern unserer operativen Planung und dient dazu, die Voraussetzungen für die Realisierung der strategischen Vorhaben hinsichtlich der Konzernziele zu formulieren und abzusichern. Dies gilt sowohl in technischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht und hier insbesondere in Bezug auf das Ergebnis, den Cashflow und die Liquidität. Zudem werden auf dieser Grundlage alle Unternehmensbereiche bezüglich der relevanten strategischen Handlungsfelder Funktionen/Prozesse, Produkte und Märkte koordiniert.

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

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

Die aufeinander abgestimmten Ergebnisse der vorgelagerten Planungsprozesse münden in die finanzielle Mittelfristplanung: Die finanzielle Planung des Konzerns einschließlich der Marken und Geschäftsfelder umfasst die Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanz- und Bilanzplanung, die Rentabilität und Liquidität sowie die Investitionen als Vorleistung für die zukünftigen Produkt- und Handlungsalternativen. Aus der Mittelfristplanung wird das erste Jahr verbindlich abgeleitet und als Budget über einzelne Monate detailliert und bis auf die operative Kostenstellenebene ausgeplant.

Das Budget wird monatlich auf den Zielerreichungsgrad überprüft. Dabei sind Soll-Ist- und Vorjahresvergleiche, regelmäßig erstellte Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Ziele wichtige Instrumente der Steuerung. Für das laufende Geschäftsjahr werden viermal im Jahr detaillierte Vorausschätzungen für die Quartale und für das Gesamtjahr durchgeführt. Darin werden die aktuellen Risiken und Chancen berücksichtigt. Darüber hinaus werden bei wesentlichen Ereignissen

Adjustierungen vorgenommen. Die Anpassung der laufenden Aktivitäten steht also im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung. Die aktuelle Vorausschätzung wird zum Aufsattpunkt der folgenden Mittelfrist- und Budgetplanung.

SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

Unserem Steuerungsprozess folgend haben wir im Volkswagen Konzern Spitzenkennzahlen definiert, für die wir im Prognosebericht eine Einschätzung für das kommende Jahr abgeben:

- > Auslieferungen an Kunden
- > Umsatzerlöse
- > Operatives Ergebnis
- > Operative Umsatzrendite
- > Investitionsquote im Konzernbereich Automobile
- > Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile
- > Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile

Die Auslieferungen an Kunden (inklusive der chinesischen Joint Ventures) sind definiert als Übergaben von Neufahrzeugen an Endkundinnen und -kunden. Sie spiegeln die Beliebtheit unserer Produkte wider und sind die relevante Größe, anhand derer wir unsere Wettbewerbsposition auf den verschiedenen Märkten ermitteln. Ein starkes Markenportfolio, das – basierend auf einer herausragenden Qualität – mit sicheren, vernetzten, ressourcenschonenden und weitgehend emissionsfreien Fahrzeugen passgenaue Mobilitätslösungen bietet und so die vielfältigen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden erfüllt, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Nachfrage nach unseren Produkten und Mobilitätsdienstleistungen ist die Basis für Absatz und Produktion und damit die Auslastung unserer Standorte und die Beschäftigung.

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

Die Investitionsquote im Konzernbereich Automobile ergibt sich aus der Addition der Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) mit der Sachinvestitionsquote und spiegelt deren Anteil an den Umsatzerlösen wider. Die F&E-Quote im Konzernbereich Automobile setzt die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten in Relation zu den Umsatzerlösen. Die Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen die Aufwendungen von der Zukunftsforschung bis zur marktreifen Entwicklung unserer Produkte. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der umweltfreundlichen Ausrichtung und Digitalisierung unseres Produktportfolios, dem Ausbau unserer Batteriekompetenz, der Entwicklung von Software und neuer Plattformen sowie dem Aufbau neuer Technologien. Die F&E-Quote spiegelt unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile bringt gleichermaßen unsere Innovationskraft und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck. Bei ihrer Berechnung werden die Investitionen – im Wesentlichen für die Modernisierung, Erweiterung, Elektrifizierung und Digitalisierung der Produktpalette, für umweltfreundliche Aggregate sowie für die Anpassung der Produktionskapazitäten und Verbesserung der Fertigungsprozesse – ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile gesetzt.

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

Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile bildet den nicht durch Kreditstand finanzierten Bestand an Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, Wertpapieren und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen ab.

STRATEGISCHE FINANZIELLE KENNZAHLEN

Zur langfristigen Ausrichtung unseres Unternehmens über die Mittelfristplanung hinaus nutzen wir strategische Finanzkennzahlen. Diese an den strategischen Zielen des Volkswagen Konzerns orientierten Kennzahlen sollen sicherstellen, dass wir auch in Zukunft finanziell robust aufgestellt und wettbewerbsfähig sind. Die aktuell geltenden strategischen finanziellen Kennzahlen werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

STRATEGISCHE FINANZKENNZAHLEN

	2024	Ziel 2030
Operative Umsatzrendite	5,9%	9 bis 11%
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile	14,3%	~ 9%
Cash Conversion Rate im Konzernbereich Automobile ¹	31,4%	> 60%
Nettoliiquidität im Konzernbereich Automobile	11,1%	~ 10% der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	9,7%	>18%

1 Netto-Cashflow im Verhältnis zum Operativen Ergebnis des Konzernbereichs Automobile

Struktur und Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel erläutern wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns und beschreiben die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich im Jahr 2024.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

Die Volkswagen AG ist die Muttergesellschaft des Volkswagen Konzerns. Sie entwickelt Fahrzeuge und Komponenten für die Konzernmarken und produziert und vertreibt insbesondere Pkw und leichte Nutzfahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In ihrer Funktion als Muttergesellschaft hält die Volkswagen AG unmittelbar beziehungsweise mittelbar Beteiligungen an der AUDI AG, der SEAT S.A., der Škoda Auto a.s., der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, der TRATON SE, der Volkswagen Financial Services AG, der Volkswagen Financial Services Overseas AG sowie an zahlreichen weiteren Gesellschaften im In- und Ausland. Ausführliche Angaben können Sie der Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß §§ 285 und 313 HGB entnehmen, die auf der Internetseite www.volkswagen-group.com/investoren abrufbar und die Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

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

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

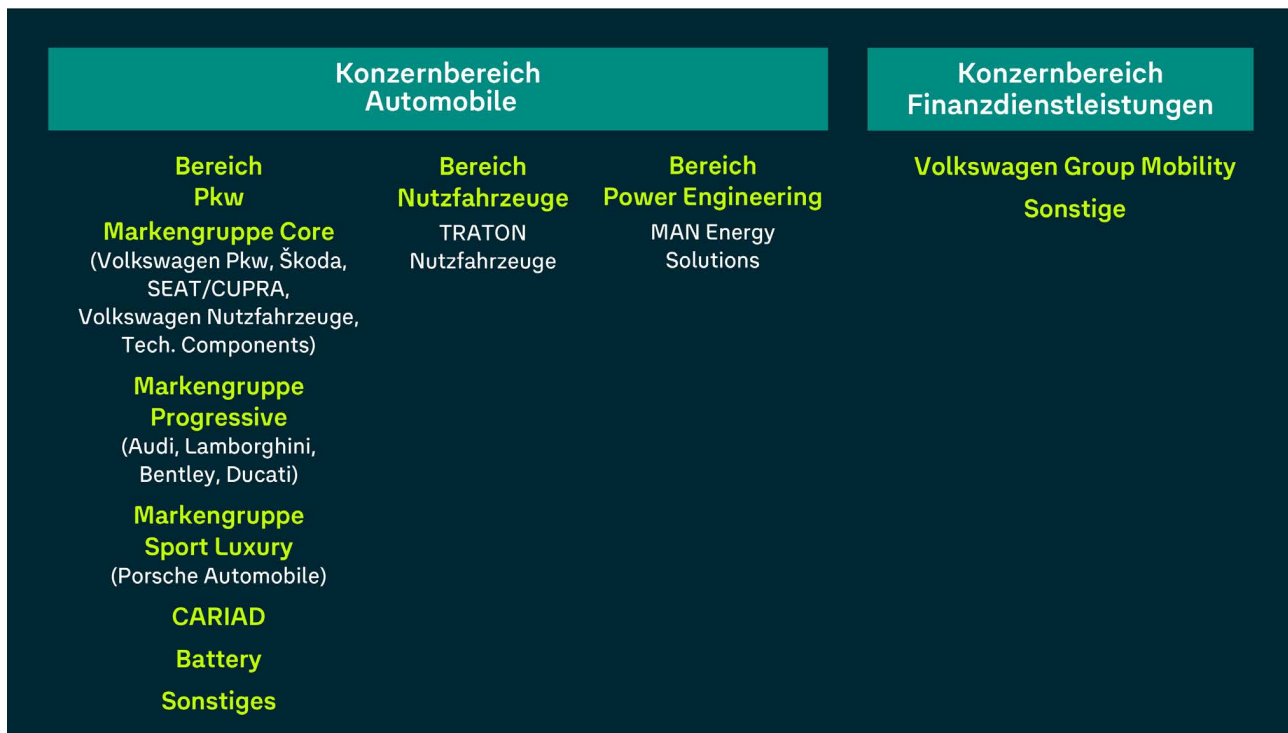
ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Unsere Kernmarken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich selbständig.

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering.

Im Bereich Pkw werden im Wesentlichen die Pkw-Marken sowie die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit sind die Entwicklung von Fahrzeugen, Motoren, Fahrzeugsoftware und -batterien, die Produktion und der Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit Originalteilen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Es beinhaltet auch Motorräder und wird durch Mobilitätslösungen ergänzt.

BERICHTSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Der Bereich Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und den Vertrieb von Lkw und Bussen, das Geschäft mit Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei leichten Transportern und erstreckt sich bis hin zu schweren Lkw und Bussen. Die Zusammenarbeit der Nutzfahrzeugmarken wird in der TRATON SE koordiniert.

Im Bereich Power Engineering wird das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen und Komponenten der Antriebstechnik abgebildet.

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

Mit seinen Marken bedient der Volkswagen Konzern vor allem Privat-, Geschäfts- und Großkunden und ist auf allen für ihn relevanten Märkten der Welt vertreten, dazu gehören Europa und übrige Märkte, Nord- und Südamerika sowie Asien-Pazifik.

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

Danach sind die Aufgaben im Vorstand derzeit auf zehn Geschäftsbereiche aufgeteilt. Neben dem Geschäftsbereich „Vorsitzender des Vorstands“ sind das: „Technik“, „Finanz und Operative Steuerung“, „Personal und Markengruppe Trucks“, „Integrität und Recht“, „Markengruppe Progressive“, „Markengruppe Sport Luxury“, „China“, „IT“ sowie „Markengruppe Core“. Dabei wird der Geschäftsbereich „Markengruppe Sport Luxury“ vom Vorsitzenden des Vorstands in Personalunion geführt.

Den Geschäftsbereichen schließt sich direkt die erweiterte Konzernleitung an, die die Funktionen „Konzern Vertrieb“, „Konzern Produktion“, „Konzern Beschaffung“ und „Konzern Forschung und Entwicklung“ umfasst.

Die Aufgabenverteilung des Vorstands beruht auf der vom Aufsichtsrat beschlossenen Geschäftsordnung. Ihre Struktur soll dazu beitragen, dass wesentliche Aufgaben wie Strategie, zentrale Richtungsentscheidungen, Kapitalallokation sowie finanzielle Vorgaben im Fokus des Vorstands stehen. Die Aufgaben der erweiterten Konzernleitung dienen der Synergiehebung im Konzern und der Verbindung der Marken und Geschäftseinheiten.

Auf Konzernebene bestehen zu folgenden wesentlichen Themen Vorstandsausschüsse: Produkte, Technologien, Investitionen, Digitale Transformation, Integrität und Compliance, Risikomanagement sowie Führungsfragen. In den Ausschüssen sind neben den jeweils zuständigen Vorstandsmitgliedern auch die Vertretenden der jeweils thematisch relevanten Fachbereiche sowie der involvierten Marken, Markengruppen und Gesellschaften vertreten. Die Ausschüsse und weitere Top-Gremien des Konzerns überarbeiten und optimieren wir stetig, um zu überprüfen, ob sie weiterhin im Einklang mit unserer Konzernstrategie stehen und um die Effizienz ihrer Entscheidungen weiter zu steigern. Dadurch wird zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen die Governance im Konzern gestärkt.

Das im Jahr 2023 neu vorgestellte Führungsmodell des Volkswagen Konzerns setzt auf eine starke Kundenorientierung, Unternehmertum sowie Teamgeist und verfolgt den Grundsatz „Value over Volume“. So soll die nachhaltige Wertschöpfung priorisiert werden. In diesem Zusammenhang haben auch die Markengruppen des Konzerns ein neues Steuerungsmodell erhalten. Die Markengruppe Core umfasst die Marken Volkswagen Pkw, Škoda, SEAT/CUPRA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Markengruppe Progressive beinhaltet die Marken Audi, Lamborghini, Bentley und Ducati. Die Markengruppe Sport Luxury besteht aus der Marke Porsche. Die dieser Marke zugrunde liegende Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Porsche AG) ist an der Börse notiert. In der Markengruppe Trucks fungiert die TRATON SE als Dach für die Nutzfahrzeugmarken Scania, MAN, Volkswagen Truck & Bus und International (ehemals Navistar). Die TRATON SE ist ebenfalls an der Börse notiert.

Wir sind überzeugt, dass durch unsere Unternehmensstruktur, die sowohl die Markengruppen als auch die Technologieplattformen miteinander verbindet, vorhandene Kompetenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer gehoben und Entscheidungen noch schneller getroffen werden können. Klare Verantwortlichkeiten und ein hoher Grad an unternehmerischer Verantwortung in den Markengruppen und Technologieplattformen sind dabei aus unserer Sicht die Grundlage für unseren nachhaltigen Erfolg.

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet, der die unabhängige und eigenständige Entwicklung sowie den Geschäftsbetrieb der Marke verantwortet. Dabei berücksichtigt er die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben sowie die Übereinkommen in den Markengruppen im Rahmen des gesetzlich Zulässigen. Konzernübergreifende Interessen können so verfolgt und gleichzeitig die markenindividuellen Charakteristika gewahrt und gestärkt werden. Angelegenheiten von konzernweiter Bedeutung werden dem Vorstand der Volkswagen AG vorgelegt, um – im gesetzlich zulässigen Rahmen – eine synergetische Umsetzung zu erreichen. Ein wichtiges Instrument sind dabei Konzernrichtlinien, die vom Konzernvorstand beschlossen werden. Konzernrichtlinien sind Steuerungsmittel mit denen die Volkswagen AG ihre Vorgaben wie zum Beispiel einheitliche Standards und Handlungsrahmen an die Konzerngesellschaften kommuniziert. Die Rechte und Pflichten der gesetzlichen Organe der betreffenden Markengesellschaft bleiben davon unberührt.

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

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Nachdem der Volkswagen Konzern (Volkswagen) und der US-amerikanische Elektrofahrzeughersteller Rivian Automotive, Inc., Irvine/USA (Rivian) im Juni 2024 ihre Absicht bekannt gegeben hatten, ein Joint Venture gründen zu wollen, startete die Rivian and VW Group Technology, LLC, Palo Alto/USA (Rivian and Volkswagen Group Technologies) nach dem Erreichen technischer Meilensteine sowie dem Vorliegen der notwendigen behördlichen Genehmigungen am 13. November 2024 ihre Tätigkeit. Das Joint Venture wird zu gleichen Teilen von beiden Partnern gehalten und agiert als eigenständiges Unternehmen.

Ziel der Zusammenarbeit ist die Entwicklung von Software-Defined-Vehicle-Architekturen (SDV-Architekturen) der nächsten Generation, die in künftigen Fahrzeugen beider Unternehmen eingesetzt werden sollen. Das Joint Venture baut auf der bestehenden Software- und Elektronikarchitektur von Rivian auf, um gemeinsam branchenführende Architekturen und Software für SDVs beider Partner zu entwickeln.

Volkswagen plant, bis spätestens Januar 2028 bis zu 5,8 Mrd. USD in Rivian und das Joint Venture Rivian and Volkswagen Group Technologies zu investieren. Eine erste Investition in Rivian wurde bereits im Juni 2024 in Form einer unbesicherten Wandelanleihe in Höhe von 1 Mrd. USD getätigt, die am 3. Dezember 2024 in 95.377.269 Stammaktien von Rivian gewandelt wurde. Volkswagen hält damit einen Anteil von rund 8,6% an den ausstehenden Class-A-Aktien von Rivian und damit rund 8% der Stimmrechte. Mit Aufnahme der Tätigkeit von Rivian and Volkswagen Group Technologies investierte Volkswagen weitere rund 1,3 Mrd. USD insbesondere für den Erwerb der Lizenzen an der bestehenden Architekturtechnologie von Rivian und die 50-prozentige Beteiligung am Joint Venture. Bei Erreichung bestimmter finanzieller und technischer Meilensteine in den Jahren 2025, 2026 und 2027 wird Volkswagen voraussichtlich weitere Investitionen in Höhe von bis zu 3,5 Mrd. USD in Form von Eigen- und Fremdkapital tätigen, wovon bis zu 2,5 Mrd. USD auf Rivian Stammaktien entfallen sollen.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

Auf das Geschäft der Volkswagen Gesellschaften wirken – wie auch bei anderen international tätigen Unternehmen – zahlreiche in- und ausländische Rechtsordnungen ein. Insbesondere handelt es sich dabei um sowohl dienstleistungs-, entwicklungs-, produkt-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften sowie um aufsichts-, datenschutz-, finanz-, gesellschafts-, handels-, kapitalmarkt-, kartell- und steuerrechtliche Regelungen als auch solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernklärung zur Unternehmensführung ist in diesem Geschäftsbericht zu finden und auf unserer Internetseite www.volkswagen-group.com/de/corporate-governance dauerhaft zugänglich.

Übernahmerechtliche Angaben

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

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2024 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56€.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

Mit dem Besitz der Aktien sind Vermögens- und Verwaltungsrechte verbunden. Die Vermögensrechte umfassen vor allem das Recht der Aktionärinnen und Aktionäre auf Teilhabe am Gewinn (§ 58 Abs. 4 AktG) und an einem Liquidationserlös (§ 271 AktG) sowie das Bezugsrecht auf Aktien bei Kapitalerhöhungen (§ 186 AktG), das die Hauptversammlung, gegebenenfalls mit Zustimmung der gesonderten Versammlung der Vorzugsaktionärinnen und -aktionäre, ausschließen kann. Zu den Verwaltungsrechten zählen das Recht, an der Hauptversammlung teilzunehmen, dort zu reden, Fragen und Anträge zu stellen sowie das Stimmrecht auszuüben. Im Jahr 2023 hat die Hauptversammlung den Vorstand durch entsprechende Anpassung von § 19 Abs. 3 der Satzung der Volkswagen AG für fünf Jahre ermächtigt, flexibel und im Interesse der Gesellschaft und ihrer Aktionärinnen und Aktionäre über das jeweils sachgerechte Format der Hauptversammlung zu entscheiden.

Aktionärinnen und Aktionäre können ihre Vermögens- und Verwaltungsrechte insbesondere mittels Auskunfts- und Anfechtungsklagen durchsetzen.

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

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

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

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Die Beteiligungen an der Volkswagen AG, die 10% der Stimmrechte überschreiten, haben wir im Anhang zum Jahresabschluss der Volkswagen AG aufgeführt, der auf der Internetseite www.volkswagen-group.com/presentationen-und-publikationen abrufbar ist. Unter der Adresse www.volkswagen-group.com/stimmrechtsmitteilungen sind die aktuellen Stimmrechtsmitteilungen gemäß WpHG veröffentlicht.

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

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

Die andere Hälfte des Aufsichtsrats besteht aus Vertretern der Arbeitnehmer. Diese werden nach dem Mitbestimmungsgesetz von den Arbeitnehmern gewählt. Insgesamt sieben dieser Arbeitnehmervertreter sind von den Beschäftigten gewählte Arbeitnehmer. Die anderen drei Arbeitnehmervertreter sind von den Beschäftigten gewählte Gewerkschaftsvertreter.

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

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und Informationen zur personellen Besetzung sind in der Konzernklärung zur Unternehmensführung in diesem Geschäftsbericht beschrieben.

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

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

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

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

Nach den aktienrechtlichen Vorschriften kann die Hauptversammlung den Vorstand durch Satzungsregelung 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 Aktionärinnen und Aktionären ein Bezugsrecht auf die neuen Aktien oder die Schuldverschreibungen zu gewähren ist, entscheidet ebenfalls die Hauptversammlung. Das für diese Zwecke höchstens zur Verfügung stehende genehmigte beziehungsweise bedingte Kapital ergibt sich aus der jeweils gültigen Fassung des § 4 der Satzung der Volkswagen AG.

Auf der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2023 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 9. Mai 2028 einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 227,5 Mio.€ (das entspricht rund 89 Mio. Aktien) durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen.

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

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG am Ende des Geschäftsjahres 2019 eine syndizierte Kreditlinie über 10,0 Mrd.€ eingeräumt, die derzeit bis Dezember 2026 läuft. Den Mitgliedern des Konsortiums wurde mit der Kreditlinie das Recht gewährt, ihren Anteil an der syndizierten Kreditlinie in den zwei nachfolgend beschriebenen Konstellationen eines Kontrollwechsels zu kündigen. Zum einen besteht ein Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung die Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, das rechtliche oder wirtschaftliche Eigentum an Aktien, die zusammen mehr als 90% der Stimmrechte am Unternehmen ausmachen, hält beziehungsweise halten. Zum anderen besteht ein weiteres Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung keine Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, die Kontrolle über das Unternehmen übernimmt beziehungsweise übernehmen. Dieses Kündigungsrecht besteht jedoch nicht, wenn ein Aktionär oder mehrere Aktionäre der Porsche Automobil Holding SE oder eine oder mehrere juristische Personen der Familien Porsche oder Piëch unmittelbar oder mittelbar die Kontrolle über das Unternehmen erwirbt beziehungsweise erwerben.

Im Januar 2019 hat die Volkswagen AG mit der Ford Motor Company einen Kooperations-Rahmenvertrag geschlossen. Dieser Vertrag enthält grundlegende Bestimmungen, die auch für die weiteren, einschließlich der im Geschäftsjahr 2021 zwischen den Parteien geschlossenen, Kooperationsvereinbarungen gelten sollen. Hierzu gehört auch die im Januar 2019 geschlossene Vereinbarung über die Entwicklung der aktuellen Amarok-Generation. Der Kooperations-Rahmenvertrag sieht ein Recht zur fristlosen Kündigung im Fall eines Kontrollwechsels bei der jeweils anderen Partei vor. Ein Kontrollwechsel wurde definiert als eine Veränderung, die über 50% des stimmberechtigten Kapitals einer der Gesellschaften betrifft, oder eine Veränderung in der Möglichkeit zur direkten oder indirekten Ausübung der Kontrolle der Geschäftsführung eines Unternehmens durch seine Entscheidungsgremien. Das Recht zur Kündigung muss durch das Unternehmen innerhalb von 90 Tagen nach Kenntniserlangung eines Kontrollwechsels ausgeübt werden.

Geschäftsverlauf

Im Jahr 2024 verzeichnete die Weltwirtschaft ein positives Wachstum. Die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen übertraf das Vorjahresniveau leicht. In einem herausfordernden Marktumfeld lieferte der Volkswagen Konzern 9,0 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Im Jahr 2024 befand sich die Weltwirtschaft weiter auf Wachstumskurs mit einer im Vergleich zum Vorjahr etwas geringeren Dynamik. Diese Entwicklung war sowohl bei den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch bei den Schwellenländern zu beobachten. Die in vielen Ländern zwar rückläufigen, aber zum Teil noch immer relativ hohen Inflationsraten in Kombination mit einer restriktiven Geldpolitik einiger Zentralbanken dämpften weiterhin vielerorts die Konjunktorentwicklung. Etwa seit Mitte des Berichtsjahres haben einige dieser Zentralbanken begonnen, die Leitzinsen von ihrem vergleichsweise hohen Niveau schrittweise abzusenken.

Europa/Übrige Märkte

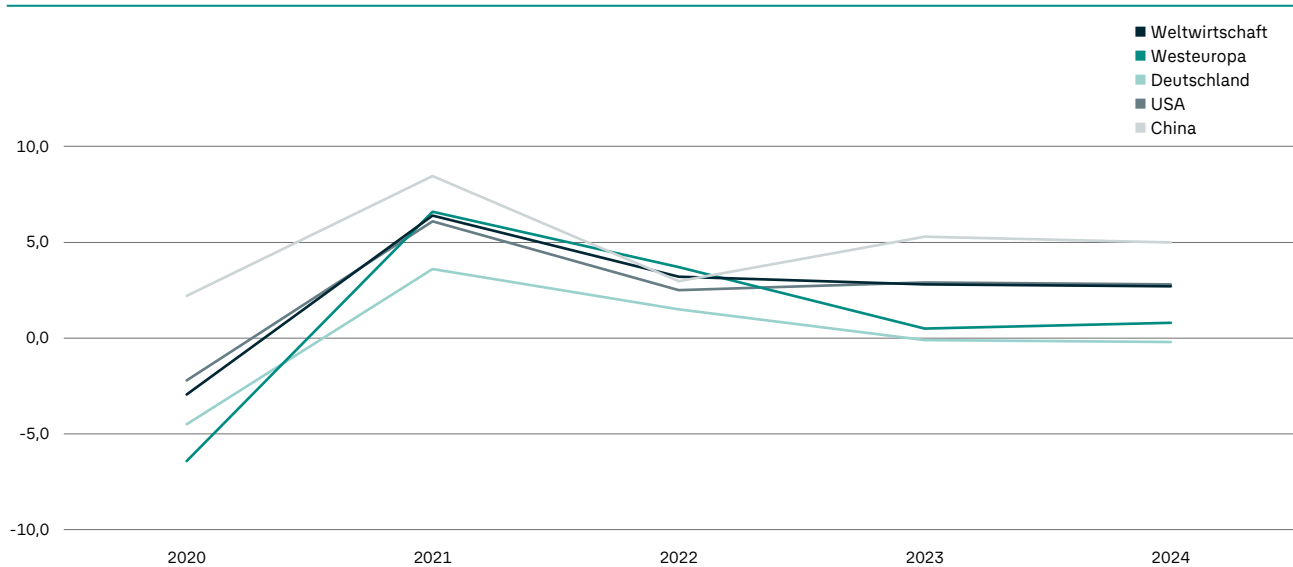
Die Wirtschaft in Westeuropa verzeichnete im Berichtsjahr ein insgesamt positives Wachstum etwas oberhalb des Vorjahresniveaus. In den einzelnen Staaten Nord- und Südeuropas verlief die Entwicklung dabei heterogen. Aufgrund der rückläufigen Inflationsraten senkte die Europäische Zentralbank seit Juni 2024 ihre Leitzinsen in vier Schritten ab. Die Volkswirtschaften Zentral- und Osteuropas wiesen in 2024 insgesamt ein Wachstum auf, das gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres etwas höher ausfiel.

Deutschland

Das deutsche Bruttoinlandsprodukt ging in 2024 etwas zurück und verzeichnete damit eine ähnliche Entwicklung wie im Vorjahr. Gegenüber 2023 stieg die saisonbereinigte Arbeitslosenquote im Gesamtjahresdurchschnitt etwas an. Nachdem die monatlichen Inflationsraten Ende 2022 historische Höchstwerte erreicht hatten, sanken sie seitdem etwa mit dem Durchschnitt der Eurozone.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent



Nordamerika

Das Bruttoinlandsprodukt der USA erhöhte sich im Berichtsjahr mit einer gegenüber dem Vorjahr etwas geringeren Wachstumsrate. Die US-Notenbank behielt ihre restriktive Geldpolitik aufgrund der vergleichsweise hohen Inflation und des angespannten Arbeitsmarktes zunächst bei. Nach der ersten Leitzinssenkung im September folgten bis zum Ende des Berichtsjahres noch zwei weitere Zinssenkungsschritte. Kanada verzeichnete ein etwas geringeres Wirtschaftswachstum als ein Jahr zuvor, in Mexiko schwächte sich das Wachstum dagegen stärker ab.

Südamerika

In Brasilien wuchs die Wirtschaftsleistung mit einer unveränderten Dynamik, während das Wirtschaftswachstum in Argentinien stärker zurückging als im Vorjahr.

Asien-Pazifik

Das Wachstum der chinesischen Wirtschaftsleistung lag im weltweiten Vergleich auf hohem Niveau, war im Berichtsjahr aber etwas schwächer als im Vorjahr. Indiens Wirtschaft wuchs vergleichsweise kräftig, aber ebenfalls weniger stark als im Jahr 2023, während sich die Wirtschaftsleistung Japans etwas verringerte.

DEISENKRURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2023 BIS DEZEMBER 2024

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2023 = 100



WECHSELKRURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2024 blieb der Euro im Jahresdurchschnitt gegenüber dem US-Dollar nahezu unverändert, nachdem er im Vorjahr aufgrund der hohen Unsicherheit in Bezug auf die globale wirtschaftliche Entwicklung bereits vergleichsweise schwach war. Gegenüber dem britischen Pfund wertete der Euro im Jahresdurchschnitt leicht ab, während er gegenüber den Währungen der Schwellenländer überwiegend aufwertete. Vor allem der argentinische Peso und die türkische Lira verloren aufgrund der anhaltend außerordentlich hohen Inflationsraten gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung an Wert. Auch der brasilianische Real und der mexikanische Peso waren im Durchschnitt gegenüber dem Euro schwächer als im Jahr 2023. Gegenüber dem südafrikanischen Rand blieb der Wert des Euro im Jahresdurchschnitt nahezu unverändert. Der chinesische Renminbi und die Währungen einiger asiatischer Schwellenländer werteten gegenüber dem Euro im Jahresvergleich leicht ab.

ZINSENTWICKLUNG

Der anhaltende Trend rückläufiger Preissteigerungsraten ermöglichte es den Zentralbanken einiger Länder, ihre Leitzinsen im Berichtsjahr zu senken. Im weltweiten Durchschnitt befanden sich die Leitzinsen dennoch weiterhin auf einem erhöhten Niveau. In fast allen großen westlichen Industrieländern nahmen die nationalen Notenbanken entsprechende Anpassungen ihrer Leitzinsen vor, um die heimische Wirtschaft zu stützen. Auch in vielen Schwellenländern waren Leitzinssenkungen zu verzeichnen.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Nachdem sich die Rohstoffmärkte im Geschäftsjahr 2023 weitestgehend beruhigt hatten, lagen die Preise einiger Industriemetalle im Berichtsjahr auf einem ähnlichen oder leicht erhöhten Niveau. Bei den Batteriematerialien und Edelmetallen wurden im Jahr 2024 im Vergleich zum Vorjahr zum Teil signifikant niedrigere Preise verzeichnet. Im Gesamtjahresvergleich verringerten sich die durchschnittlichen Preise für die Rohstoffe Lithium, Kobalt, Nickel und Koks Kohle deutlich. Die durchschnittlichen Preisrückgänge der Rohstoffe Eisenerz und Blei waren vergleichsweise weniger stark ausgeprägt. Im Gegensatz dazu stiegen die Preise für Naturkautschuk, Kupfer und Aluminium. Der Preis für Rohöl blieb nahezu unverändert. Das Preisniveau der Edelmetalle Rhodium und Palladium verzeichnete im Gesamtjahresdurchschnitt ebenfalls einen deutlichen Rückgang, während der Preis für Platin im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert blieb.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Im Jahr 2024 lag das weltweite Pkw-Marktvolumen leicht über dem Niveau des Vorjahres. Dabei entwickelten sich die meisten Regionen positiv. Westeuropa erreichte das Niveau des Vorjahres, die Region Nahost lag leicht darunter. Die Angebotslage normalisierte sich weiter und die Erschwinglichkeit von Fahrzeugen verbesserte sich in einigen Regionen der Welt.

Das weltweite Neuzulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen lag im Geschäftsjahr 2024 in der Größenordnung des Vorjahres.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen wurden neben fiskalpolitischen Maßnahmen durch die konjunkturelle Situation beeinflusst, was im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer uneinheitlichen Absatzentwicklung in den Märkten beigetragen hat. Zu den fiskalpolitischen Maßnahmen zählten Steuersenkungen oder -erhöhungen, das Einführen, Auslaufen und Anpassen von Förderprogrammen und Kaufprämien sowie Importzölle. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse zum Schutz der jeweiligen heimischen Automobilindustrie erschwerten darüber hinaus den Austausch von Fahrzeugen, Teilen und Komponenten.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Jahr 2024 auf dem Niveau des Vorjahres. Die Entwicklung der großen Pkw-Einzelmärkte dieser Region fiel dabei heterogen aus. Großbritannien verzeichnete ein leichtes, Spanien ein spürbares Wachstum, während Deutschland und Italien auf dem Vorjahresniveau lagen und das Marktvolumen in Frankreich leicht rückläufig war.

Das Neuzulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen in Westeuropa erhöhte sich im Berichtsjahr spürbar gegenüber dem Vorjahreswert.

In der Region Zentral- und Osteuropa erhöhte sich das Pkw-Marktvolumen im Berichtsjahr deutlich. Die Zahl der Verkäufe entwickelte sich dabei sowohl in den großen Märkten Zentraleuropas als auch in Osteuropa positiv.

Das Marktvolumen von leichten Nutzfahrzeugen in Zentral- und Osteuropa lag im Geschäftsjahr 2024 deutlich über dem Niveau des Vorjahres.

Deutschland

Von Januar bis Dezember 2024 lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland auf dem Niveau des Vorjahres. Die Ende 2023 erfolgte Änderung der Förderung von Elektrofahrzeugen wirkte sich dämpfend auf die Entwicklung der Neuzulassungen von vollelektrisch angetriebenen Fahrzeugen aus. Die Nachfrage nach Fahrzeugen mit konventionellen und hybriden Antrieben konnte diesen Effekt insgesamt nicht kompensieren. In 2024 stagnierte die inländische Produktion bei 4,1 Mio. Fahrzeugen (-0,0%), während die Pkw-Exporte auf 3,2 Mio. Einheiten anstiegen (+2,0%).

Die Zahl der Verkäufe von leichten Nutzfahrzeugen in Deutschland lag im Berichtsjahr spürbar über dem Vergleichswert von 2023.

Nordamerika

In der Region Nordamerika stiegen die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2024 leicht an. Dabei erhöhte sich das Marktvolumen in den USA im Vergleich zum Vorjahr leicht, bei sich durchschnittlich verbessernder Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit von Neufahrzeugen. Kanada und Mexiko übertrafen das Vorjahr jeweils spürbar.

Südamerika

In der Region Südamerika lag das Neuzulassungsvolumen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr spürbar über dem Niveau von 2023. In Brasilien erhöhte sich die Zahl der Neuzulassungen im Vergleich zum Vorjahr deutlich, während der argentinische Markt spürbar zurückging.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik lag das Pkw-Marktvolumen von Januar bis Dezember 2024 in der Größenordnung des Vorjahres. Auf dem chinesischen Pkw-Markt stieg die Zahl der Neuzulassungen leicht gegenüber dem Wert von 2023 an, unter anderem durch umfassende staatliche Kaufprämien und günstigere Preise. Der indische Pkw-Markt wuchs ebenfalls leicht. In Japan hingegen zeigte sich der Markt spürbar rückläufig und wirkte dämpfend auf das Wachstum der Region.

Das Nachfragevolumen nach leichten Nutzfahrzeugen in der Region Asien-Pazifik lag im Jahr 2024 leicht unter dem Niveau des Vorjahres. In China, dem dominierenden Markt der Region und dem größten Markt weltweit, wurde das Zulassungsvolumen des Vorjahres spürbar verfehlt.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER

Tsd. Fahrzeuge	MARKTVOLUMEN		VERÄNDERUNG
	2024	2023	(%)
Pkw-Märkte			
Westeuropa	11.645.943	11.647.426	- 0,0
davon: Deutschland	2.817.331	2.844.609	- 1,0
Frankreich	1.715.314	1.771.491	- 3,2
Großbritannien	1.952.495	1.903.054	+ 2,6
Italien	1.567.055	1.574.107	- 0,4
Spanien	1.068.196	982.913	+ 8,7
Zentral- und Osteuropa	2.648.637	2.254.182	+ 17,5
davon: Tschechien	231.600	221.422	+ 4,6
Polen	553.070	476.462	+ 16,1
Übrige Märkte	4.432.655	4.368.052	+ 1,5
davon: Türkei	980.341	967.341	+ 2,8
Südafrika	344.473	348.929	- 1,3
Nordamerika	19.394.230	18.681.069	+ 3,8
davon: USA	16.041.352	15.619.226	+ 2,7
Kanada	1.856.151	1.698.124	+ 9,3
Mexiko	1.496.727	1.363.719	+ 9,8
Südamerika	3.926.038	3.703.531	+ 6,0
davon: Brasilien	2.487.536	2.180.225	+ 14,1
Argentinien	389.885	424.815	- 8,2
Asien-Pazifik	37.134.002	36.390.087	+ 2,0
davon: China	23.411.007	22.340.281	+ 4,8
Indien	4.206.814	4.013.741	+ 4,8
Japan	3.712.473	3.990.092	- 7,0
Welt	79.181.505	77.044.347	+ 2,8
Märkte für leichte Nutzfahrzeuge			
Westeuropa	1.795.712	1.700.426	+ 5,6
davon: Deutschland	284.448	266.304	+ 6,8
Zentral- und Osteuropa	321.997	285.673	+ 12,7
Asien-Pazifik	4.952.167	5.145.800	- 3,8
davon: China	2.300.000	2.470.178	- 6,9
Welt	7.908.989	7.993.713	- 1,1

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Die Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t entwickelte sich im Geschäftsjahr 2024 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten leicht schwächer als in der Vergleichsperiode. Weltweit lagen die Lkw-Märkte ebenfalls leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

In den 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3) ging die Zahl der Lkw-Neuzulassungen spürbar zurück, allerdings in unterschiedlich starker Ausprägung in den verschiedenen Märkten. Die deutliche Markterholung des Jahres 2023 hat sich im Berichtsjahr nicht fortgesetzt. In Deutschland, dem größten Markt in dieser Region, lagen die Neuzulassungen spürbar unter dem Vorjahr. Großbritannien registrierte einen leichten Rückgang, Frankreich lag auf dem Niveau des Vorjahres. Die Türkei verzeichnete einen deutlichen Rückgang der Neuzulassungen. Auf dem südafrikanischen Markt ging die Nachfrage spürbar zurück. In Nordamerika wird der Lkw-Markt in die Gewichtsklassen 1 bis 8 unterteilt. In den für Volkswagen relevanten Segmenten Class 6 bis 8 (ab 8,85 t) lagen die Neuzulassungen leicht unter dem Vorjahreswert. In Brasilien, dem größten Markt der Region Südamerika, stieg die Lkw-Nachfrage im Berichtsjahr hingegen deutlich über den Vorjahreswert an.

Die Nachfrage auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten lag auf dem Niveau des Vorjahres. Die Märkte der EU27+3 zeigten eine leicht gestiegene Nachfrage nach Bussen, mit unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Ländern. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete das Segment der Schulbusse in den USA und Kanada einen spürbaren Rückgang, während die Neuzulassungen von Bussen in Mexiko deutlich über den Vorjahreswert anstiegen. Brasilien verzeichnete einen spürbaren Anstieg der Nachfrage nach Bussen gegenüber dem Vorjahresniveau.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

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

Der Marinemarkt stieg im Jahr 2024 auf ein leicht höheres Niveau als im Vorjahr. Die Nachfrage im Bereich der Handelsschifffahrt entwickelte sich leicht positiv. Im Vergleich zum Vorjahr konnten in diesem Bereich die Märkte für LNG-Tanker, Containerschiffe und herkömmliche Tanker eine positive Entwicklung verzeichnen, wohingegen sich der Markt für Schüttgutfrachter rückläufig entwickelte. Der Markt für Passagierfähren und Kreuzfahrtschiffe verzeichnete einen Anstieg der Aktivitäten. Der durch staatliche Investitionen getragene Spezialmarkt für Behördenschiffe zeigte sich aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage weiterhin aktiv. Die Verunsicherung im Marinemarkt über zukünftige Treibstoff- und Emissionsregulierungen blieb bestehen, jedoch setzte sich der Trend hin zu neuen Kraftstofftechnologien unvermindert fort.

Der Markt für Energieerzeugung war insbesondere in Europa – aufgrund der seitens der Politik noch nicht vollständig ausgearbeiteten Strategie und Regularien bezüglich zukünftiger Investitionen in diesem Bereich – im Geschäftsjahr 2024 weiterhin von Zurückhaltung geprägt. Der derzeitige Fokus auf den Ausbau der erneuerbaren Energien zeigte ein entsprechendes Nachfragepotenzial für Balancing-Anlagen, welche den zusätzlichen Leistungsbedarf decken, sofern der Anteil erneuerbarer Energien nicht ausreicht, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Nach wie vor ist offen, ab wann dekarbonisierte Kraftstoffe in ausreichender Menge und zu marktfähigen Preisen zur Verfügung stehen werden. Positiv entwickelte sich die Nachfrage nach Power-to-Hydrogen-Anlagen. Im Motorenbereich ist eine fortwährende Nachfrage nach Gas- und Dual-Fuel-Motoren festzustellen. Ebenso ist eine klare Marktforderung nach Motoren erkennbar, die auf zukünftige Kraftstoffe wie Wasserstoff und grünen Ammoniak umgerüstet werden können. Aufgrund der CO₂-Herkunftsdiskussion für grüne E-Fuels ist derzeit eine verhaltene Projektentwicklung bei E-Methan und E-Methanol wahrzunehmen. Die Nachfrage nach Notstromaggregaten (Emergency Gensets) entwickelte sich im Jahr 2024 auf einem stabilen Niveau.

Der Markt für Turbomaschinen bewegte sich im Vergleich zum Vorjahr auf einem leicht niedrigeren Niveau. Die weiterhin hohe Auslastung der Produktionsanlagen und gute Preise der Erzeugnisse der Grundstoff- und Prozessindustrie führten auch im Berichtsjahr zu einer konstanten Nachfrage nach Turbokompressoren, deren Absatz leicht unter dem Vorjahresniveau lag. Insbesondere in der Öl- und Gasproduktion war die Nachfrage nach Turbokompressoren aufgrund der Entspannung der weltweiten Energiepreise geringer als im Vorjahr, mit

Ausnahme des Gastransports, dessen Nachfrage über dem Vorjahresniveau lag. In den dekarbonisierungsorientierten Geschäftsfeldern hat der Markt aufgrund von öffentlichen Fördergeldern und dem Trend der Elektrifizierung von Wärme dagegen deutlich zugenommen. Die Nachfrage nach Dampfturbinen zur Stromerzeugung für dezentrale Energieerzeugungsanlagen erfuhr gegenüber dem Vorjahreszeitraum einen deutlichen globalen Rückgang.

Der After-Sales-Markt für Motoren in der Marine- und Kraftwerkssparte bewegte sich im Jahr 2024 auf dem hohen Niveau des Vorjahres.

Im After-Sales-Markt für Turbomaschinen lag die Nachfrage im Berichtsjahr über dem Vorjahresniveau.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Jahr 2024 wurden automobiler Finanzdienstleistungen auf hohem Niveau nachgefragt.

Der europäische Pkw-Markt lag im Berichtsjahr auf dem Niveau des Vorjahres. Der Absatz von Finanzdienstleistungsprodukten konnte jedoch gesteigert werden, sodass der prozentuale Anteil an den Fahrzeugauslieferungen den Vergleichswert für 2023 übertraf. Die positive Entwicklung bei der Finanzierung von Gebrauchtwagen setzte sich auch im Jahr 2024 fort. Auch der Absatz von After-Sales-Produkten wie Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträgen wurde weiter ausgebaut.

In Deutschland lagen die Neuwagenauslieferungen im Geschäftsjahr 2024 auf dem Vorjahresniveau. Die Vertragszugänge im Finanzdienstleistungsgeschäft konnten jedoch vor allem bei den Leasingverträgen mit Einzelkunden spürbar ausgebaut werden, so dass die Neuwagenpenetration über den Erwartungen und deutlich über dem Vorjahreswert lag. Das Gebrauchtwagensegment entwickelte sich stabil, die Anzahl der Neuverträge war geringfügig höher als im Jahr 2023. Die Neuabschlüsse bei Dienstleistungs- und Versicherungsverträgen stiegen ebenfalls, was sowohl aus dem Verkauf von Wartungs- und Inspektionsprodukten als auch von Kfz- und Garantiversicherungen resultierte.

In der Türkei ging die Inflation aufgrund der weiterhin rigiden fiskalischen Maßnahmen der Regierung weiter zurück. Bei der Refinanzierung bestätigte sich der Trend zu längeren Laufzeiten, so dass ein stärkeres Wachstum im kreditbasierten Finanzierungsgeschäft mit privaten und gewerblichen Kundinnen und Kunden möglich war. Diese Entwicklung wirkte sich teilweise auch positiv auf das Versicherungsgeschäft aus. Das leasingbasierte Flottengeschäft hingegen blieb unter Druck.

In Südafrika sanken die Fahrzeugverkäufe im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr. In der Folge nahm auch die Zahl der Finanzierungskäufe ab. Der Rückgang resultierte aus innenpolitischen Unsicherheiten, den anhaltend gedämpften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie hohen Energiepreisen. Die wirtschaftlichen Herausforderungen haben auch dazu geführt, dass sich Anforderungen bei Kreditvergaben verschärft haben, zum Nachteil für Personen mit geringerem Einkommen.

In der Region Nordamerika haben sich die Märkte für Finanzdienstleistungen im Jahr 2024 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt positiv entwickelt. In den USA, Kanada und Mexiko lagen sowohl Auslieferungen, die Anzahl der Leasing- und Finanzierungsverträge, die Neuwagenpenetration sowie die Neuverträge für Versicherungen und After-Sales-Produkte über den Vorjahreswerten.

In der Region Südamerika zeigte sich der Markt für Finanzdienstleistungen weiterhin stark. In Brasilien konnten die Vertragszugänge durch das Angebot zielgruppenorientierter Finanzdienstleistungen sowie höhere Auslieferungszahlen gesteigert werden. Auch die Zahl der abgeschlossenen Auto-Abos und Flottenmanagement-Programme stieg. In Argentinien blieb das Niveau an Finanzdienstleistungsverträgen trotz eines herausfordernden, aber sich langsam verbessernden makroökonomischen Umfelds stabil.

Auf dem chinesischen Automobilmarkt stieg die Nachfrage nach elektrifizierten Fahrzeugen und Gebrauchtwagen im Berichtsjahr weiter an. Zudem drängten vermehrt Banken mit Angeboten in den Markt. Dies beeinflusste in der Folge auch die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen. In Japan blieb der Finanz- und Versicherungsmarkt trotz einer rückläufigen Fahrzeugnachfrage und steigender Zinsen im Berichtsjahr relativ stabil, Innovationen im Versicherungssektor gaben positive Impulse.

Im Geschäftsjahr 2024 lag das Finanzdienstleistungsgeschäft für schwere Nutzfahrzeuge leicht über dem Vorjahresniveau. Dank verbesserter Lieferketten haben sich die langen Lieferzeiten bei Nutzfahrzeugen im Jahresverlauf normalisiert.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2024

Mit seinen insgesamt zehn Marken bietet der Volkswagen Konzern seinen Kundinnen und Kunden eine große Auswahl an Fahrzeugen an – ob vollelektrisch, teilelektrifiziert oder mit klassischem Verbrennungsmotor –, die sich an ihren Wünschen orientieren und ihre unterschiedlichen Mobilitätsbedürfnisse bedienen. Dieses Angebot haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr um weitere Fahrzeuge ergänzt.

Bei der Marke Volkswagen Pkw stand das Jahr 2024 ganz im Zeichen des Jubiläums „50 Jahre Golf“. Sämtliche Ausstattungslinien und Derivate des Bestsellers erhielten ein Update. Neben dem T-Cross starteten auch die Modelle Tiguan und Passat, die auf dem weiterentwickelten Modularen Querbaukasten basieren, überarbeitet in den Markt, inklusive neuer Varianten mit Plug-in-Hybridantrieb. Mit dem Tayron erweiterte Volkswagen Pkw das SUV-Portfolio um einen Allrounder mit bis zu sieben Sitzplätzen. Die vollelektrische ID.-Familie wurde um den sportlichen ID.3 GTX erweitert. Der ID.7 ging als Tourer an den Start, außerdem sind nun die GTX-Varianten für Limousine und Tourer erhältlich.

Bei Škoda sind 2024 der neue Superb und der neue Kodiaq in den Markt gestartet; zudem feierte das sportliche Topmodell Kodiaq RS seine Premiere. Der Bestseller Octavia erhielt ebenso ein umfangreiches Update wie die Kompaktbaureihen Scala und Kamiq. Mit dem Elroq erweiterte Škoda sein Portfolio im Segment der vollelektrischen Kompakt-SUVs und präsentierte sein erstes Serienmodell im neuen „Modern Solid“ Design.

CUPRA startete 2024 mit dem elektrifizierten SUV Terramar sowie mit dem Tavascan, dem ersten vollelektrischen SUV der Marke, eine große Produktoffensive. Außerdem kamen der neue CUPRA Formentor und der neue CUPRA Leon mit verbesserten Plug-in-Hybridantrieben auf den Markt. Der vollelektrische CUPRA Born ist nun in der leistungsstärkeren Version CUPRA Born VZ erhältlich.

SEAT überarbeitete den Leon – sowohl in der Fünftürer- als auch in der Sportstourer-Version. Die neue Generation von Plug-in-Hybridantrieben bietet den Kundinnen und Kunden nun eine höhere elektrische Reichweite. Der SEAT Ibiza feierte sein 40-jähriges Jubiläum mit einer limitierten Jubiläumsausgabe, während der SEAT Arona eine FR Limited Edition erhielt.

Volkswagen Nutzfahrzeuge feierte im Jahr 2024 die Weltpremieren des neuen California, des neuen Transporter und des neuen Caravelle. Der ID. Buzz ist nun auch in der leistungsstarken GTX-Variante und als Version mit langem Radstand erhältlich. Vor allem Multivan, Crafter und Caddy erhielten signifikante Updates; Multivan sowie Caddy sind damit zusätzlich auch als Plug-in-Hybrid verfügbar.

Audi brachte im Berichtsjahr eine Vielzahl an neuen Modellen auf den Markt. Allen voran startete der vollelektrische Q6 e-tron, der auf der Elektro-Plattform PPE basiert. Bei den Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor folgten in der zweiten Jahreshälfte die erneuerte A5-Familie sowie der Q5. Weitere Highlights der Marke mit den vier Ringen waren unter anderem die überarbeitete Modellreihe A3 sowie die elektrische Speerspitze e-tron GT, welche ein umfangreiches Update erhielt.

Auch bei Bentley standen 2024 bedeutende Modellvorstellungen auf dem Programm: der Continental GT der vierten Generation und der neue Flying Spur werden beide von Bentleys Ultra Performance Hybrid-Antriebsstrang angetrieben.

Die Marke Porsche hat im Berichtsjahr mit dem Macan, dem 911, dem Panamera und dem Taycan gleich vier ihrer sechs Modellreihen von Grund auf erneuert – mit zahlreichen technologischen Innovationen.

Die TRATON GROUP trieb 2024 die Elektromobilität, die Digitalisierung der Modellpalette und die gruppenweite Abdeckung mit dem 13-Liter- Antriebsstrang voran.

Scania hat neue batterieelektrische Lkw für den Bergbau und den Holztransport eingeführt und Varianten des Scania Touring vorgestellt, die sowohl mit Erdgas als auch mit Biogas betrieben werden können.

MAN präsentierte den MAN eTGL – einen elektrisch betriebenen 12-Tonner, der das E-Lkw-Portfolio für den leichten Verteilerverkehr ergänzt – sowie den Wasserstoff-Verbrenner hTGX.

International (ehemals Navistar) stellte die neu gestaltete HV-Serie mit integriertem 13-Liter-Antriebsstrang vor, die speziell für den Straßenbau konzipiert ist. Zudem wurden erste Fahrzeuge der LT-Serie an Flottenkunden übergeben.

Volkswagen Truck & Bus hat sein Modell eDelivery sowie die Meteor-Lkw-Familie auf weiteren Märkten eingeführt.

Im Jahr 2024 stellte Ducati mit der 698 Mono sein erstes Einzylinder-Hypermotard vor. Die DesertX-Familie wurde um das Premium-Spezialmodell Rally erweitert. Weitere Highlights waren die Premiummodelle Multistrada V4 RS und Diavel for Bentley.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Geschäftsjahr lieferte der Volkswagen Konzern weltweit 9.027.424 Fahrzeuge an Kunden aus. Das waren 2,3% oder 212.110 Einheiten weniger als im Vorjahr. Sowohl im Bereich Pkw als auch im Bereich Nutzfahrzeuge lagen die Verkaufszahlen unter dem jeweiligen Vorjahreswert.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS¹

	2024	2023	%
Pkw	8.693.208	8.901.350	-2,3
Nutzfahrzeuge	334.216	338.184	-1,2
Gesamt	9.027.424	9.239.534	-2,3

¹ Inklusive der At Equity einbezogenen Gemeinschaftsunternehmen in China. Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

Die Auslieferungen elektrifizierter Fahrzeuge aus dem Volkswagen Konzern lagen insbesondere aufgrund der branchenweiten Kaufzurückhaltung der Kunden leicht unter dem Vorjahreswert: Weltweit übergaben wir im Berichtsjahr 744.794 vollelektrische Fahrzeuge (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) an Kunden. Das waren 26.280 Einheiten beziehungsweise 3,4% weniger als im Vorjahr. Der Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns blieb mit 8,3 (8,3)% stabil. Die Auslieferungen unserer Plug-in-Hybridmodelle stiegen auf 269.622 Einheiten (+5,0%). Insgesamt ging die Zahl der Auslieferungen elektrifizierter Fahrzeuge zwar um 1,3% zurück, ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns blieb jedoch mit 11,2 (11,1)% auf dem Vorjahresniveau. Zu den volumenstärksten vollelektrischen Fahrzeugen der Konzernmarken gehörten ID.4 und ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, Škoda Enyaq, CUPRA Born, ID. Buzz von Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi Q4 e-tron sowie Porsche Taycan.

Im Folgenden gehen wir auf die Auslieferungen des Bereichs Pkw sowie auf die Auslieferungen des Bereichs Nutzfahrzeuge getrennt ein.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW WELTWEIT

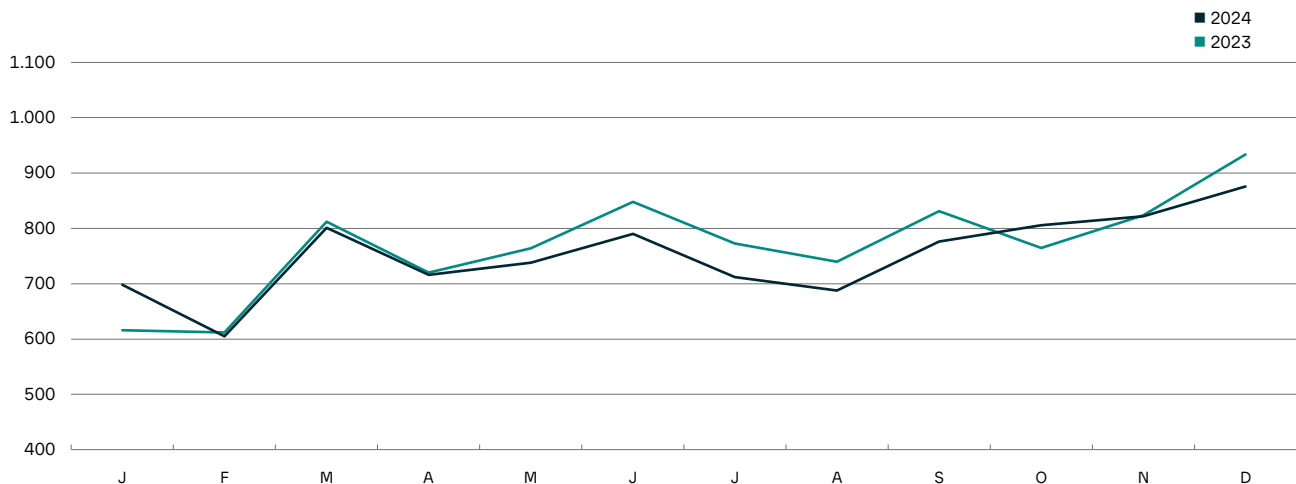
Der Volkswagen Konzern ist mit seinen Pkw-Marken auf allen relevanten Automobilmärkten der Welt vertreten, dazu gehören Europa und übrige Märkte, Nord- und Südamerika sowie Asien-Pazifik.

Die Zahl der weltweiten Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern lag im Geschäftsjahr 2024 in einem herausfordernden Marktumfeld bei 8.693.208 Einheiten. Das waren 2,3% beziehungsweise 208.142 Fahrzeuge weniger als im Vorjahr. Der Gesamtmarkt stieg leicht an. Während Škoda, SEAT/CUPRA und Lamborghini mehr Fahrzeuge an Kunden auslieferten und Volkswagen Nutzfahrzeuge auf dem Niveau des Vorjahres lag, erreichten Volkswagen Pkw, Audi, Bentley und Porsche ihre jeweiligen Vorjahreszahlen nicht. In der regionalen Betrachtung verzeichneten wir in Zentral- und Osteuropa, Nordamerika, Südamerika, Afrika und Nahost eine steigende Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern. In Westeuropa lagen die Auslieferungen an Kunden auf dem Vorjahresniveau, während in Asien-Pazifik der Wert des Vorjahres nicht erreicht wurde.

Unser Pkw-Marktanteil belief sich in einem spürbar wachsenden Weltgesamtmarkt auf 10,5 (11,1)%.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN

in Tsd. Fahrzeuge



Die Tabelle am Ende dieses Abschnitts gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Einzelmärkten. Nachfolgend erläutern wir, wie sich die Verkaufszahlen von Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt haben.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr 3.144.705 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Das waren 0,1% mehr als im Vorjahr. Der Gesamtmarkt bewegte sich im gleichen Zeitraum auf dem Vorjahresniveau. In der Region Westeuropa war das Kundeninteresse an elektrifizierten Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns am höchsten: hier lieferten wir im Berichtsjahr mit 437.337 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) mehr als 50% unserer vollelektrischen Modelle an Kunden aus. Im Vorjahresvergleich sank die Zahl der an Kunden übergebenen vollelektrischen Modelle um 4,2%. Ihr Anteil an den Auslieferungen des Konzerns reduzierte sich in dieser Region auf 13,4 (14,0)%. Positiv entwickelten sich jedoch die Auftragseingänge für vollelektrische Modelle aus dem Volkswagen Konzern in Westeuropa, die im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um mehr als 80% zulegten. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen erreichten die Modelle T-Roc, Tiguan und Golf Limousine der Marke Volkswagen Pkw. Darüber hinaus verzeichneten unter anderem ID.7 Tourer, ID.7 Limousine und Golf Variant der Marke Volkswagen Pkw, Fabia Kurzheck und Octavia Combi der Marke Škoda, SEAT Ibiza und SEAT Leon, CUPRA Leon und CUPRA Ateca, Caddy und Multivan von Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi Q6 e-tron sowie Porsche Cayenne eine erfreuliche Nachfrageentwicklung. Neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt wurden im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle T-Cross, Golf, Tiguan, Passat und ID.7 Tourer der Marke Volkswagen Pkw, Scala, Kamiq, Kodiaq, Octavia und Superb der Marke Škoda, SEAT Leon, Leon, Formentor, Tavascan und Terramar der Marke CUPRA, A3, A5, Q6 e-tron und Q7 der Marke Audi sowie 911, Taycan, Macan und Panamera der Marke Porsche. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Westeuropa belief sich auf 24,4 (24,5)%.

In der Region Zentral- und Osteuropa lag die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge im Jahr 2024 um 2,4% über dem Vergleichswert des Vorjahres. Der Gesamtmarkt verzeichnete gleichzeitig einen deutlichen Volumenanstieg. Eine erfreuliche Nachfrageentwicklung wiesen unter anderem die Modelle Tiguan der Marke Volkswagen Pkw sowie Superb Combi, Octavia Limousine und Kodiaq der Marke Škoda auf. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in der Region Zentral- und Osteuropa ging auf 17,0 (19,6)% zurück.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2024 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN

in Tsd. Fahrzeuge

Tiguan	546
Passat	505
Polo	472
Jetta	350
Golf	309
Q5	298
T-Roc	292
T-Cross	291

In der Türkei lieferte der Volkswagen Konzern auf einem leicht wachsenden Pkw-Gesamtmarkt im abgelaufenen Geschäftsjahr 7,7% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als im Jahr 2023. Das am meisten nachgefragte Konzernmodell war der Polo der Marke Volkswagen Pkw. Auf dem südafrikanischen Markt ging die Zahl der verkauften Konzernmodelle um 1,8% zurück, während sich der Gesamtmarkt in der Größenordnung des Vorjahres bewegte. Der Polo Vivo der Marke Volkswagen Pkw war auch dort das am meisten nachgefragte Modell des Konzerns.

Auslieferungen in Deutschland

In Deutschland lag die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge aus dem Volkswagen Konzern auf einem in der Größenordnung des Vorjahres liegenden Pkw-Gesamtmarkt im Jahr 2024 mit 1.122.422 Einheiten um 1,7% unter dem Vorjahreswert. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 11,9% auf 136.642 Einheiten. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle T-Roc, Golf Limousine und Tiguan der Marke Volkswagen Pkw sowie Škoda Octavia Combi. Zudem wiesen unter anderem die Modelle Golf Variant, ID.7 Tourer und ID.7 Limousine der Marke Volkswagen Pkw, Škoda Karoq und Škoda Fabia Kurzheck, SEAT Ibiza, CUPRA Leon, Multivan von Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi Q6 e-tron sowie Porsche Cayenne eine erfreuliche Nachfrageentwicklung auf. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) führten sieben Konzernmodelle ihr jeweiliges Segment an: Golf, T-Roc, Tiguan, Passat, Touran, Multivan/Transporter und Porsche 911. Der Golf war auch im Jahr 2024 der in Deutschland am häufigsten zugelassene Pkw.

Auslieferungen in Nordamerika

Im Berichtsjahr erhöhte sich in Nordamerika die Zahl der an Kunden ausgelieferten Modelle aus dem Volkswagen Konzern auf einem leicht wachsenden Gesamtmarkt gegenüber dem Vorjahr um 6,9% auf 961.916 Einheiten. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge in Nordamerika (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 23,4% auf 64.707 Einheiten. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns ging in dieser Region auf 6,1 (8,5)% zurück. Tiguan Allspace, Taos und Jetta der Marke Volkswagen Pkw waren die am meisten gefragten Konzernmodelle in Nordamerika. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle Jetta der Marke Volkswagen Pkw, A3, Q6 e-tron, Q7 und Q8 der Marke Audi sowie Taycan, Macan und Panamera der Marke Porsche neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. Der Marktanteil des Konzerns erhöhte sich in dieser Region auf 5,0 (4,8)%.

Im Geschäftsjahr 2024 lieferte der Volkswagen Konzern auf dem leicht ansteigenden US-amerikanischen Markt 2,9% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als im Vorjahr. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge in den USA reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 30,5% auf 49.403 Einheiten. Die größten absoluten Zuwächse unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten unter anderem die Modelle Jetta, Tiguan Allspace und Atlas der Marke Volkswagen Pkw sowie Audi Q3.

In Kanada stieg die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Fahrzeuge im Berichtsjahr gegenüber dem Jahr 2023 um 14,7%. Der Gesamtmarkt verzeichnete gleichzeitig einen spürbaren Anstieg. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernfahrzeugen registrierten die Modelle Taos und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw.

Auf einem spürbar wachsenden Gesamtmarkt in Mexiko verkauften wir im abgelaufenen Geschäftsjahr 18,3% mehr Fahrzeuge an Kunden als 2023. Eine erfreuliche Nachfrageentwicklung verzeichneten unter anderem die Modelle Virtus und Taigun der Marke Volkswagen Pkw.

Auslieferungen in Südamerika

Auf dem spürbar wachsenden südamerikanischen Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge übertraf die Zahl der an Kunden übergebenen Konzernmodelle im Jahr 2024 mit 524.108 Einheiten den Vorjahreswert um 12,5%. Polo, T-Cross und Nivus der Marke Volkswagen Pkw wiesen das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernmodellen auf. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle T-Cross, Nivus und Jetta der Marke Volkswagen Pkw sowie Audi A3 und Audi Q6 e-tron neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. Der Marktanteil des Konzerns in Südamerika erhöhte sich auf 13,3 (12,6)%.

Der Volkswagen Konzern lieferte im Berichtsjahr auf einem deutlich über dem Vorjahresniveau liegenden Markt in Brasilien 15,6% mehr Fahrzeuge an Kunden aus. Polo, T-Cross und Saveiro der Marke Volkswagen Pkw wiesen das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernmodellen auf.

In Argentinien stieg die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge aus dem Volkswagen Konzern im Jahr 2024 auf einem spürbar rückläufigen Gesamtmarkt im Vergleich zum Vorjahr um 13,4%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle Polo und Taos der Marke Volkswagen Pkw sowie Amarok von Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Im abgelaufenen Geschäftsjahr verzeichnete der Volkswagen Konzern in der Region Asien-Pazifik einen Rückgang der Auslieferungen an Kunden um 10,3% auf 3.213.816 Fahrzeuge im Vergleich zu 2023, während sich das Pkw-Gesamtmarktvolumen in der Größenordnung des Vorjahres bewegte. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) stieg in dieser Region im Vergleich zum Vorjahr um 8,2% auf 224.264 Einheiten an. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns erhöhte sich hier auf 7,0 (5,8)%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernmodellen verzeichneten Passat, Sagitar und Lavida der Marke Volkswagen Pkw. Der Pkw-Marktanteil des Konzerns in der Region Asien-Pazifik ging zurück auf 8,6 (9,8)%.

In China stieg der Pkw-Gesamtmarkt gegenüber dem Vorjahr leicht an. Der Volkswagen Konzern lieferte dort mit 2.926.763 Einheiten 9,5% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als 2023. Belastend wirkte im Berichtsjahr weiterhin die hohe Wettbewerbsintensität. Die Zahl der an Kunden übergebenen vollelektrischen Fahrzeuge in China war mit 207.377 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) im Vergleich zum Vorjahr um 8,1% höher. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns stieg hier auf 7,1 (5,9)%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle Passat, Sagitar und Lavida der Marke Volkswagen Pkw sowie Audi A6 Limousine. Zudem wiesen unter anderem die Modelle Lavida XR, Tayron, T-Cross und ID.3 der Marke Volkswagen Pkw sowie Q5 und A7 Limousine der Marke Audi einen erfreulichen Anstieg der Nachfrage auf. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle T-Cross, Golf, ID. UNYX, Tiguan Allspace, Passat, Magotan und Touareg, der Marke Volkswagen Pkw, Audi A3L, Audi Q7 und Audi Q8 sowie Porsche Taycan, Porsche Macan und Porsche Panamera neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt.

Auf dem leicht wachsenden indischen Pkw-Markt registrierte der Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2024 einen Rückgang der Nachfrage von 15,9% im Vergleich zum Vorjahr. Virtus und Taigun der Marke Volkswagen Pkw sowie Kushaq der Marke Škoda waren dort die am meisten nachgefragten Modelle des Konzerns.

In Japan ging die Zahl der an Kunden übergebenen Konzernfahrzeuge im Jahr 2024 auf einem spürbar unter dem Vorjahresniveau liegenden Gesamtmarkt um 16,7% zurück. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle T-Cross und T-Roc der Marke Volkswagen Pkw.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2024	2023	(%)
Europa/Übrige Märkte	3.993.368	3.953.397	+1,0
Westeuropa	3.144.705	3.141.434	+0,1
davon: Deutschland	1.122.422	1.141.418	-1,7
Frankreich	277.097	263.643	+5,1
Großbritannien	493.758	489.088	+1,0
Italien	271.868	269.479	+0,9
Spanien	252.619	232.483	+8,7
Zentral- und Osteuropa	485.615	474.357	+2,4
davon: Tschechische Republik	112.923	123.471	-8,5
Russland	-	3.504	x
Polen	156.867	140.518	+11,6
Übrige Märkte	363.048	337.606	+7,5
davon: Türkei	178.713	166.001	+7,7
Südafrika	67.878	69.150	-1,8
Nordamerika	961.916	899.652	+6,9
davon: USA	658.314	639.622	+2,9
Kanada	126.207	110.019	+14,7
Mexiko	177.395	150.011	+18,3
Südamerika	524.108	465.854	+12,5
davon: Brasilien	412.334	356.694	+15,6
Argentinien	65.719	57.931	+13,4
Asien-Pazifik	3.213.816	3.582.447	-10,3
davon: China	2.926.763	3.233.933	-9,5
Indien	85.395	101.553	-15,9
Japan	54.667	65.635	-16,7
Weltweit	8.693.208	8.901.350	-2,3
Volkswagen Pkw	4.796.931	4.866.803	-1,4
Škoda	926.567	866.820	+6,9
SEAT/CUPRA	558.159	519.176	+7,5
Volkswagen Nutzfahrzeuge	408.285	409.418	-0,3
Audi	1.671.218	1.895.240	-11,8
Lamborghini	10.687	10.112	+5,7
Bentley	10.643	13.560	-21,5
Porsche	310.718	320.221	-3,0

1 Inklusive der At Equity einbezogenen Gemeinschaftsunternehmen in China. Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE

Im Geschäftsjahr 2024 übergab der Volkswagen Konzern weltweit 1,2% weniger Nutzfahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Insgesamt lieferten wir 334.216 Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Davon entfielen 278.605 (-1,0%) Einheiten auf Lkw und 27.939 (-7,7%) Einheiten auf Busse. Die Auslieferungen an Kunden der Transporterbaureihe MAN TGE stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an und beliefen sich auf 27.672 (+3,9%) Fahrzeuge. Insgesamt konnte die rückläufige Entwicklung des ersten Halbjahres 2024 durch die positive Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte abgemildert werden.

In den 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3) sanken die Verkäufe im Berichtsjahr gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum um 12,2% auf insgesamt 136.700 Einheiten; davon entfielen 104.533 auf Lkw und 4.924 auf Busse. Der Rückgang der Lkw-Verkäufe ist auf die anhaltende Kaufzurückhaltung in der Region EU27+3 zurückzuführen. Zusätzlich führten im zweiten Halbjahr 2024 höhere regulatorische Anforderungen an die Softwaresysteme der Fahrzeuge zu Verzögerungen beim Absatz von Bussen in der Region. Die Marke MAN lieferte hier 27.243 Fahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE an Kunden aus.

Im Geschäftsjahr 2024 sanken die Auslieferungen an Kunden in der Türkei mit 5.133 (5.737) Fahrzeugen gegenüber dem Vorjahreszeitraum deutlich ab. Davon entfielen 4.712 Einheiten auf Lkw und 142 Einheiten auf Busse sowie 279 Fahrzeuge auf die Transporterbaureihe MAN TGE. In Südafrika sank die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Nutzfahrzeuge gegenüber dem Vorjahr um 9,5% spürbar auf insgesamt 4.425 Fahrzeuge; davon entfielen 3.779 auf Lkw und 646 auf Busse.

Die Verkäufe in Nordamerika erhöhten sich im Berichtsjahr auf 95.073 (93.440) Fahrzeuge, darunter waren 82.211 Lkw und 12.862 Busse. In den USA sank der Absatz aufgrund der rückläufigen Transportaktivitäten spürbar. Der Lkw-Absatz entwickelte sich in Mexiko besonders positiv und lag sehr stark über dem Wert der Vergleichsperiode.

Die Auslieferungen an Kunden stiegen in Südamerika im Jahr 2024 auf insgesamt 70.156 Einheiten (+34,1%); davon entfielen 62.719 auf Lkw und 7.437 auf Busse. In Brasilien, dem größten Markt in dieser Region, stiegen die Auslieferungen an Kunden im Berichtsjahr im Wesentlichen aufgrund der positiven konjunkturellen Entwicklung sehr stark um 40,8% auf 58.546 Einheiten. Unter den ausgelieferten Einheiten befanden sich 52.762 Lkw und 5.784 Busse.

In der Region Asien-Pazifik verkaufte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr 9.458 Fahrzeuge, darunter 8.545 Lkw und 913 Busse – das waren insgesamt 21,6% weniger als im Vorjahr.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2024	2023	(%)
Europa/Übrige Märkte	159.529	180.357	-11,5
davon: EU27+3	136.700	155.726	-12,2
davon: Deutschland	36.168	43.711	-17,3
Türkei	5.133	5.737	-10,5
Südafrika	4.425	4.891	-9,5
Nordamerika	95.073	93.440	+1,7
davon: USA	68.805	73.483	-6,4
Mexiko	19.007	14.478	+31,3
Südamerika	70.156	52.330	+34,1
davon: Brasilien	58.546	41.578	+40,8
Asien-Pazifik	9.458	12.057	-21,6
Weltweit	334.216	338.184	-1,2
Scania	102.120	96.568	+5,7
MAN	95.705	115.653	-17,2
International (ehemals Navistar)	90.562	88.890	+1,9
Volkswagen Truck & Bus	45.829	37.073	+23,6

1 Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

AUSLIEFERUNGEN IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Hauptumsatzträger des Segments Power Engineering waren 2024 Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery, die zusammen über drei Viertel der gesamten Umsatzerlöse erzielten.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Die Auftragseingänge in Westeuropa lagen im Berichtsjahr um +16,1% über dem Wert des Jahres 2023. Dabei übertrafen nahezu alle wesentlichen Märkte ihr Vorjahresniveau. Während Italien und Großbritannien im einstelligen Bereich zulegten, erreichten Deutschland, Frankreich und Spanien im Vorjahresvergleich ein Wachstum von jeweils mehr als 10%. Bei den batterieelektrischen Fahrzeugen konnten die Auftragseingänge um rund 88% gegenüber dem Vorjahresniveau gesteigert werden. Dieser Aufwärtstrend wurde unterstützt durch die erfolgreiche Markteinführung neuer Modelle.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Für mittelschwere und schwere Lkw, Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE lagen die Auftragseingänge mit 263.601 Fahrzeugen im Jahr 2024 insbesondere aufgrund eines rückläufigen Lkw-Geschäfts leicht unter dem Vorjahresniveau. Dabei war der größte Rückgang beim Lkw-Auftragseingang in der Region EU27+3 zu verzeichnen. Hauptgrund war das schwache konjunkturelle Umfeld. In Nordamerika lag der Lkw-Auftragseingang leicht über dem Niveau des Vorjahres, wobei die schwache Nachfrage nach schweren Lkw durch eine höhere Nachfrage nach mittelschweren Lkw und Spezialfahrzeugen überkompensiert werden konnte. In Südamerika konnte der Auftragseingang hingegen stark gesteigert werden. Besonders in Brasilien wirkte sich die günstige wirtschaftliche Entwicklung positiv auf die Bestellungen aus, wobei die Vorjahresentwicklung im brasilianischen Markt maßgeblich von der in Kraft getretenen neuen Abgasregulierung negativ beeinträchtigt war. Der MAN TGE verzeichnete einen Rückgang im Auftragseingang.

Der Auftragseingang im Bus-Geschäft konnte hingegen deutlich gesteigert werden. Maßgeblich hierfür war die positive Entwicklung des Reisebus-Segments in der Region EU27+3 sowie gewonnene Aufträge für Schulbusse in Südamerika. In Nordamerika lag der Bus-Auftragseingang, trotz einer restriktiven Auftragsannahme aufgrund des anhaltend hohen Auftragsbestands, deutlich über der Vergleichsperiode.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING

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

Im Jahr 2024 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 5,3 (5,0) Mrd. €. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery über drei Viertel des Auftragsvolumens.

Im Marinegeschäft wurden im Jahr 2024 beispielsweise für jeweils ein Schiff die erstmalige Lieferung über zwei 14V49/60 methanol-ready Motoren sowie die erstmalige Lieferung über drei 10L49/60DF Motoren beauftragt. Im Kraftwerksgeschäft konnten Aufträge für 64 Motoren und Komponentensätze für 29 Completely-Knocked-Down-Motoren unterschiedlicher Typisierungen mit einer Gesamtleistung von 1.356 MW akquiriert werden. Im Bereich der Turbomaschinen für neue Anwendungen führten Projekte zur Dekarbonisierung und Projekte, die zur Energiewende beitragen, zu einem erhöhten Auftragseingang. Dies sind unter anderem mehrere CO₂-Abscheidungs- und Speicherungsprojekte sowie Grosswärmepumpenaufträge in Europa, Nordamerika und Asien. Darüber hinaus konnte ein Auftrag für eine Kompressoren- und Turbinenlieferung für einen Energiespeicher in England verzeichnet werden. Im traditionellen Geschäftsbereich sind Kompressorenbestellungen für die Salpetersäureproduktion sowie eine Bestellung des größten Getriebeturboverdichter für die Luftzerlegungsindustrie nennenswert.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Er schließt die Finanzdienstleistungsaktivitäten der Volkswagen Group Mobility (ehemals Volkswagen Finanzdienstleistungen) sowie von Scania, International (ehemals Navistar) und Porsche Holding Salzburg ein und berücksichtigt auch die Vertragsabschlüsse unserer internationalen Gemeinschaftsunternehmen.

Die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen wurden im Geschäftsjahr 2024 stark nachgefragt. Die Zahl der Neuverträge im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft belief sich auf weltweit 11,1 Mio. Kontrakte. Seit dem 1. Januar 2024 werden weitere Arten von Versicherungsverträgen berücksichtigt, der Vertragsbestand vom 31. Dezember 2023 wurde angepasst. Der Anteil der geleasteten und finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) konnte im Berichtsjahr in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 34,1 (32,8)% gesteigert werden. Der Gesamtvertragsbestand belief sich am 31. Dezember 2024 auf 28,5 (28,1) Mio. Einheiten.

In Europa/Übrige Märkte wurden 7,9 Mio. Neuverträge unterzeichnet. Der Gesamtvertragsbestand lag am Ende des Berichtsjahres mit 20,4 (20,1) Mio. Kontrakten über dem Niveau vom 31. Dezember 2023. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen davon 7,3 (7,1) Mio. Verträge.

Die Zahl der in Nordamerika neu abgeschlossenen Verträge lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 1,5 Mio. Kontrakten. Der Vertragsbestand war am 31. Dezember 2024 mit 4,3 (4,1) Mio. Einheiten höher als am Vorjahresende. Der Bereich Kundenfinanzierung und Leasing verzeichnete 1,7 (1,6) Mio. Verträge.

In der Region Südamerika wurden im Berichtsjahr 0,9 Mio. neue Kontrakte geschlossen. Der Gesamtvertragsbestand nahm zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres gegenüber dem 31. Dezember 2023 auf 1,7 (1,4) Mio. Einheiten zu; dabei entfielen 0,7 (0,6) Mio. Verträge auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

Im Jahr 2024 lagen im Raum Asien-Pazifik die neuen Vertragsabschlüsse bei 0,8 Mio. Einheiten. Der Gesamtvertragsbestand belief sich Ende Dezember 2024 auf 2,2 (2,5) Mio. Kontrakte. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,2 (1,5) Mio. Verträge.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Im Berichtsjahr ging der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation in einem herausfordernden Marktumfeld um 3,5% auf 9.036.653 Einheiten (einschließlich der At Equity einbezogenen Gesellschaften in China) zurück. Im Ausland reduzierte sich das Absatzvolumen um 4,2% auf 7.841.792 Fahrzeuge. Im Wesentlichen wurden in China sowie weiteren Ländern der Region Asien-Pazifik weniger Fahrzeuge abgesetzt. Der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation ohne die At Equity einbezogenen Gesellschaften in China belief sich auf 6.294.998 (6.297.420) Fahrzeuge und lag damit auf dem Niveau des Vorjahres. Insbesondere Brasilien, Frankreich und Mexiko verzeichneten einen Zuwachs. Der Absatz im Inland erhöhte sich gegenüber dem Vorjahreswert um 1,4%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns erhöhte sich auf 13,2 (12,6)%.

PRODUKTION

Von Januar bis Dezember 2024 fertigte der Volkswagen Konzern mit 8.953.693 Fahrzeugen (einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen) 3,8% weniger als im vergleichbaren Vorjahreszeitraum. Im Inland sank die Fertigung um 11,9% auf 1.686.358 Fahrzeuge. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns ging auf 18,8 (20,6)% zurück. Die Produktion des Volkswagen Konzerns ohne die At Equity einbezogenen Gesellschaften in China lag mit 6.213.442 (6.236.786) Fahrzeugen etwa auf dem Wert des Vorjahreszeitraums.

LAGERBESTAND

Der weltweite Lagerbestand an Neufahrzeugen bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation lag am Ende des Berichtsjahres unter dem Stand zum Jahresende 2023.

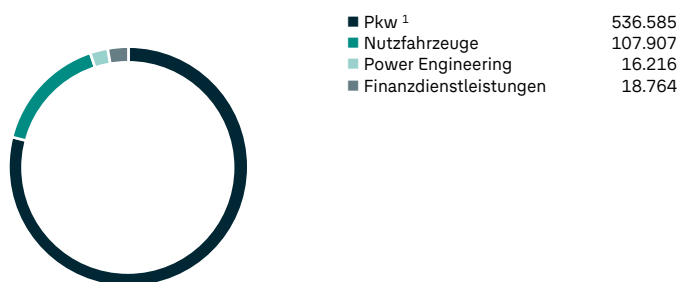
GESAMTBELEGSCHAFT

Im Geschäftsjahr 2024 waren im Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 682.724 Beschäftigte(+0,6%) tätig. Im Durchschnitt standen im Inland 295.178 Beschäftigte unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 43,2(43,6)% auf dem Niveau des Vorjahres.

Zum 31. Dezember 2024 ging die Zahl der aktiven Beschäftigten im Volkswagen Konzern um 1,2% auf 646.501 zurück. Darüber hinaus befanden sich 15.770 Beschäftigte in der passiven Phase der Altersteilzeit und 17.201 junge Menschen standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres lag die weltweite Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns einschließlich der At Equity einbezogenen chinesischen Gesellschaften mit 679.472 Beschäftigten um 0,7% unter dem Stand vom 31. Dezember 2023. Im Inland arbeiteten 293.338 Beschäftigte (-1,8%), während im Ausland 386.134 Beschäftigte (+0,2%) tätig waren. Die weltweite Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen belief sich am Jahresende 2024 auf 614.082 Beschäftigte und war um 0,2% über dem Stand vom Jahresende 2023.

BESCHÄFTIGTE NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2024



¹ Inklusive der At Equity einbezogenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

MENGENDATEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER¹

in Tsd.	2024	2023	%
Absatz (Fahrzeuge)	9.037	9.362	- 3,5
Produktion (Fahrzeuge)	8.954	9.309	- 3,8
Gesamtbelegschaft (am 31.12.)	679,5	684,0	- 0,7

¹ Inklusive der At Equity einbezogenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

Aktie und Anleihen

Die sich weiter verschärfende Wettbewerbssituation im Automobilsektor bei einem anhaltend aggressiven Preiswettbewerb, insbesondere in China, belastete die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktie der Volkswagen AG im Berichtsjahr.

AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

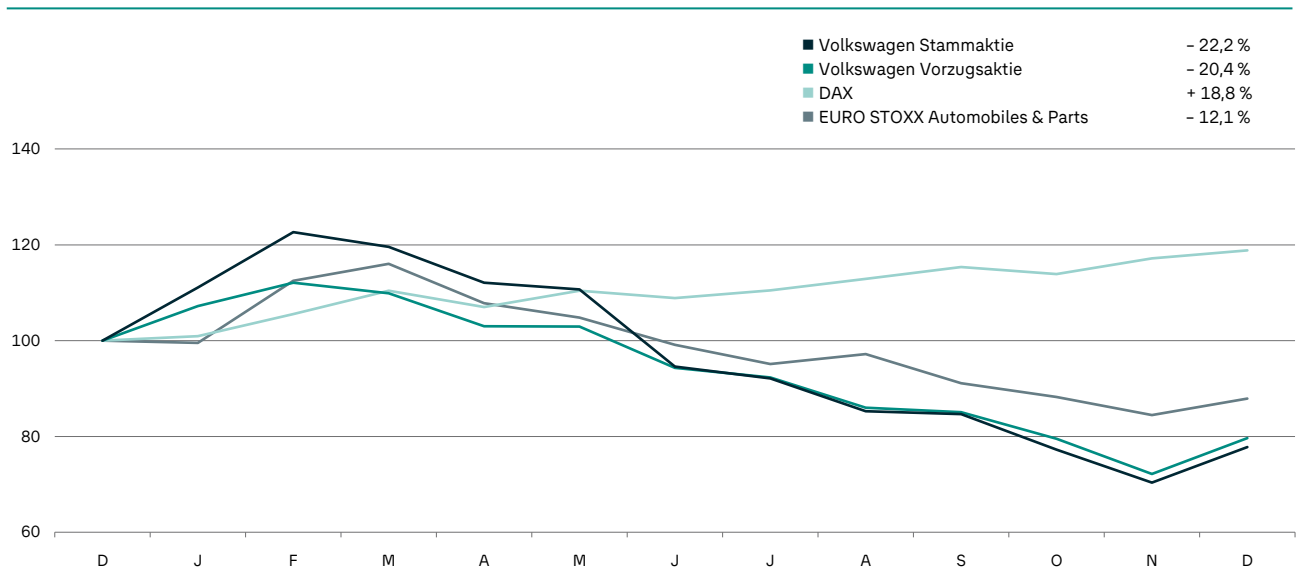
Die internationalen Börsen verzeichneten im Berichtsjahr eine insgesamt positive Entwicklung. Insbesondere angetrieben von der Hoffnung auf Leitzinssenkungen setzten sie ihren im Oktober 2023 begonnenen Aufwärtstrend fort und erreichten neue Rekordstände. Positiv wirkte sich darüber hinaus vor allem die Konjunktur-entwicklung aus. Die Notenbanken in den USA und Europa leiteten im Jahresverlauf zudem mit ersten Senkungen die Trendwende des Zinsniveaus ein und beflügelten damit die Aktienkurse weiter. Die grundsätzlich positive Stimmung an den Börsen wurde durch das unsichere geopolitische Umfeld und die aktuell herrschenden Aus-einandersetzungen im Nahen Osten nicht nennenswert beeinträchtigt.

Nach einem erfreulichen Börsenjahr 2023, in dem der Deutsche Aktienindex (DAX) um 20% zulegen konnte, startete er in das neue Jahr mit einer Seitwärtsbewegung. Ende Januar 2024 ging der DAX dann in einen Aufwärtstrend über, in dessen Verlauf er neue Allzeithochs verzeichnete. Das deutsche Börsenbarometer profitierte insbesondere von positiven Unternehmensdaten in der Berichtssaison sowie der Erwartung der Marktteilnehmenden einer bevorstehenden Zinswende. Im zweiten Quartal 2024 schwächte sich die Dynamik angesichts steigender geopolitischer Spannungen und politischer Unsicherheiten ab. In das dritte Quartal startete der DAX zunächst mit einer schwächeren Phase, bevor die Kurse dann wieder in eine Aufwärtsbewegung übergingen, angetrieben von der eingeleiteten Zinswende in Europa und den USA. Auch die geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen in China zur Ankurbelung der Konjunktur wirkten sich positiv aus. Zum Ende des Berichtsjahres entwickelte sich am deutschen Aktienmarkt eine Kursrallye mit neuen Rekordmarken in Erwartung weiter sinkender Zinsen, allerdings getrieben durch eine geringe Anzahl von Einzelwerten. In der Folge lag der DAX, der als Performance-Index die Dividendenzahlungen thesauriert, am Jahresende 2024 um 18,8% über dem Stand am Vorjahresende. Der EURO STOXX Automobiles & Parts als reiner Preisindex wies dagegen im Betrachtungszeitraum, bedingt durch das schwierige Marktumfeld der Automobilindustrie, eine negative Kursentwicklung von 12,1% auf.

Die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG entwickelten sich in den ersten drei Monaten des Berichtsjahres zunächst positiv. Im weiteren Verlauf bewertete der Kapitalmarkt den weiterhin hohen Investitionsbedarf, unter anderem für den Bau von Batteriezellfabriken und für die Fahrzeugentwicklung im Rahmen der Transformation des Unternehmens, sowie Vorhaltungen für Akquisitionen kritisch. Ebenso belasteten die sich weiter verschärfende Wettbewerbssituation im Automobilsektor, die Erwartung rückläufiger Margen sowie eine verhaltene Nachfrage, insbesondere nach Elektrofahrzeugen, und die damit verbundenen möglichen Kosten für die Schließung einer drohenden Lücke in Bezug auf die europäischen CO₂-Flottenziele für 2025 den Kurs. Dämpfend wirkte zudem der vom Unternehmen erwartete Ergebnisrückgang bei den Gemeinschaftsunternehmen im größten Einzelmarkt China, der von einem intensiven Wettbewerb geprägt ist. Hinzu

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2023 BIS DEZEMBER 2024

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2023 = 100



kam die Ankündigung von Strafzöllen der Europäischen Union (EU) auf chinesische Elektrofahrzeuge, verbunden mit der Gefahr einer darauf folgenden Reaktion Chinas in Form von Einfuhrzöllen unter anderem auf europäische Fahrzeuge. Im Jahresverlauf verschlechterte sich das Branchenumfeld zunehmend. Das Unternehmen passte infolgedessen sowie aufgrund ungeplanter Restrukturierungsaufwendungen im Konzern die Jahresprognose wiederholt an. Die Nachrichtenlage spannte sich weiter an, vor allem im Hinblick auf drohende Handelshemmnisse bedingt durch den Ausgang der US-Wahl sowie Unsicherheiten über das Ergebnis des Tarifkonflikts und der beabsichtigten Sparmaßnahmen zur Kostensenkung durch das Unternehmen. Zudem belasteten wachsende Unsicherheiten in Bezug auf die Höhe der Dividende für das Geschäftsjahr 2024, insbesondere vor dem Hintergrund von möglichen zusätzlichen Ergebnisbelastungen aus Rückstellungen für die geplanten Restrukturierungsmaßnahmen. In der Folge entwickelten sich die Kurse weiter rückläufig, erholten sich jedoch leicht gegen Ende des Berichtsjahres. Ende Dezember 2024 notierten die Vorzugsaktie um 20,4% und die Stammaktie um 22,2% unter dem Wert zum Jahresende 2023. Unter der Annahme einer Reinvestition der Dividende (ohne Steuerabzug) zum Zeitpunkt der Ausschüttung in die Volkswagen Aktien lag die Gesamtrendite der Vorzugsaktie bei -14,1% und die der Stammaktie bei -16,9%.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2024

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	151,50	82,40	92,15
	Datum	04.04.	27.11.	31.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	128,50	80,32	89,04
	Datum	04.04.	27.11.	31.12.
DAX	Kurs	20.426	16.432	19.909
	Datum	12.12.	17.01.	31.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	708	505	533
	Datum	08.04.	21.11.	31.12.

CAPITAL MARKETS DAY CHINA

Der Volkswagen Konzern hat im April 2024 auf dem Capital Markets Day in China die neu fokussierte strategische Ausrichtung des Konzerns für den chinesischen Markt vorgestellt. Ziel ist es, die Technologiekompetenz und das Produktportfolio zu stärken, die Kosten zu senken und damit die Marktposition als ein führender internationaler Hersteller zu festigen. Die neue China-Strategie unter dem Motto „In China, für China“ setzt auf erheblich höhere lokale Wertschöpfung sowie Partnerschaften mit führenden Technologieunternehmen und zielt auf eine stärkere lokale Markt- und Kundenorientierung ab.

DIVIDENDENPOLITIK

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

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ des vorliegenden Geschäftsberichts: Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen für das Geschäftsjahr 2024 eine Dividende von 6,30€ je Stammaktie und 6,36€ je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 3,2 (4,5) Mrd.€. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 29,6% und für den angepassten Vorjahreswert 28,4%; die Sonderdividende anlässlich des Börsengangs der Porsche AG ist im Vorjahr nicht berücksichtigt. Wir streben eine Ausschüttungsquote von mindestens 30% an.

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2024, bei 6,8 (7,6)%. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 7,1 (8,1)%.

ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2024 betrug 21,36€. Im Vergleich zu dem für 2023 angepassten Wert bedeutet dies einen Rückgang um 32,8%. Bei den Vorzügen ging das unverwässerte Ergebnis je Aktie um 33,0% im Vergleich zum angepassten Vorjahreswert auf 21,42€ zurück. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Berichtsjahres in Umlauf befindlichen Stamm- beziehungsweise Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte Ergebnis je Aktie dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

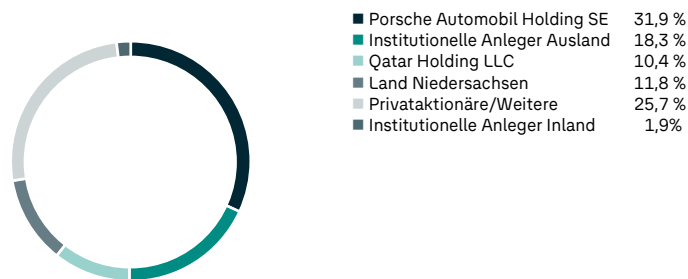
Zur Ermittlung des Ergebnisses je Aktie siehe auch Angabe „Ergebnis je Aktie“ im Anhang zum Konzernabschluss 2024.

AKTIONÄRSSTRUKTUR

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahres 1.283.315.873,28€. Die folgende grafische Darstellung zeigt die Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2024.

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2024

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



Die Stimmrechtsverteilung der 295.089.818 Stammaktien sah zum Bilanzstichtag wie folgt aus: Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hielt 53,3% der Stimmrechte. Zweitgrößter Aktionär war das Land Niedersachsen mit einem Anteil an den Stimmrechten von 20,0%. Als drittgrößter Aktionär hielt die Qatar Holding LLC 17,0%. Die restlichen 9,7% der Stammaktien waren im Streubesitz (Free-Float).

Die Stimmrechtsmitteilungen gemäß WpHG sind unter www.volkswagen-group.com/stimmrechtsmitteilungen veröffentlicht.

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

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

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

		2024	2023	2022	2021	2020
Dividendenentwicklung						
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	206.205	206.205	206.205	206.205
Dividende ¹						
je Stammaktie	€	6,30	9,00	8,70	7,50	4,80
je Vorzugsaktie	€	6,36	9,06	8,76	7,56	4,86
Dividendenausschüttung ¹						
auf Stammaktien	Mio. €	3.171	4.524	4.374	3.772	2.419
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.859	2.656	2.567	2.213	1.416
	Mio. €	1.311	1.868	1.806	1.559	1.002
Wertentwicklung der Aktien²						
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	92,15	118,45	147,65	258,40	170,10
Kursentwicklung	%	-22,2	-19,8	-42,9	+51,9	-1,8
Jahreshöchstwert	€	151,50	181,65	279,40	327,20	183,10
Jahrestiefstwert	€	82,40	106,40	145,00	165,70	101,50
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	89,04	111,80	116,42	177,48	152,42
Kursentwicklung	%	-20,4	-4,0	-34,4	+16,4	-13,5
Jahreshöchstwert	€	128,50	142,20	193,10	246,55	185,52
Jahrestiefstwert	€	80,32	99,14	114,88	144,80	87,20
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	45,6	58,0	67,6	112,8	81,6
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	182,3	175,0	165,4	144,4	127,0
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,25	0,33	0,41	0,78	0,64
Kennzahlen je Aktie						
Ergebnis je Stammaktie ⁵						
unverwässert	€	21,36	31,79	29,66	29,59	16,60
verwässert	€	21,36	31,79	29,66	29,59	16,60
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.						
	€	363,65	349,03	329,90	288,15	253,44
Kurs-Gewinn-Verhältnis ⁶						
Stammaktie	Faktor	4,3	3,7	5,0	8,7	10,2
Vorzugsaktie	Faktor	4,2	3,5	3,9	6,0	9,1
Dividendenrendite ⁷						
Stammaktie	%	6,8	7,6	5,9	2,9	2,8
Vorzugsaktie	%	7,1	8,1	7,5	4,3	3,2
Börsenumsätze⁸						
Umsatz Volkswagen Stammaktien						
	Mrd. €	2,0	1,4	2,7	6,1	3,1
	Mio. Stück	18,3	10,2	13,5	23,3	21,6
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien						
	Mrd. €	27,7	31,4	44,9	58,8	49,8
	Mio. Stück	263,7	263,2	302,2	300,4	361,2
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	3,5	4,1	4,7	6,6	4,7

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2020 bis 2023 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2021 ohne Berücksichtigung der Sonderdividende aufgrund des Börsengangs der Porsche AG. Für das Jahr 2024 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Das Jahr 2023 wurde angepasst.

4 Das Jahr 2022 wurde angepasst.

5 Zur Ermittlung siehe Angabe „Ergebnis je Aktie“ im Anhang zum Konzernabschluss.

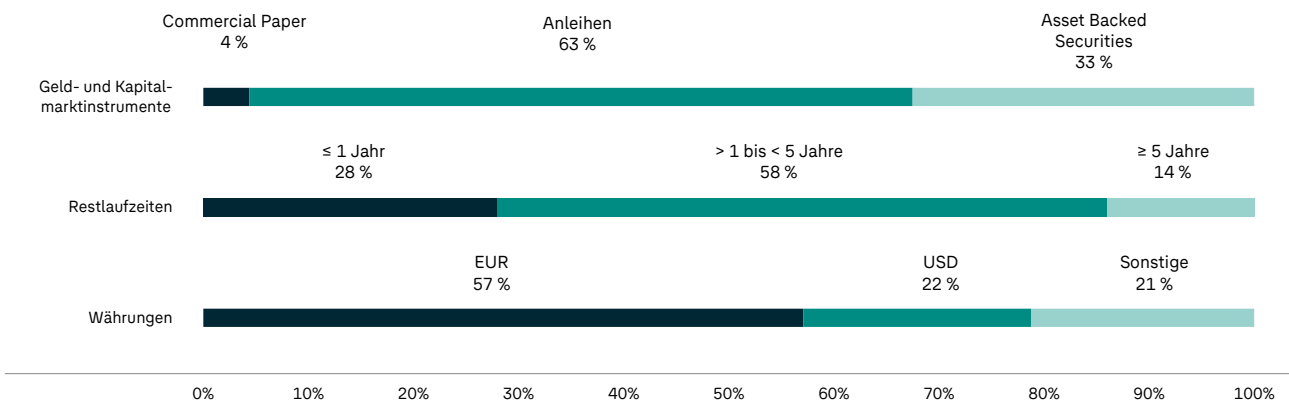
6 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

7 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2024



REFINANZIERUNG

In einem herausfordernden Marktumfeld konnte sich der Volkswagen Konzern im Jahr 2024 auf den internationalen Kapitalmärkten über die Begebung von sowohl besicherten als auch unbesicherten Anleihen in verschiedenen Währungen und mit unterschiedlichen Laufzeiten erfolgreich refinanzieren.

Über die Volkswagen Group of America Finance, LLC konnten im März und August 2024 Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 6 Mrd. USD am US-amerikanischen Kapitalmarkt aufgenommen werden. Im kanadischen Refinanzierungsmarkt wurden zwei Schuldverschreibungen in Höhe von jeweils 750 Mio. CAD platziert.

Nachdem die Volkswagen International Finance N.V. im Jahr 2023 erstmals lokal am chinesischen Kapitalmarkt aktiv war, konnte sie auch im September 2024 eine sogenannte Panda-Anleihe in Höhe von 1,5 Mrd. CNY begeben.

Auf Basis eines Green Finance Frameworks hat die Volkswagen International Finance N.V. im Berichtsjahr Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 1,0 Mrd. € emittiert.

Zudem kündigte die Volkswagen International Finance N.V. die im Juni 2018 begebene Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 1,25 Mrd. € mit Rückzahlung fristgerecht zum 27. Juni 2024.

Im März 2024 hat die TRATON Finance Luxembourg S.A., eine indirekte Tochtergesellschaft der TRATON SE, Anleihen in zwei Tranchen mit einem Gesamtvolumen von 1,25 Mrd. € begeben.

Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wurden öffentliche Euro-Benchmark-Anleihen im grünen Format über insgesamt 7,75 Mrd. € platziert.

Darüber hinaus wurden im Volkswagen Konzern über verschiedene Emissionsgesellschaften in den jeweiligen Konzernbereichen Wertpapiere in diversen Währungen und Regionen emittiert.

Neben der Begebung von erstrangigen und unbesicherten Anleihen waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen ein weiterer Bestandteil unserer Refinanzierung. In Europa wurden öffentliche ABS-Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 2,75 Mrd. € platziert. Außerdem wurden öffentliche ABS-Transaktionen in Großbritannien, Australien, Japan und China begeben.

Zusätzlich war der Volkswagen Konzern auch im Commercial-Paper-Markt mit mehreren Emissionsgesellschaften aktiv.

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

Durch den gleichzeitigen Einsatz von Derivaten wird das Ziel verfolgt, bei Refinanzierungen grundsätzlich das Zins- und das Währungsrisiko weitestgehend auszuschließen.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Finanzinstrumente an den Geld- und Kapitalmärkten zum 31. Dezember 2024 genutzt wurden, und sie veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

Finanzinstrumente	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2024 Mrd. €
Unbesicherte Commercial Paper und Anleihen	295,5	111,4
davon: Commercial Paper		7,3
Anleihen		104,1
davon: Hybrid-Anleihen		13,7
Forderungsverbriefungen (Asset Backed Securities)	105,3	53,6

Die im Dezember 2019 durch die Volkswagen AG abgeschlossene syndizierte Kreditlinie in Höhe von 10,0 Mrd. € war zum Jahresende 2024 ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 17,0 Mrd. €, von denen 1,0 Mrd. € in Anspruch genommen wurden. Weiterhin bestanden im Volkswagen Konzern in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 5,3 Mrd. €, von denen 1,0 Mrd. € genutzt wurden.

RATINGS

Für die Volkswagen AG bestätigte die Rating-Agentur Standard & Poor's im Februar 2024 das kurz- und langfristige Rating mit A-2 beziehungsweise BBB+. Der Ausblick ist unverändert „stabil“. Moody's Investors Service beließ im Juli 2024 das kurz- und langfristige Rating bei P-2 beziehungsweise A3. Der Ausblick wurde im Oktober 2024 von „stabil“ auf „negativ“ geändert. Zu Beginn des Berichtsjahres wurde mit Fitch Ratings eine dritte Agentur beauftragt, die Kreditwürdigkeit der Volkswagen AG inklusive ihrer Emissionsgesellschaften und emittierten Finanzinstrumente zu beurteilen. Die Einstufung erfolgte mit A- im langfristigen Rating und mit F1 im kurzfristigen Rating, beides mit „stabilem“ Ausblick. Diese Einschätzung wurde im August 2024 bestätigt.

Im Rahmen der Neuordnung der Teilkonzerne der ehemaligen Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH (VW Bank) entstand im Berichtsjahr die neu etablierte europäische Finanzholdinggesellschaft Volkswagen Financial Services AG (VW FS AG) zur Steuerung der europäischen Finanzdienstleistungsgesellschaften. Die VW Bank wurde Teil dieser Holding. Zudem wurde die ehemalige Volkswagen Financial Services AG in die Volkswagen Financial Services Overseas AG (VW FS Overseas AG) umfirmiert und mit der Steuerung der nicht europäischen Tochtergesellschaften im Finanzdienstleistungsgeschäft betraut. Durch die Umstrukturierung wurde das Rating erstmals für die neu entstandenen Gesellschaften erteilt. Im Juli 2024 stuft Standard & Poor's die neu etablierte VW FS AG, die VW Bank und auch die VW FS Overseas AG als Rechtsnachfolgerin der ehemaligen Volkswagen Financial Services AG mit einem Langfrist-Rating von BBB+ und einem Kurzfrist-Rating von A-2 mit „stabilem“ Ausblick ein. Moody's Investors Service erteilte der VW FS AG und der VW FS Overseas AG im Juli 2024 ein langfristiges Rating von A3 und ein kurzfristiges von P-2. Die VW Bank bekam ein langfristiges Rating von A1 und ein kurzfristiges von P-1. Im Oktober 2024 wurde der Ausblick jeweils von „stabil“ auf „negativ“ angepasst. Fitch Ratings stuft im Juli 2024 die VW FS AG, die VW Bank und die VW FS Overseas AG kurzfristig mit F1 ein und langfristig mit einem Rating von A-. Der Ausblick ist jeweils „stabil“.

Für die TRATON SE bestätigte Standard & Poor's im Oktober 2024 das kurz- und langfristige Rating mit A-2 beziehungsweise BBB und „stabilem“ Ausblick. Moody's Investors Service blieb im März 2024 beim langfristigen Rating von Baa2 und passte den Ausblick von „stabil“ auf „positiv“ an. Zudem wurde ein Kurzfrist-Rating mit P-2 zugewiesen.

	VOLKSWAGEN AG		VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG ¹	VOLKSWAGEN BANK GMBH ¹	VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES OVERSEAS AG ¹	TRATON SE	
	2024	2023	2024	2024	2024	2024	2023
Standard & Poor's							
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	-
langfristig	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB	BBB
Ausblick	stabil	stabil	stabil	stabil	stabil	stabil	stabil
Moody's Investors Service							
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-1	P-2	P-2	-
langfristig	A3	A3	A3	A1	A3	Baa2	Baa2
Ausblick	negativ	stabil	negativ	negativ	negativ	positiv	stabil
Fitch Ratings							
kurzfristig	F1	-	F1	F1	F1	-	-
langfristig	A-	-	A-	A-	A-	-	-
Ausblick	stabil	-	stabil	stabil	stabil	-	-

1 Aufgrund von Umstrukturierung kein Vorjahresvergleich möglich.

ESG-RATINGS

Analysten und Investoren stützen ihre Anlageempfehlungen und -entscheidungen auch auf das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Sie ziehen unter anderem ESG-Ratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) zu beurteilen. Gleichzeitig sind diese Ratings ein wichtiges Instrument, um den Status unserer Zielerreichung im Hinblick auf die Konzernstrategie zu überprüfen und um interne Maßnahmen abzuleiten.

Im Geschäftsjahr 2024 wurde Volkswagen im ESG-Rating von ISS ESG unverändert mit C+ bewertet. Im Sustainalytics Rating blieb der Volkswagen Konzern stabil mit einer „Medium Risk“-Bewertung. Darüber hinaus wurde Volkswagen von MSCI unverändert mit B bewertet.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Das Jahr 2024 war durch eine sich verschärfende Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie geprägt. In diesem anspruchsvollen Marktumfeld erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse auf dem Niveau des Vorjahres. Das Operative Ergebnis ging vor allem aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen zurück.

Die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns umfasst gemäß IFRS 8 – entsprechend der internen finanziellen Steuerung und Berichterstattung – die vier berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

In der Überleitungsrechnung sind die Bereiche und sonstige Geschäftstätigkeiten, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen, enthalten. Dazu zählt auch die nicht allokierte Konzernfinanzierung. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten (einschließlich der Holdingfunktionen) erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung. Die Zuordnung der Kaufpreisallokationen von Porsche Holding Salzburg und Porsche sowie Scania, MAN und International (ehemals Navistar) folgt deren Abbildung in den Segmenten.

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge und die Überleitungsrechnung zum Bereich Pkw zusammen, für Nutzfahrzeuge und Power Engineering ist das Segment gleich dem Bereich. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

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

KENNZAHLEN 2024 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienst- leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	241.526	46.183	4.333	58.769	350.811	-26.155	324.656
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	13.656	4.218	335	3.119	21.328	-2.268	19.060
in % der Umsatzerlöse	5,7	9,1	7,7	5,3			5,9
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	24.097	2.731	193	253	27.275	172	27.447

VORJAHRESKORREKTUR GEMÄß IAS 8

Im Berichtsjahr wurde festgestellt, dass Verpflichtungen zur Gewährung von Nebenleistungen bei der Ermittlung der Rückstellung für Zeitwertguthaben nicht vollumfänglich berücksichtigt wurden. Der Fehler wurde in Übereinstimmung mit IAS 8 korrigiert, indem die betroffenen Posten des Konzernabschlusses für die Vorjahre entsprechend angepasst wurden.

Aus der retrospektiven Korrektur resultierte eine Veränderung des Eigenkapitals jeweils zum 31. Dezember 2023/1. Januar 2024 sowie zum 1. Januar 2023. Diese ist auf die Erhöhung der Sonstigen Rückstellungen sowie die Erfassung von latenten Ertragssteueransprüchen zurückzuführen. Auf die Gewinn- und Verlustrechnung, die Gesamtergebnisrechnung und die Kapitalflussrechnung hat die Berücksichtigung der zusätzlichen Nebenleistungen keine wesentlichen Auswirkungen. Die Vergleichsperiode wurde entsprechend angepasst.

RESTRUKTURIERUNGEN IM VOLKSWAGEN KONZERN

Im Geschäftsjahr 2024 hat der Volkswagen Konzern Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 3,0 Mrd. € im Wesentlichen im Sonstigen betrieblichen Ergebnis erfasst, die vornehmlich auf die Volkswagen AG und den Audi Konzern entfallen.

Mit dem Ziel, die Personalkosten im Verwaltungsbereich der Volkswagen AG nachhaltig zu senken, hat der Vorstand im April 2024 beschlossen, den Personalabbau durch gezielte Aufhebungsverträge zu unterstützen. Dafür wurden Aufwendungen in Höhe von 0,9 Mrd. € erfasst.

Vor dem Hintergrund der Nachfrageentwicklung für die in Brüssel gefertigte Audi Q8 e-tron Modellfamilie hat der Vorstand der Audi Brussels S.A./N.V., Brüssel/Belgien (Audi Brussels) von Juli bis Dezember 2024 einen Informations- und Konsultationsprozess nach belgischem Recht für die Restrukturierung des Standorts mit den zuständigen Sozialpartnern durchgeführt, der die Einstellung des Betriebs zum 28. Februar 2025 vorsieht. Im Januar 2025 wurde ein Sozialplan verabschiedet. Im Zusammenhang mit dieser Restrukturierung wurden im Geschäftsjahr 2024 Aufwendungen in Höhe von insgesamt 1,6 Mrd. € erfasst. Diese setzen sich unter anderem aus vorgezogenen Abschreibungen im Vorrats- und Anlagevermögen, Aufwendungen aus einer geänderten Produktionsfahrweise, Rechts- und Beratungskosten sowie mitarbeiterbezogenen Aufwendungen für den Sozialplan zusammen.

Darüber hinaus gab es auch in anderen Konzerngesellschaften Restrukturierungsprogramme.

AUSWIRKUNGEN TARIFABSCHLUSS

Auf Basis des Tarifabschlusses zwischen der Volkswagen AG und der Arbeitnehmervertretung im Dezember 2024 war die Berechnung verschiedener personalbezogener Rückstellungen anzupassen. Daraus ergab sich ein Ertrag in Höhe von rund 1 Mrd. €, der im Wesentlichen in den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen wird. Darüber hinaus waren im Rahmen der Bewertung der Pensionsverpflichtungen verschiedene Prämissen hinsichtlich erwarteter Entwicklungen anzupassen. Hieraus resultiert ein versicherungsmathematischer Gewinn in Höhe von 0,2 Mrd. €, der im Eigenkapital erfasst wurde.

KOOPERATION MIT RIVIAN

Nachdem der Volkswagen Konzern (Volkswagen) und der US-amerikanische Elektrofahrzeughersteller Rivian Automotive, Inc., Irvine/USA (Rivian) im Juni 2024 ihre Absicht bekannt gegeben hatten, ein Joint Venture gründen zu wollen, startete die Rivian and VW Group Technology, LLC, Palo Alto/USA (Rivian and Volkswagen Group Technologies) nach dem Erreichen technischer Meilensteine sowie dem Vorliegen der notwendigen behördlichen Genehmigungen am 13. November 2024 ihre Tätigkeit. Das Joint Venture wird zu gleichen Teilen von beiden Partnern gehalten und agiert als eigenständiges Unternehmen. Es wird als Gemeinschaftsunternehmen nach der Equity Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

Ziel der Zusammenarbeit ist die Entwicklung von Software-Defined-Vehicle-Architekturen (SDV-Architekturen) der nächsten Generation, die in künftigen Fahrzeugen beider Unternehmen eingesetzt werden sollen. Das Joint Venture baut auf der bestehenden Software- und Elektronikarchitektur von Rivian auf, um gemeinsam branchenführende Architekturen und Software für SDVs beider Partner zu entwickeln.

Volkswagen plant, bis spätestens Januar 2028 bis zu 5,8 Mrd. USD in Rivian und das Joint Venture Rivian and Volkswagen Group Technologies zu investieren. Eine erste Investition in Rivian wurde bereits im Juni 2024 in Form einer unbesicherten Wandelanleihe in Höhe von 1 Mrd. USD getätigt, die am 3. Dezember 2024 in 95.377.269 Stammaktien von Rivian gewandelt wurde. Volkswagen hält damit einen Anteil von rund 8,6% an den ausstehenden Class-A-Aktien von Rivian und damit rund 8% der Stimmrechte. Die Beteiligung an Rivian wird im Konzernabschluss erfolgsneutral zum Fair Value bewertet. Mit Aufnahme der Tätigkeit von Rivian and Volkswagen Group Technologies investierte Volkswagen weitere rund 1,3 Mrd. USD insbesondere für den Erwerb der Lizenzen an der bestehenden Architekturtechnologie von Rivian und die 50-prozentige Beteiligung am Joint Venture. Bei Erreichung bestimmter finanzieller und technischer Meilensteine in den Jahren 2025, 2026 und 2027 wird Volkswagen voraussichtlich weitere Investitionen in Höhe von bis zu 3,5 Mrd. USD in Form von Eigen- und Fremdkapital tätigen, wovon bis zu 2,5 Mrd. USD auf Rivian Stammaktien entfallen, die voraussichtlich in zwei Tranchen von je 1 Mrd. USD in den Jahren 2025 und 2026 und einer dritten Tranche von 0,5 Mrd. USD im Jahr 2027 oder spätestens Anfang Januar 2028 investiert werden sollen. Dabei soll der Preis für die Anteile auf der Grundlage eines bestimmten durchschnittlichen Marktpreises der Rivian Stammaktien zuzüglich Prämienzahlung vor dem jeweiligen Kaufzeitpunkt festgelegt werden. Im Jahr 2026 kann zudem ein Betrag von 1 Mrd. USD als Darlehen durch Rivian and Volkswagen Group Technologies abgerufen und an Rivian weitergereicht werden.

Im Geschäftsjahr 2024 ergab sich aufgrund der bedingten Zusage zum Erwerb weiterer Rivian Stammaktien ein Aufwand aus der Derivatebewertung in Höhe von 409 Mio. €. Gegenläufig wirkte ein Ertrag aus der Bewertung der Wandelanleihe aufgrund der positiven Kursentwicklung der Aktien von Rivian in Höhe von 126 Mio. €. Diese Beträge waren nicht zahlungswirksam und wurden im Übrigen Finanzergebnis erfasst.

MGT-GASTURBINENGESCHÄFT DER MAN ENERGY SOLUTIONS

Mit dem Bescheid vom 3. Juli 2024 hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz den Verkauf des Geschäftsbereichs MGT-Gasturbinen an die CSIC Longjiang GH Gas Turbine Co. Ltd., Harbin/China untersagt. Das Bundeskabinett hat dem Untersagungsbescheid zugestimmt.

Mit der Untersagung gibt MAN Energy Solutions SE, Augsburg, die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb von MGT-Gasturbinen auf. Das Servicegeschäft für MGT-Gasturbinen wird fortgeführt. Die Untersagung des geplanten Verkaufs und Aufgabe des Neubau-Geschäfts führte zur Beendigung des Ausweises nach IFRS 5 sowie einer Abwertung der Aktivierten Entwicklungskosten und Vorratsbestände für die MGT-Gasturbinen zum 30. Juni 2024. Daraus ergab sich ein Aufwand in Höhe von 86 Mio. €, der in den Kosten der Umsatzerlöse und dem Sonstigen betrieblichen Ergebnis ausgewiesen wird. Neben der Gasturbine MGT gibt es noch drei weitere Typen von Gasturbinen (THM, FT8 und S-Klasse), deren Geschäft davon nicht betroffen ist.

NORTHVOLT AB

Das schwedische Unternehmen Northvolt AB, Stockholm/Schweden (Northvolt), an dem der Volkswagen Konzern beteiligt ist, hat im November 2024 Gläubigerschutz nach US-amerikanischem Recht beantragt. Vorausgegangen waren Meldungen über finanzielle Schwierigkeiten der Gesellschaft. Mit Eröffnung des Gläubigerschutzverfahrens wurden die verbliebenen Restbuchwerte der Beteiligung und der Darlehensforderungen gegenüber Northvolt vollständig wertberichtigt. Ausgenommen hiervon sind Darlehensforderungen aus Finanzmitteln, die Northvolt erst nach Eröffnung des Gläubigerschutzverfahrens gewährt wurden und die mit separaten Sicherheiten hinterlegt sind. Aus der Abwertung ergab sich im Geschäftsjahr 2024 insgesamt ein nicht zahlungswirksamer Aufwand in Höhe von 661 Mio. €, der im Übrigen Finanzergebnis ausgewiesen wird.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 324,7 (322,3) Mrd. € und erreicht damit insbesondere aufgrund der positiven Umsatzentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Vorjahresniveau. Der Volkswagen Konzern erzielte 80,9 (81,5)% seiner Umsatzerlöse im Ausland. Das Bruttoergebnis nahm um 1,5 Mrd. € auf 59,5 Mrd. € ab. Die Bruttomarge reduzierte sich in der Folge auf 18,3 (18,9)%.

Im Geschäftsjahr 2024 belief sich das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns auf 19,1 (22,5) Mrd. €. Die operative Umsatzrendite betrug 5,9 (7,0)%. Das niedrigere Ergebnis resultierte im Wesentlichen aus einer leicht negativ wirkenden Preis- und Mixentwicklung sowie aus höheren Abschreibungen und Vorleistungen für neue Produkte. Im Berichtsjahr fielen zudem im Bereich Pkw Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen an, denen die Auflösung personalbezogener Rückstellungen in Höhe von rund 1 Mrd. € als Folge des im Geschäftsjahr erzielten Tarifergebnisses bei der Volkswagen AG entgegenstand. Im Bereich Power Engineering waren Aufwendungen im Zusammenhang mit der geplanten Schließung des Geschäftsbereichs MGT-Gasturbinen der MAN Energy Solutions zu berücksichtigen. Von Januar bis Dezember 2024 hatten zudem gestiegene Zinsaufwendungen, höhere Risikokosten und Währungskursverluste im Zusammenhang mit der Entkonsolidierung der Volkswagen Bank Rus einen negativen Einfluss auf das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen. Im Vorjahr belastete die Fair-Value-Bewertung von Derivaten außerhalb des Hedge Accounting mit -3,2 Mrd. € das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns.

Das Finanzergebnis lag mit -2,3 (0,6) Mrd. € unter dem Wert des Vorjahres. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen war unter anderem aufgrund der gesunkenen Ergebnisse der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen geringer als ein Jahr zuvor. Aus der finalen Abwicklung der Argo AI ergab sich im dritten Quartal 2024 ein Ertrag. Im Übrigen Finanzergebnis führten vor allem die Wertberichtigungen im Zusammenhang mit Northvolt zu einem unter dem Vorjahr liegenden Ergebnis.

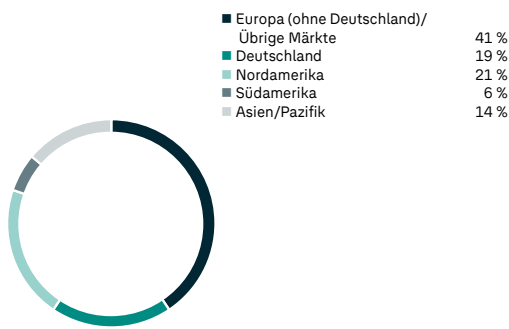
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2024	2023 ²	2024	2023 ²	2024	2023 ²
Umsatzerlöse	324.656	322.284	265.887	268.156	58.769	54.128
Kosten der Umsatzerlöse	-265.184	-261.299	-214.470	-215.033	-50.714	-46.266
Bruttoergebnis	59.472	60.985	51.417	53.123	8.055	7.862
Vertriebskosten	-22.320	-21.345	-21.124	-20.310	-1.196	-1.035
Verwaltungskosten	-12.754	-12.729	-10.225	-10.009	-2.529	-2.720
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-5.338	-4.382	-4.127	-4.061	-1.211	-321
Operatives Ergebnis	19.060	22.528	15.941	18.742	3.119	3.786
Operative Umsatzrendite (in %)	5,9	7,0	6,0	7,0	5,3	7,0
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	375	2.291	526	2.236	-151	55
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	-2.629	-1.720	-2.655	-1.644	26	-76
Finanzergebnis	-2.255	570	-2.130	592	-125	-22
Ergebnis vor Steuern	16.806	23.099	13.811	19.335	2.994	3.764
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-4.411	-5.237	-3.137	-4.156	-1.274	-1.081
Ergebnis nach Steuern	12.394	17.861	10.674	15.178	1.720	2.683

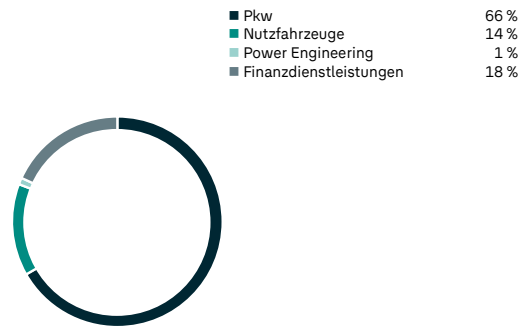
1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

2 Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2024
in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2024
in Prozent



Im Geschäftsjahr 2024 nahm das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns um 6,3 Mrd. € auf 16,8 Mrd. € ab. Die Umsatzrendite vor Steuern ging auf 5,2 (7,2)% zurück. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 4,4 (5,2) Mrd. €, die resultierende Steuerquote belief sich auf 26,3 (22,7)%. Das Ergebnis nach Steuern sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,5 Mrd. € auf 12,4 Mrd. €.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 lagen die Umsatzerlöse des Konzernbereichs Automobile mit 265,9 (268,2) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Die Umsatzerlöse im Bereich Pkw erreichten die Größenordnung des Vorjahres, im Bereich Nutzfahrzeuge lagen sie auf Vorjahresniveau und im Bereich Power Engineering konnten sie spürbar gesteigert werden. Die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt schlägt sich im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder, da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden.

Die Kosten der Umsatzerlöse waren im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Die hierin enthaltenen ergebniswirksam verrechneten Forschungs- und Entwicklungskosten stiegen insbesondere aufgrund höherer Abschreibung auf aktivierte Entwicklungskosten. Volumenbedingt gesunkene Materialaufwendungen und die Auflösung personalbezogener Rückstellungen als Folge des im Geschäftsjahr bei der Volkswagen AG erzielten Tarifergebnisses hatten einen positiven Einfluss. Die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote), definiert als Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen im Konzernbereich Automobile, lag im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 mit 7,9 (8,1)% unter dem Vorjahr. Die Investitionsquote, die sich aus der F&E- und Sachinvestitionsquote zusammensetzt, belief sich auf 14,3 (13,5)%. Hierin enthalten ist der Erwerb von Lizenzen von Rivian, der 0,5%-Punkte ausmacht.

Im Geschäftsjahr 2024 legten sowohl die Vertriebskosten – unter anderem infolge von gestiegenen Vermarktungskosten – als auch die Verwaltungskosten im Vergleich zum Vorjahr leicht zu; auch ihr jeweiliger Anteil an den Umsatzerlösen erhöhte sich. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag bei –4,1 (–4,1) Mrd. €. Im Bereich Pkw fielen im Berichtsjahr Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen an. Im Vorjahr wirkten Effekte aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten außerhalb des Hedge Accounting belastend.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile belief sich im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 auf 15,9 Mrd.€; das waren 2,8 Mrd.€ weniger als im Vorjahr. Eine leicht negativ wirkende Preis-, und Mixentwicklung, höhere Abschreibungen und höhere Vorleistungen für neue Produkte sowie Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen hatten einen negativen Einfluss, die Auflösung personalbezogener Rückstellungen als Folge des im Geschäftsjahr erzielten Tarifergebnisses bei der Volkswagen AG hatte einen gegenläufigen Effekt. Im Bereich Power Engineering waren Aufwendungen im Zusammenhang mit der Aufgabe des MGT-Gasturbinen Neubau-Geschäfts der MAN Energy Solutions zu berücksichtigen. Im Vorjahr belastete zudem die Fair-Value-Bewertung von Derivaten außerhalb des Hedge Accounting das Operative Ergebnis. Die operative Umsatzrendite sank auf 6,0 (7,0)%. Aus unseren At Equity einbezogenen chinesischen Joint Ventures berücksichtigen wir im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur das Ergebnis aus den Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzentnahmen, da die Ergebnisse dieser Joint Ventures im Finanzergebnis bilanziert werden.

Ertragslage im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Von Januar bis Dezember 2024 übertrafen die Umsatzerlöse des Finanzdienstleistungsbereichs volumenbedingt mit 58,8 Mrd.€ den Vorjahreswert um 8,6%. Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich insbesondere aufgrund sehr stark gestiegener Zinsaufwendungen und volumenbedingt höherer Abschreibungen auf die Restwerte von vermieteten Fahrzeugen. Das Bruttoergebnis lag in der Folge bei 8,1 (7,9) Mrd.€.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen fiel mit 3,1 (3,8) Mrd.€ niedriger aus als im Vorjahr. Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus höheren Risikokosten sowie aus realisierten Währungskursverlusten im Zusammenhang mit der Entkonsolidierung der Volkswagen Bank Rus. Die operative Umsatzrendite verringerte sich auf 5,3 (7,0)%. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern belief sich auf 6,8 (8,8)%.

ERTRAGSLAGE IN DEN BEREICHEN PKW, NUTZFAHRZEUGE UND POWER ENGINEERING VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER

Mio. €	2024	2023 ¹
Pkw		
Umsatzerlöse	215.371	218.380
Operatives Ergebnis	11.389	14.663
Operative Umsatzrendite (in %)	5,3	6,7
Nutzfahrzeuge		
Umsatzerlöse	46.183	45.731
Operatives Ergebnis	4.218	3.714
Operative Umsatzrendite (in %)	9,1	8,1
Power Engineering		
Umsatzerlöse	4.333	4.044
Operatives Ergebnis	335	366
Operative Umsatzrendite (in %)	7,7	9,0

¹ Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

FINANZLAGE

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken. Die Konzern Treasury steuert das Finanzmanagement für alle Konzerngesellschaften zentral auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter. Die Teilkonzerne MAN Energy Solutions, Porsche AG, Porsche Holding Salzburg und TRATON GROUP sowie der Konzernbereich Finanzdienstleistungen sind in Teilbereichen in das Finanzmanagement einbezogen und verfügen darüber hinaus über eigene Strukturen des Finanzmanagements.

Das Finanzmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels eines Liquiditätsbündelungskonzepts optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter den wesentlichen Gesellschaften. Dabei werden unter anderem die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in ein Cash Pooling einbezogenen Konten täglich gegen ein regionales Zielkonto ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung im Rahmen von Planungsprämissen zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente und mittels Warentermingeschäften abzusichern sowie Zinsänderungsrisiken im Rahmen von Finanzierungstransaktionen zu begrenzen. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken wird durch Diversifizierung das sogenannte Kontrahentenrisiko für den Volkswagen Konzern begrenzt. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung durch das Kontrahentenrisikomanagement unterliegt. Hierzu werden verschiedene Bonitätskriterien herangezogen. In erster Linie wird die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating betrachtet. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstandsausschuss für Risikomanagement. Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie im Kapitel Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente im Anhang zum Konzernabschluss.

Finanzielle Situation des Konzerns

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 erzielte der Volkswagen Konzern einen unter anderem ergebnisbedingt um 2,3 Mrd.€ unter dem Vorjahr liegenden Brutto-Cashflow in Höhe von 46,0 Mrd.€. Die insbesondere im Ergebnis des Vorjahres enthaltenen zahlungsunwirksamen Belastungen aus den Bewertungseffekten der Sicherungsgeschäfte sind in der Kapitalflussrechnung zu eliminieren. Die Veränderung im Working Capital lag bei -28,9 (-29,0) Mrd.€ und resultierte im Berichtsjahr im Wesentlichen aus dem Aufbau der Vermieteten Vermögenswerte, Forderungen und Vorräte, denen eine Zunahme der sonstigen Rückstellungen entgegenstand.

Der Cashflow aus dem laufenden Geschäft reduzierte sich im Geschäftsjahr 2024 um 2,2 Mrd.€ auf 17,2 Mrd.€.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Volkswagen Konzerns nahm im Berichtsjahr um 0,8 Mrd.€ auf 28,9 Mrd.€ zu. Dabei stiegen die Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten), während die aktivierten Entwicklungskosten sowie die Ausgaben für Mergers & Acquisitions-Aktivitäten jeweils zurückgingen.

Aus der Finanzierungstätigkeit des Volkswagen Konzerns ergab sich insgesamt ein Mittelzufluss in Höhe von 11,1 (16,0) Mrd.€. Die Finanzierungstätigkeit berücksichtigt im Wesentlichen die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und nicht börsennotierten Schuldverschreibungen, die Veränderungen der übrigen Finanzschulden, die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG in Höhe von 4,5 Mrd.€ sowie die Rückzahlung der im Mai 2024 gekündigten Hybridanleihe in Höhe von 1,25 Mrd.€. Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Volkswagen Konzern einen Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung in Höhe von 40,3 Mrd.€. Ende Dezember 2023 hatte er 43,5 Mrd.€ betragen.

Am 31. Dezember 2024 lag die Nettoliquidität des Volkswagen Konzerns bei -169,1 Mrd.€; am Jahresende 2023 waren es -147,4 Mrd.€ gewesen.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENST- LEISTUNGEN	
	2024	2023 ²	2024	2023 ²	2024	2023 ²
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	43.522	29.738	28.704	23.042	14.819	6.695
Ergebnis vor Steuern	16.806	23.099	13.811	19.332	2.994	3.767
Ertragsteuerzahlungen	-6.187	-7.716	-4.959	-6.328	-1.228	-1.389
Abschreibungen ³	32.056	28.282	20.854	17.729	11.201	10.552
Veränderung der Pensionen	-19	262	-25	251	6	11
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	2.362	271	2.135	244	227	27
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen ⁴	1.013	4.161	1.138	4.474	-125	-313
Brutto-Cashflow	46.030	48.358	32.956	35.702	13.074	12.656
Veränderung Working Capital	-28.879	-29.002	28	2.150	-28.907	-31.152
Veränderung der Vorräte	-2.695	-2.071	-1.460	-651	-1.235	-1.419
Veränderung der Forderungen	-2.083	-4.361	-1.665	-1.250	-418	-3.111
Veränderung der Verbindlichkeiten	52	5.272	-770	3.179	823	2.094
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	4.266	453	4.168	323	98	131
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-19.358	-14.964	-68	558	-19.291	-15.522
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-9.061	-13.332	-177	-8	-8.883	-13.324
Cashflow laufendes Geschäft	17.151	19.356	32.983	37.851	-15.832	-18.495
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-28.853	-28.031	-27.971	-27.153	-883	-878
davon: Sachinvestitionen	-17.202	-14.653	-16.949	-14.371	-253	-282
Entwicklungskosten (aktiviert)	-10.244	-11.142	-10.244	-11.142	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-2.354	-2.738	-1.682	-2.115	-672	-622
Netto-Cashflow⁵	-11.702	-8.675	5.013	10.698	-16.715	-19.373
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen	-2.720	8.219	-4.406	9.512	1.686	-1.293
Investitionstätigkeit	-31.573	-19.812	-32.376	-17.641	804	-2.171
Finanzierungstätigkeit	11.140	16.008	-5.340	-12.927	16.479	28.934
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-	-8	-	-8	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	-1.144	1.003	-1.844	-2.919	699	3.922
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	55	-1.765	127	-1.620	-73	-145
Veränderung der Risikoversorge auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1	-2	2	-2	-1	0
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-3.226	13.785	-4.603	5.661	1.377	8.124
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.⁶	40.296	43.522	24.100	28.704	16.196	14.819
Wertpapiere und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen	44.662	41.858	25.175	20.994	19.487	20.864
Bruttoliquidität	84.959	85.380	49.276	49.698	35.683	35.683
Kreditstand	-254.081	-232.813	-13.210	-9.409	-240.871	-223.404
Nettoliquidität am 31.12.⁷	-169.122	-147.433	36.066	40.289	-205.188	-187.722

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

2 Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

3 Saldiert mit Zuschreibungen.

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

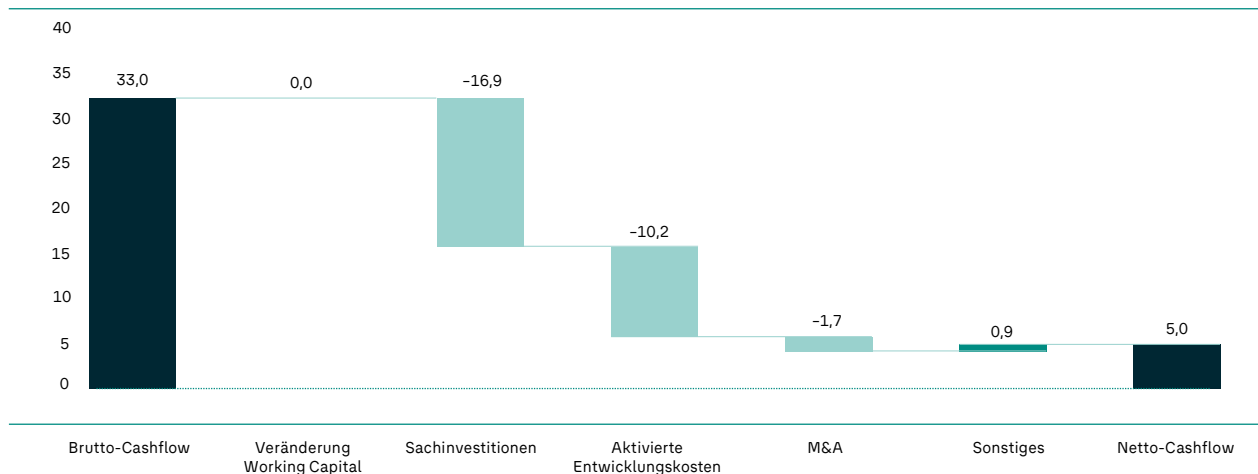
5 Netto-Cashflow: Cashflow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen).

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

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

NETTO-CASHFLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2024

in Mrd. €



Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Im Geschäftsjahr 2024 verzeichnete der Konzernbereich Automobile einen Brutto-Cashflow in Höhe von 33,0 (35,7) Mrd.€. Der Rückgang resultierte unter anderem aus dem schwächeren Ergebnis, dem geringere Ertragsteuerzahlungen entgegenwirkten. Die insbesondere im Ergebnis des Vorjahres enthaltenen zahlungsunwirksamen Bewertungseffekte aus Sicherungsgeschäften sind in der Kapitalflussrechnung zu eliminieren. Die Veränderung im Working Capital belief sich auf 0,0 (2,1) Mrd.€. Dem Aufbau von Forderungen und Vorräten sowie dem Abbau der Verbindlichkeiten stand eine Zunahme der sonstigen Rückstellungen entgegen. Der Cashflow aus dem laufenden Geschäft reduzierte sich um 4,9 Mrd.€ auf 33,0 Mrd.€.

Von Januar bis Dezember 2024 erhöhte sich die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts auf 28,0 (27,2) Mrd.€. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen stiegen um 2,6 Mrd.€ auf 16,9 Mrd.€ einschließlich des Erwerbs von Lizenzen von Rivian. Die Sachinvestitionsquote lag bei 6,4 (5,4)%. Wesentliche Anteile der Sachinvestitionen flossen dabei in die Produktion von Elektrofahrzeugen, den zugehörigen Batterietechnologien sowie elektrischen Baukästen und Plattformen als zentralen Bestandteilen der Transformation des Unternehmens hin zu nachhaltiger Mobilität. Weitere Schwerpunkte bilden die Digitalisierung unserer Produkte, Maßnahmen zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und Förderung nachhaltiger Produktionsprozesse sowie der Ausbau der Marktpräsenz in unter anderem Nordamerika und China. Die Zugänge zu den aktivierten Entwicklungskosten waren mit 10,2 (11,1) Mrd.€ spürbar rückläufig. Die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ lag mit -1,7 (-2,1) Mrd.€ unter dem Vorjahr und enthielt vor allem strategische Investitionen in diverse Unternehmen, vor allem in Rivian.

Der Netto-Cashflow des Konzernbereichs Automobile reduzierte sich um 5,7 Mrd.€ auf 5,0 Mrd.€. Die Cash Conversion Rate, welche den Netto-Cashflow ins Verhältnis zum Operativen Ergebnis des Konzernbereichs Automobile stellt, lag am Jahresende 2024 bei 31,4 (57,1)%.

Im Berichtsjahr verzeichnete die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Automobile mit -5,3 (-12,9) Mrd.€ einen Mittelabfluss. Darin enthalten sind vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und nicht börsennotierten Schuldverschreibungen, die Veränderungen der übrigen Finanzschulden, die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG sowie die Rückzahlung der im Mai 2024 gekündigten Hybridanleihe. Im Vorjahreszeitraum war hier auch die Zahlung der Sonderdividende an die Aktionäre der Volkswagen AG im Zusammenhang mit dem Börsengang der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Porsche AG) berücksichtigt.

Am Ende des Geschäftsjahres 2024 wies der Konzernbereich Automobile eine solide Nettoliquidität in Höhe von 36,1 Mrd.€ aus; Ende Dezember 2023 hatte sie 40,3 Mrd.€ betragen. Der Anteil der Nettoliquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns verringerte sich im Berichtsjahr auf 11,1 (12,5)%.

Finanzielle Situation im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Im Geschäftsjahr 2024 erwirtschaftete der Finanzdienstleistungsbereich einen Brutto-Cashflow in Höhe von 13,1 (12,7) Mrd. €. Die Veränderung im Working Capital betrug -28,9 (-31,2) Mrd. €. Insbesondere der Aufbau der Vermieteten Vermögenswerte und Forderungen führte im Berichtsjahr zu einer Mittelbindung im Working Capital. In der Folge lag der Cashflow aus dem laufenden Geschäft bei -15,8 (-18,5) Mrd. €.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag 0,9 (0,9) Mrd. € auf Vorjahresniveau.

In der Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen ergab sich im Zeitraum Januar bis Dezember 2024 ein Mittelzufluss in Höhe von 16,5 (28,9) Mrd. €. Hierin enthalten sind vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen sowie übriger Finanzschulden.

Ende Dezember 2024 lag die branchenüblich negative Nettoliquidität des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen bei -205,2 Mrd. €; am 31. Dezember 2023 hatte sie sich auf -187,7 Mrd. € belaufen.

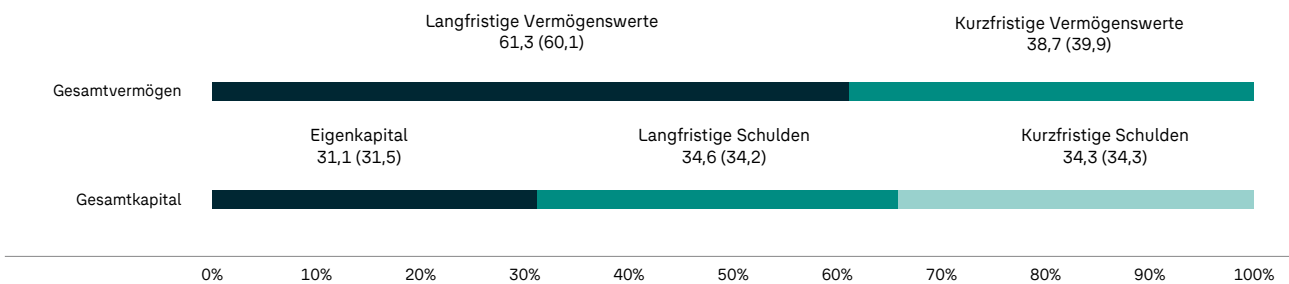
FINANZIELLE SITUATION IN DEN BEREICHEN PKW, NUTZFAHRZEUGE UND POWER ENGINEERING VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER

Mio. €	2024	2023 ¹
Pkw		
Brutto-Cashflow	26.969	30.015
Veränderung Working Capital	68	2.920
Cashflow laufendes Geschäft	27.037	32.935
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-24.852	-25.223
Netto-Cashflow	2.185	7.712
Nutzfahrzeuge		
Brutto-Cashflow	5.504	5.214
Veränderung Working Capital	-59	-682
Cashflow laufendes Geschäft	5.445	4.532
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-2.945	-1.800
Netto-Cashflow	2.500	2.732
Power Engineering		
Brutto-Cashflow	483	472
Veränderung Working Capital	19	-88
Cashflow laufendes Geschäft	501	384
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-173	-130
Netto-Cashflow	328	254

1 Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2024¹

in Prozent



¹ Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IFRS 8).

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Volkswagen Konzern mit 632,9 Mrd. € eine um 5,4% höhere Bilanzsumme als am Jahresende 2023. Mit 196,7 (189,2) Mrd. € lag das Eigenkapital des Konzerns leicht über dem Niveau vom Jahresende 2023. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 31,1 (31,5)%.

Am 31. Dezember 2024 bestanden außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 10,3 (10,4) Mrd. € und in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,8 (0,9) Mrd. €. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Bereich Nutzfahrzeuge in Brasilien. Die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 6,5 Mrd. € erhöht und belaufen sich zum 31. Dezember 2024 auf 44,7 Mrd. €. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus dem Rivian Equity Investment, der Erhöhung der Verpflichtung aus unwiderruflichen Kreditzusagen im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sowie aus Bestellobligos für Sachanlagen und Dienstleistungen. Neben den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen bestehen darüber hinaus Bestellobligos für Vorräte mit einer kurzen Umschlagsdauer, die im Wesentlichen aus dem Kooperations-Rahmenvertrag mit der Ford Motor Company über die gemeinsame Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pickups für den globalen Markt hervorgehen. Des Weiteren bestehen langfristige Abnahmeverpflichtungen aus Batteriebeschaffungsverträgen.

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2024	2023 ²	2024	2023 ²	2024	2023 ²
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	387.674	361.005	196.508	186.337	191.166	174.668
Immaterielle Vermögenswerte	93.333	89.109	92.804	88.504	529	605
Sachanlagen	71.452	66.880	70.502	65.918	949	962
Vermietete Vermögenswerte	73.193	64.094	108	377	73.086	63.717
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	101.087	94.474	-708	-726	101.795	95.200
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	48.610	46.448	33.802	32.264	14.808	14.184
Kurzfristige Vermögenswerte	245.231	239.644	123.557	120.204	121.674	119.439
Vorräte	56.720	53.601	50.576	48.692	6.144	4.909
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	68.855	66.381	-655	-832	69.510	67.213
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	52.033	49.250	26.436	21.348	25.597	27.902
Wertpapiere und Termingeldanlagen	27.326	26.772	23.099	22.211	4.227	4.561
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	40.296	43.449	24.100	28.698	16.196	14.751
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	190	0	88	0	103
Bilanzsumme	632.905	600.649	320.065	306.541	312.840	294.107
Passiva						
Eigenkapital	196.731	189.186	151.687	145.616	45.044	43.570
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	168.404	159.813	123.712	116.800	44.693	43.013
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	13.890	15.155	13.890	15.155	0	0
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	182.294	174.968	137.601	131.955	44.693	43.013
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	14.437	14.218	14.085	13.661	352	557
Langfristige Schulden	219.134	205.427	94.569	87.698	124.565	117.729
Finanzschulden	137.061	122.323	25.174	18.046	111.887	104.277
Rückstellungen für Pensionen	27.602	29.672	27.148	29.174	453	498
Sonstige Schulden	54.472	53.432	42.247	40.479	12.225	12.953
Kurzfristige Schulden	217.039	206.036	73.809	73.227	143.230	132.809
Finanzschulden	117.020	110.476	-11.964	-8.637	128.984	119.113
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	29.772	30.901	26.220	26.836	3.552	4.064
Sonstige Schulden	70.247	64.628	59.554	55.023	10.694	9.605
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	0	31	0	5	0	26
Bilanzsumme	632.905	600.649	320.065	306.541	312.840	294.107

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

2 Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Die Immateriellen Vermögenswerte im Konzernbereich Automobile nahmen zum Jahresende gegenüber dem 31. Dezember 2023 insbesondere infolge von über den Abschreibungen liegenden Zugängen von aktivierten Entwicklungskosten leicht zu. Die Sachanlagen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr spürbar, da die Zugänge in Sachanlagen die Abschreibungen überstiegen. Die At Equity bewerteten Anteile verringerten sich im Wesentlichen aufgrund der die Equity-Ergebnisse übersteigenden Dividendenbeschlüsse der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen sowie Wertberichtigungen infolge von Börsenkursentwicklungen und Wertminderungstests (vor allem Northvolt). Insgesamt lagen die Langfristigen Vermögenswerte mit 196,5 (186,3) Mrd. € spürbar über dem Wert des Vorjahres.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte fielen am 31. Dezember 2024 mit 123,6 (120,2) Mrd. € höher aus als Ende 2023. Die Vorräte erhöhten sich leicht. Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte nahmen zu. Der Bestand an Zahlungsmitteln reduzierte sich um 4,6 Mrd. € auf 24,1 Mrd. €.

Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Konzernbereich Automobile ein leicht über dem Vorjahr liegendes Eigenkapital in Höhe von 151,7 (145,6) Mrd. €. Die Ergebnisentwicklung, geringere versicherungsmathematische Verluste aus der Neubewertung von Pensionsplänen infolge der Änderung des Zinssatzes sowie positive Einflüsse aus der Währungsumrechnung standen der Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG, der Rückzahlung der im Mai 2024 gekündigten Hybridanleihe sowie negativen Effekten aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung entgegen. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital nahmen leicht zu und umfassten im Wesentlichen die Minderheitsaktionäre des Porsche AG Konzerns und der TRATON Group. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 47,4 (47,5)%.

Die Langfristigen Schulden lagen am Ende des Geschäftsjahrs 2024 mit 94,6 (87,7) Mrd. € spürbar über dem Wert des Vorjahres. Die langfristigen Finanzschulden stiegen sehr stark, während die Pensionsrückstellungen insbesondere aufgrund der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes spürbar rückläufig waren.

Mit 73,8 (73,2) Mrd. € waren die Kurzfristigen Schulden am 31. Dezember 2024 gegenüber dem Jahresende 2023 nahezu unverändert. Die kurzfristigen Finanzschulden beliefen sich auf -12,0 (-8,6) Mrd. €. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert in beiden Zeiträumen negativ. Die in den kurzfristigen Sonstigen Schulden enthaltenen kurzfristigen Sonstigen Rückstellungen stiegen unter anderem aufgrund der geplanten Restrukturierungsmaßnahmen im Bereich Pkw deutlich, gegenläufig wirkte hier die Auflösung personalbezogener Rückstellungen als Folge des im Geschäftsjahr erzielten Tarifergebnisses bei der Volkswagen AG.

Am 31. Dezember 2024 wies der Konzernbereich Automobile eine Bilanzsumme in Höhe von 320,1 Mrd. € aus; das waren 4,4% mehr als am Jahresende 2023.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Ende Dezember 2024 verzeichnete der Finanzdienstleistungsbereich mit 312,8 Mrd.€ eine um 6,4% höhere Bilanzsumme als am Jahresende 2023.

Mit 191,2 (174,7) Mrd.€ fielen die Langfristigen Vermögenswerte insgesamt höher aus als am 31. Dezember 2023. Die darin enthaltenen Sachanlagen waren unverändert. Die Vermieteten Vermögenswerte und die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen stiegen im Wesentlichen volumenbedingt.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen um 1,9% auf 121,7 Mrd.€ zu. Die darin enthaltene Vorräte, Forderungen aus Finanzdienstleistungen und der Zahlungsmittelbestand des Finanzdienstleistungsbereichs erhöhten sich, während die Sonstigen Forderungen und finanzielle Vermögenswerte rückläufig waren.

Am Ende des Geschäftsjahres 2024 entfielen rund 49,4 (49,0)% der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Mit 45,0 Mrd.€ lag das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen Ende Dezember 2024 um 3,4% über dem Wert des Vorjahresendes. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 14,4 (14,8)%.

Die Langfristigen Schulden im Finanzdienstleistungsbereich von 124,6 (117,7) Mrd.€ nahmen vor allem aufgrund spürbar höherer langfristiger Finanzschulden zu. Auch die Kurzfristigen Schulden waren mit 143,2 (132,8) Mio.€ über dem Wert zum 31. Dezember 2023. Die darin enthaltenen kurzfristigen Finanzschulden erhöhten sich insbesondere aufgrund des gestiegenen Einlagevolumens spürbar, während sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen deutlich reduzierten.

Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft belief sich am 31. Dezember 2024 auf 57,5 Mrd.€; am Jahresende 2023 hatte es 38,8 Mrd.€ betragen.

BILANZSTRUKTUR IN DEN BEREICHEN PKW, NUTZFAHRZEUGE UND POWER ENGINEERING

Mio. €	31.12.2024	31.12.2023 ¹
Pkw		
Langfristige Vermögenswerte	153.380	150.177
Kurzfristige Vermögenswerte	98.749	100.013
Bilanzsumme	252.129	250.189
Eigenkapital	131.556	126.995
Langfristige Schulden	70.708	70.089
Kurzfristige Schulden	49.865	53.105
Nutzfahrzeuge		
Langfristige Vermögenswerte	41.300	34.530
Kurzfristige Vermögenswerte	20.604	16.237
Bilanzsumme	61.904	50.767
Eigenkapital	17.406	15.918
Langfristige Schulden	23.330	17.077
Kurzfristige Schulden	21.168	17.772
Power Engineering		
Langfristige Vermögenswerte	1.828	1.631
Kurzfristige Vermögenswerte	4.203	3.955
Bilanzsumme	6.031	5.585
Eigenkapital	2.725	2.703
Langfristige Schulden	530	532
Kurzfristige Schulden	2.776	2.350

¹ Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

KAPITALRENDITE (ROI)

Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir die Kapitalrendite (RoI). Sie zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens. Mit dieser Kennzahl machen wir die Ertragskraft unserer Produkte, Produktlinien und Projekte messbar.

Der RoI ergibt sich aus dem Verhältnis von Operativem Ergebnis nach Steuern (inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der At Equity einbezogenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmen) zum durchschnittlichen investierten Vermögen. Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30% an. Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenspositionen der Bilanz, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie erhaltene Anzahlungen) sowie anteilig den entsprechenden Positionen der At Equity einbezogenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Das durchschnittlich investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet.

Im Geschäftsjahr 2024 nahm der RoI aufgrund des gesunkenen Operativen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahreswert auf 9,7 (12,3)% ab und lag damit über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9%.

KAPITALRENDITE (ROI) IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE¹

Mio. €	2024	2023 ²
Operatives Ergebnis nach Steuern	12.591	15.218
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	129.618	123.887
Kapitalrendite (RoI) in %	9,7	12,3

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

2 Das Vorjahr wurde angepasst (siehe Erläuterungen zu IAS 8).

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage vor dem Hintergrund der politischen und ökonomischen Entwicklungen im Jahr 2024 sowie der sich verschärfenden Wettbewerbssituation im Automobilssektor als anspruchsvoll, aber insgesamt solide.

In diesem Umfeld beliefen sich die Auslieferungen an Kunden im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 9,0 Mio. Fahrzeuge; sie lagen damit auf dem zuletzt prognostizierten Niveau.

Die Umsatzerlöse des Konzerns waren mit 324,7 Mrd.€ so hoch wie zuletzt erwartet, der Konzernbereich Finanzdienstleistungen verzeichnete eine positive Umsatzentwicklung.

Das Operative Ergebnis übertraf mit 19,1 Mrd.€ die Größenordnung unserer angepassten Prognose leicht, vor allem aufgrund positiver Volumen- und Mixeffekte im vierten Quartal.

Die Investitionsquote spiegelt unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider; mit 14,3% lag sie in der prognostizierten Bandbreite. Darin enthalten sind auch Investitionen für Lizenzen von Rivian.

Der Netto-Cashflow lag mit 5,0 Mrd.€ im ursprünglich erwarteten Korridor. Positiv wirkte vor allem ein stärker als erwarteter Abbau von Vorräten zum Geschäftsjahresende.

Die Nettoliquidität bewegte sich am 31. Dezember 2024 mit 36,1 Mrd.€ innerhalb unserer zuletzt erwarteten Bandbreite.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2023 ¹	Ursprüngliche Prognose für 2024	Angepasste Prognose für 2024	Ist 2024
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	9,2 Mio.	bis zu 3% Steigerung	~ 9 Mio.	9,0 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	322,3 Mrd. €	bis zu 5% Steigerung	~ 320 Mrd. €	324,7 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	7,0%	7,0 – 7,5%	in der Bandbreite	5,9%
Operatives Ergebnis	22,5 Mrd. €	in der Bandbreite	~ 18 Mrd. €	19,1 Mrd. €
Bereich Pkw				
Umsatzerlöse	218,4 Mrd. €	bis zu 5% Steigerung	~ 210 Mrd. €	215,4 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	6,7%	7,0 – 7,5%	in der Bandbreite	5,3%
Operatives Ergebnis	14,7 Mrd. €	in der Bandbreite	~ 10 Mrd. €	11,4 Mrd. €
Bereich Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	45,7 Mrd. €	bis zu 5% Steigerung	bis zu 5% Steigerung	46,2 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	8,1%	8,5 – 9,5%	8,5 – 9,5%	9,1%
Operatives Ergebnis	3,7 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	4,2 Mrd. €
Bereich Power Engineering				
Umsatzerlöse	4,0 Mrd. €	bis zu 2% Steigerung	bis zu 6% Steigerung	4,3 Mrd. €
Operatives Ergebnis	366 Mio. €	niedriger positiver dreistelliger Mio. €-Betrag	niedriger positiver dreistelliger Mio. €-Betrag	335 Mio. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	54,1 Mrd. €	3 – 7% Steigerung	3 – 7% Steigerung	58,8 Mrd. €
Operatives Ergebnis	3,8 Mrd. €	~ 4 Mrd. €	~ 3,2 Mrd. €	3,1 Mrd. €
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile	13,5%	13,5 – 14,5%	13,5 – 14,5%	14,3%
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile	10,7 Mrd. €	4,5 – 6,5 Mrd. €	~ 2,0 Mrd. €	5,0 Mrd. €
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile	40,3 Mrd. €	39 – 41 Mrd. €	36 – 37 Mrd. €	36,1 Mrd. €

1 Vorjahr angepasst.

Volkswagen AG

(KURZFASSUNG NACH HGB)

Das Jahr 2024 war von der sich verschärfenden Wettbewerbssituation im Automobilssektor und der Umsetzung unseres Performance Programms geprägt.

JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2024 waren im Zusammenhang mit der Dieseldematik keine wesentlichen Sondereinflüsse zu erfassen.

Im Berichtsjahr wurden innerhalb des Sonstigen betrieblichen Ergebnis Belastungen in Höhe von 0,9 Mrd. € im Zusammenhang mit dem Beschluss des Vorstandes im April 2024, den Personalabbau im Verwaltungsbereich durch gezielte Aufhebungsverträge zu unterstützen, erfasst.

Im Dezember 2024 einigte sich die Volkswagen AG nach intensiven Verhandlungen mit der IG Metall und dem Betriebsrat auf eine gemeinsame Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“. Es ist geplant, die Produktionskapazitäten an den deutschen Volkswagen Standorten neu auszurichten. Auf tariflicher Ebene wurden mit diesem Tarifabschluss zum Haustarifvertrag bis 2030 die Voraussetzungen für eine finanzielle Arbeitskostenentlastung von 1,5 Mrd. € pro Jahr geschaffen. Die kurzfristige Entlastung bei den Arbeitskosten sowie die vereinbarten strukturellen Maßnahmen und Einsparung bei Entwicklungskosten sollen mittelfristig zu Kosteneffekten von über 4 Mrd. € pro Jahr führen. Außerdem vorgesehen ist eine technische Kapazitätsreduzierung von 734.000 Einheiten in den deutschen Werken. Dafür haben sich Unternehmen und Mitbestimmung neben den strukturellen Produktionsmaßnahmen auf einen sozialverträglichen und am Verlauf der demographischen Kurve orientierten Abbau der Belegschaft um mehr als 35.000 an den deutschen Volkswagen Standorten bis 2030 geeinigt. Damit wurde die Grundlage für wichtige Investitionen in Zukunftsprodukte bis 2030 geschaffen. Auf Basis dieses Tarifabschlusses zwischen der Volkswagen AG und der Arbeitnehmervertretung im Dezember 2024 war die Berechnung verschiedener personalbezogener Rückstellungen anzupassen. Daraus ergab sich ein Ertrag in Höhe von rund 1 Mrd. €, der in den Sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen wird. Darüber hinaus waren im Rahmen der Bewertung der Pensionsverpflichtungen verschiedene Prämissen hinsichtlich erwarteter Entwicklungen anzupassen.

Im Jahr 2024 stiegen die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr um 1,8% auf 94,1 Mrd. €, insbesondere aufgrund eines vorteilhafteren Preis-Produktmixes. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 55,1 Mrd. € beziehungsweise 58,6%. Die Herstellungskosten sanken unter anderem aufgrund geringerer Materialkosten im Berichtsjahr um 0,9% auf 85,9 Mrd. €.

Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg entsprechend auf 8,2 (5,7) Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2024	2023
Umsatzerlöse	94.078	92.413
Herstellungskosten	-85.924	-86.748
Bruttoergebnis vom Umsatz	8.154	5.665
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	-8.023	-7.452
Sonstiges betriebliches Ergebnis	415	64
Finanzergebnis ¹	4.809	9.091
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-221	-1.125
Ergebnis nach Steuern	5.133	6.243
Jahresüberschuss	5.133	6.243
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	1	2
Entnahme aus den/Einstellung in die Gewinnrücklagen	-1.960	-1.720
Bilanzgewinn	3.175	4.526

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,4 Mrd.€ erhöht und betrug im Berichtsjahr 0,4 Mrd.€. Den höheren Sonstigen betrieblichen Aufwendungen, im Wesentlichen aus Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen, stehen ebenfalls höhere Sonstige betriebliche Erträge, im Wesentlichen Erträge aus Auflösungen personalbezogener Rückstellungen in Höhe von 0,9 Mrd.€, gegenüber.

Das Finanzergebnis sank um 4,3 Mrd.€ auf 4,8 Mrd.€, was im Wesentlichen auf die geringeren Erträge aus Ergebnisabführungen und höheren Verlustübernahmen zurückzuführen war. Im Vorjahr war hier vor allem eine Dividendenzahlung in Höhe von 5,6 Mrd.€ von der Volkswagen Group of America, Inc., Herndon, enthalten.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beliefen sich auf -0,2 (-1,1) Mrd.€. Der geringere Steuer Aufwand im Berichtsjahr resultierte im Wesentlichen aus Steuerertrag für Vorjahre aus gesunkenen ausländischen Quellensteuern.

Der Jahresüberschuss im Geschäftsjahr 2024 belief sich auf 5,1 (6,2) Mrd.€.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Am 31. Dezember 2024 lag die Bilanzsumme mit 210,1 Mrd.€ um 12,3 Mrd.€ über dem Vergleichswert 2023. Die Immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen erhöhten sich um 1,0 Mrd.€, da die Investitionen die Abschreibungen überstiegen. Der Anstieg der Finanzanlagen auf 154,0 (145,5) Mrd.€ ist auf diverse Kapitalerhöhungen zurückzuführen.

Im Rahmen eines „Schütt-aus-Hol-zurück-Verfahrens“ wurde von der Volkswagen Finance Luxemburg S.A., Strassen, (Volkswagen Finance Luxemburg), eine Dividende in Höhe von 3,9 Mrd.€ an die Volkswagen AG ausgeschüttet, die gleichzeitig als eine Kapitalerhöhung von der Volkswagen AG wieder in die Volkswagen Finance Luxemburg eingelegt wurde. Nachdem der Volkswagen Konzern und der US-amerikanische Elektrofahrzeughersteller Rivian Automotive, Inc., Irvine/USA (Rivian) im Juni 2024 ihre Absicht bekannt gegeben hatten, ein Joint Venture gründen zu wollen, startete das Joint Venture Rivian and VW Group Technology, LLC, Palo Alto/USA, nach dem Erreichen technischer Meilensteine sowie dem Vorliegen der notwendigen behördlichen Genehmigungen am 13. November 2024 seine Tätigkeit. In diesem Zusammenhang hat die Volkswagen AG im Berichtsjahr eine Einzahlung in die Kapitalrücklage der Volkswagen International America Inc., Wilmington/USA, in Höhe von 1,0 Mrd.€ getätigt. Die Volkswagen AG hat im Geschäftsjahr 2024 die Anteile an der Scout Motors Inc., Tysons/USA, mit 0,6 Mrd.€ von der Volkswagen Finance Luxemburg erworben. Zur Finanzierung der gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierungen der Volkswagen Finanzdienstleistungsgesellschaften hat die Volkswagen AG im Berichtsjahr eine Einzahlung in das Stammkapital in Höhe von 250 Mio.€ und eine Einzahlung in die sonstige Kapitalrücklage der Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig in Höhe von 277 Mio.€ durchgeführt.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2024	2023
Anlagevermögen	165.130	155.652
Vorräte	6.842	6.786
Forderungen ¹	30.776	28.336
Flüssige Mittel	7.326	6.980
Bilanzsumme	210.073	197.754
Eigenkapital	42.803	42.193
Sonderposten mit Rücklageanteil	17	17
Langfristiges Fremdkapital	29.169	29.101
Mittelfristiges Fremdkapital	60.580	44.101
Kurzfristiges Fremdkapital	77.504	82.342

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 78,6 (78,7)%.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich am 31. Dezember 2024 auf 44,9 (42,1) Mrd. €. Die Vorräte haben sich um 0,1 Mrd. € auf 6,8 Mrd. € erhöht. Der Rückgang in den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist zurückzuführen auf einen niedrigeren Edelmetallbestand, die Bildung von Wertkorrekturen auf Sperrmaterial sowie den Rückgang des Bestands an Batteriemodulen. Die Fertigen Erzeugnisse und Waren sind im Vergleich zum 31. Dezember 2023 im Wesentlichen aufgrund des Produktionsstart des „New Transporter“ um 0,3 Mrd. € gestiegen. Die Forderungen und Sonstigen Vermögensgegenstände stiegen auf 30,8 (28,3) Mrd. €. Dies ist auf den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber verbundenen Unternehmen sowie der Forderungen aus Darlehen und Forderungen aus Dividenden zurückzuführen. Die Flüssigen Mittel erhöhten sich insbesondere durch die stichtagsbedingte Abnahme von nicht disponiblen kurzfristigen Festgeldern.

Das Eigenkapital lag am Ende des Berichtsjahres bei 42,8 (42,2) Mrd. €. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 20,4 (21,3)%.

Die Sonstigen Rückstellungen stiegen um 1,0 Mrd. € auf 18,1 (17,1) Mrd. €, was im Wesentlichen auf höhere Rückstellungen für Beschaffung und Personalsachverhalte zurückzuführen ist. Die Rückstellungen für Pensionen sanken insbesondere infolge veränderter Bewertungsparameter um 1,6 Mrd. € auf 23,0 Mrd. €, die Steuer-rückstellungen verringerten sich um 0,4 Mrd. € auf 2,1 Mrd. €. Im Berichtsjahr wurde festgestellt, dass Verpflichtungen zur Gewährung von Nebenleistungen bei der Ermittlung der Rückstellung für Zeitwertguthaben nicht vollumfänglich berücksichtigt wurden. Hierfür wurden Rückstellungen in Höhe von 1,0 Mrd. € gebildet, von denen 1,0 Mrd. € auf in Vorjahren erworbene Ansprüche entfallen.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 12,7 Mrd. € auf 124,1 Mrd. € resultierte vor allem aus höheren Darlehensverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sowie Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aus Verlustübernahmen.

Der Finanzmittelfonds der Volkswagen AG, bestehend aus Flüssigen Mitteln mit einer Fälligkeit von weniger als drei Monaten, abzüglich jederzeit fälliger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie aus Cash Pooling, hat sich im Vergleich zum Vorjahr von -4,4 Mrd. € auf -2,7 Mrd. € verbessert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 102,0 (92,3) Mrd. €. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir vor dem Hintergrund der politischen und ökonomischen Entwicklungen im Jahr 2024 sowie der sich verschärfenden Wettbewerbssituation im Automobilsektor als anspruchsvoll, aber insgesamt solide – ebenso wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENPOLITIK

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

Wir verfolgen das strategische Ziel einer Ausschüttungsquote von mindestens 30 %. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 29,6% und für den angepassten Vorjahreswert 28,4 %.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Im Geschäftsjahr 2024 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 3,2 Mrd. €. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 3,2 Mrd. €, das bedeutet 6,30€ je Stammaktie und 6,36€ je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2024
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	3.170.532.483,60
davon auf: Stammaktien	1.859.065.853,40
Vorzugsaktien	1.311.466.630,20
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	4.117.761,47
Bilanzgewinn	3.174.650.245,07

LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2024	%	2023	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.819	63,8	8.595	69,5
Soziale Abgaben	1.600	13,1	1.591	12,9
Bezahlte Ausfallzeiten	1.371	11,2	1.273	10,3
Altersversorgung	1.459	11,9	910	7,4
Gesamtaufwand	12.249	100,0	12.369	100,0

ABSATZ

Im Geschäftsjahr 2024 setzte die Volkswagen AG insgesamt 2.106.670 (2.162.652) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 64,2 (64,1) %.

PRODUKTION

Die Volkswagen AG fertigte im Berichtsjahr in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 772.524 Fahrzeuge (- 5,3%). Im Geschäftsjahr 2024 führten Naturereignisse zeitweise zu Produktionseinschränkungen.

GESAMTBELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2024 – ohne die Beschäftigten, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 112.091 (116.063) Personen beschäftigt; davon waren 4.057 (4.374) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 7.180 (7.724) Beschäftigte.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmender an der Belegschaft belief sich auf 18,9 (18,6)%. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 7.913 (8.110) Personen. Ausländische Beschäftigte machten einen Anteil von 6,5 (6,4)% aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 83,2 (83,2)% der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Beschäftigten mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 23,5 (22,8)%. Das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft lag im Geschäftsjahr 2024 bei 45,3 (45,1) Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB lagen im Berichtsjahr bei 4,3 (4,7) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 15.419 (15.422) Personen beschäftigt.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AG

Als Mutterunternehmen des Volkswagen Konzerns unterliegt die Volkswagen AG grundsätzlich den gleichen voraussichtlichen Entwicklungen sowie Risiken und Chancen. Die Prognose erläutern wir im Kapitel „Prognosebericht“, die Risiken und Chancen im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ 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 im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ 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 die Volkswagen AG im Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2024 bei jedem Rechtsgeschäft mit verbundenen Unternehmen im Sinne des § 312 AktG eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Dieser Beurteilung liegen die Umstände zugrunde, die zum Zeitpunkt der berichtspflichtigen Vorgänge bekannt waren.“

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren: Kundinnen und Kunden, Beschäftigte, Umwelt und Gesellschaft. Auch in der im Jahr 2024 vorgestellten Konzernnachhaltigkeitsstrategie *regenerate+* setzen wir neue, wichtige und zielorientierte Impulse.

Im Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ haben wir die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns beschrieben. Auch die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren geben Auskunft darüber, wie effizient die Werttreiber unseres Unternehmens sind. Dazu zählen die Prozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Technik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Personal, Informationstechnologie sowie Qualitätssicherung. Dabei nehmen wir unsere Verantwortung für Kundinnen und Kunden, Beschäftigte, Umwelt und Gesellschaft wahr. In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen, wie wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen. Die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel dienen auch der Beschreibung der wichtigsten immateriellen Ressourcen.

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet, langfristig tragfähige und intakte ökologische, soziale und ökonomische Systeme auf globaler, regionaler und lokaler Ebene zu erhalten. Der Volkswagen Konzern hat vielfältig Einfluss auf diese Systeme und übernimmt aktiv Verantwortung, um einen Beitrag zu deren Tragfähigkeit zu leisten. Dafür haben wir unsere Unternehmensführung nachhaltig ausgerichtet und die dafür erforderlichen Managementstrukturen etabliert.

Im Rahmen der neuen Konzernstrategie „The Group Strategy – Mobility for generations“ haben wir klar definierte Konzernziele in Form von neun Imperativen definiert, die drei Kernthemen zugeordnet sind: *excite*, *unleash* und *focus* – begeistern, entfesseln und fokussieren. Wir fokussieren uns auf ein robustes Unternehmensfundament mit reduzierter Kostenbasis, resilienten Strukturen und verstehen Nachhaltigkeit als Grundmaxime unseres Handelns.

Nachhaltigkeit ist tief im Volkswagen Konzern verankert und fester Bestandteil unserer Konzernstrategie. Mit unserer im Geschäftsjahr 2024 vorgestellten Konzernnachhaltigkeitsstrategie *regenerate+* setzen wir neue, wichtige und zielorientierte Impulse. Die Gesellschaft braucht ein Engagement, das einen positiven Mehrwert erzielt, um zur Regenerationsfähigkeit unseres Planeten beizutragen und für jetzige und zukünftige Generationen eine lebenswerte Zukunft zu gestalten. Wir wollen dazu einen Beitrag leisten und verstehen dabei Nachhaltigkeit breit und umfassend – ökologisch, sozial und ökonomisch. Unsere Vision ist es, ein Mobilitätsanbieter mit positivem Mehrwert für Natur und Gesellschaft zu werden. Wir werden dazu eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern anstreben, um zu lernen und uns weiter zu verbessern.

Die Nachhaltigkeitsstrategie *regenerate+* ist für den gesamten Volkswagen Konzern gültig, das heißt für die Konzernstellen, für alle Marken und Tochterunternehmen. Auf diese Weise adressieren wir übergreifend unsere Produkte, Dienstleistungen und Stakeholder, welche auf Markenebene auch unsere Kundinnen und Kunden umfassen. Mit *regenerate+* wollen wir uns als Volkswagen Konzern differenzieren und ermöglichen gleichzeitig unseren Marken, sich in ihrem spezifischen Marktumfeld zu positionieren. Gemeinsam folgen wir einer Vision für

den Volkswagen Konzern und treiben eine nachhaltige Wertschöpfung voran. Die Transformation ist ein Prozess, wir sind stetig in Bewegung. Dabei überprüfen wir unsere ambitionierten Ziele regelmäßig und passen sie fortlaufend an. Mit der systematischen Umsetzung unserer neuen Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ setzen wir diesen Weg fort. Sie zeichnet sich durch klare Maßnahmen in vier Dimensionen aus:

- > Natur mit den Fokusbereichen Klimaschutz, Ressourcen und Ökosystem
- > Unsere Belegschaft mit den Fokusbereichen Kultur, Belegschaft sowie Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention
- > Gesellschaft mit den Fokusbereichen Lieferkette, Kundinnen und Kunden & Stakeholder sowie gesellschaftliches Engagement
- > Business mit den Fokusbereichen nachhaltigkeitsbezogene Geschäftsfelder und Finanzierungen

Jeder Fokusbereich ist – soweit derzeit bereits entschieden – mit klaren Zielen und Meilensteinen sowie KPIs und entsprechenden Maßnahmenpaketen verbunden. Schon heute sind ESG-relevante KPIs wie der Dekarbonisierungsindex und der Diversity-Index vergütungsrelevant für die Mitglieder des Vorstands.

Nachfolgend werden einzelne Punkte der Dimension Natur detaillierter dargestellt. Der Volkswagen Konzern hat als Mobilitätsanbieter in der gesamten Wertschöpfungskette Auswirkungen auf Natur und Umwelt. Deshalb ist ein zentrales Ziel der Konzernnachhaltigkeitsstrategie, mehr zu erreichen als nur die Reduktion von Emissionen. Die Vision besteht darin, einen positiven Einfluss auf Menschen und die Umwelt auszuüben sowie mithilfe regenerativer Maßnahmen zu einer Wiederherstellung und Verbesserung von Ökosystemen und Lebensbedingungen beizutragen.

Dekarbonisierung

Die Dekarbonisierung des Unternehmens und vor allem des Produktportfolios ist ein wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie regenerate+ und dort als Fokusbereich in der Dimension Natur verankert.

Mit dem Dekarbonisierungsindex (DKI) verfügen wir über ein aussagekräftiges Messinstrument, das unsere Fortschritte und Zwischenergebnisse auf dem Gebiet der Dekarbonisierung transparent und nachvollziehbar macht. Er bemisst sich nach den Emissionen von CO₂ und CO₂-Äquivalenten (CO₂e) der Pkw- und leichte Nutzfahrzeuge-produzierenden Marken der Regionen Europa (EU27, Vereinigtes Königreich, Norwegen und Island), China (inklusive der chinesischen Joint Ventures) und USA während des gesamten Lebenszyklus. Die Nutzungsphase wird hierbei über 200.000 km pro Fahrzeug und unter Bezugnahme auf regionsspezifische Flottenwerte ohne gesetzliche Flexibilitäten berechnet. Die CO₂e-Intensität des Ladestroms der elektrifizierten Fahrzeuge wird ebenfalls auf Basis von regionsspezifischen Strommischen ermittelt. Die Wartung der Fahrzeuge wird hier nicht berücksichtigt. Unsere Fahrzeug-Ökobilanzen, die als Datengrundlage für die Berechnung der Lieferketten- und Recycling-Emissionen genutzt werden, sind von externer und unabhängiger Seite nach den Normen ISO 14040 und ISO 14044 zertifiziert worden.

Die DKI-Berechnungsmethodik wird abhängig von internen und externen Anforderungen wie etwa neuen Prüfzyklen für Flottenemissionen regelmäßig angepasst. Für die Darstellung einer methodisch konsistenten Zeitreihe können daher auch bereits veröffentlichte DKI-Werte auf die neue Methodik angepasst und somit geändert werden. Das Greenhouse Gas Protocol (GHG), eine vom World Resources Institute (WRI) und dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koordinierte Standardreihe zur Bilanzierung von Treibhausgasemissionen (Carbon Accounting) und zum dazugehörigen Berichtswesen für Unternehmen, sieht ebenfalls eine Rekalkulation von Unternehmensemissionen vor, wenn sich wesentliche neue Erkenntnisse oder Veränderungen ergeben haben. Dies können zum Beispiel auch strukturelle Änderungen des Unternehmens sein. Im Volkswagen Konzern werden Berechnungsänderungen einmal jährlich in einem festgelegten Prozess geprüft und entschieden. Im Berichtsjahr wurde erstmalig die Rekalkulation der historischen Emissionen umgesetzt, da zum Beispiel generische Emissionsfaktoren für fossile Kraftstoffe aktualisiert wurden.

Im Berichtsjahr betrug der DKI-Wert des Volkswagen Konzerns im Durchschnitt 48,0 t CO₂e pro Fahrzeug. Im Vergleich zum Vorjahreswert (nach Rekalkulation) bedeutet dies eine Reduktion um 0,9 t CO₂e pro Fahrzeug.

Management und Koordination

Der Volkswagen Konzern hat ein durchgängiges Nachhaltigkeitsmanagement etabliert. Die hiermit verbundenen Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in einer spezifischen Konzernrichtlinie kodifiziert. Das Nachhaltigkeitsmanagement verstehen wir dabei als kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Zu den Kernelementen gehören die Übernahme der funktionsübergreifenden Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit durch den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, die Festlegung der Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementkonzepte der Nachhaltigkeit sowie die Position des Chief Sustainability Officers für die ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie auf Konzernebene. Nachhaltigkeit ist in einem eigenen strategischen Imperativ in der Konzernstrategie hinterlegt und Teil des TOP-10-Programms auf Konzernebene. Dabei werden die Inhalte regelmäßig evaluiert und im Vorstand berichtet.

UN Global Compact

Die Volkswagen AG ist Teilnehmerin des UN Global Compact (UNGC), der weltweit größten Initiative für nachhaltige Unternehmensführung, und engagiert sich in den nationalen und internationalen Initiativen zusammen mit weiteren Konzerngesellschaften, wie unter anderem der AUDI AG, MAN Truck & Bus SE, Porsche AG, Scania AB und TRATON SE. Für den Kapitalmarkt ist die Mitgliedschaft eines Emittenten im UNGC ein wichtiges Kriterium für die Investitionsbereitschaft in seine Aktien und Anleihen. Nachhaltig orientierte Fonds sind in den letzten Jahren stark gewachsen und haben als Stakeholder an Bedeutung gewonnen. Der Volkswagen Konzern und seine Marken berichten über ihren Fortschritt bei der Umsetzung der zehn UNGC-Prinzipien und ihre Aktivitäten zur Förderung der Sustainable Development Goals (SDGs) im Rahmen der jährlichen Communication on Progress. Im Berichtsjahr haben sich die AUDI AG am SDG Innovation Accelerator und MAN Energy Solutions am Target Gender Accelerator beteiligt.

Strategisches Stakeholder-Engagement

Als international tätiges Unternehmen beeinflussen unsere Geschäftsaktivitäten das Leben vieler unterschiedlicher Menschen. Ein entsprechend ausgerichtetes Stakeholder-Engagement ist daher unerlässlich, um die wesentlichen Handlungsfelder der Konzernnachhaltigkeitsstrategie zu bestimmen und die steigenden und sich verändernden Erwartungen der Stakeholder frühzeitig wahrzunehmen. Unter Stakeholder-Engagement versteht der Volkswagen Konzern die Verpflichtung, mit Interessens- und Anspruchsgruppen der Gesellschaft systematisch und kontinuierlich in den Austausch zu gehen, ihnen aktiv zuzuhören und ihren Input bei der Weiterentwicklung unserer Strategien zu berücksichtigen. Das Ziel ist ein offener, konstruktiver und auch kritischer Austausch mit den in der Grafik aufgeführten Stakeholder-Gruppen. Wir streben an, ihre Anforderungen und Erwartungen an uns zu verstehen, mit ihnen zentrale Themen der Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerative+ zu diskutieren sowie deren Verknüpfung mit der Konzernstrategie und deren Umsetzung zu erörtern.

Stakeholder sind definiert als Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Der Volkswagen Konzern hat für sich zehn Gruppen als wichtigste Stakeholder-Gruppen identifiziert. Im Zentrum des Stakeholder-Netzwerks stehen die Beschäftigten sowie Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus haben wir auf Basis einer kontinuierlichen Stakeholder-Analyse acht weitere Gruppen identifiziert. Ein stetiger Austausch zwischen internen und externen Stakeholder-Gruppen ist für den Volkswagen Konzern wichtig. Der Aufsichtsrat und der Betriebsrat fungieren in diesem Kontext nicht nur als Kontroll- und Beratungsgremien, sondern auch als Schnittstellen zwischen internen und externen Stakeholdern. Der Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns wird als Überwachungsorgan über die Standpunkte und Interessen der jeweils betroffenen Stakeholder in Bezug auf nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen im Rahmen der gesetzlichen und vom Aufsichtsrat festgelegten Berichtspflichten regelmäßig informiert. Er ist insbesondere in Entscheidungen mit grundlegender Bedeutung für das Unternehmen über Zustimmungsvorbehalte unmittelbar eingebunden. Er ist paritätisch besetzt, das heißt die Hälfte der Mitglieder sind Arbeitnehmervertreter. Interessen, Standpunkte und Rechte der eigenen Beschäftigten sind somit auf höchster Ebene im Konzern vertreten.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS

**Nachhaltigkeitsbeirat**

Als unabhängiges Beratungsgremium unterstützte der Nachhaltigkeitsbeirat von 2016 bis 2022 den Volkswagen Konzern bei wichtigen strategischen Nachhaltigkeitsthemen. Er fungierte als Impulsgeber, Unterstützer, aber auch als kritische Stimme, um vielfältige Perspektiven in das Unternehmen zu tragen.

Im Berichtsjahr erfolgte eine strategische und strukturelle Neuausrichtung des Formats. Das neue Konzept zielt nun darauf ab, die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse identifizierten und relevanten Themen der Konzernnachhaltigkeitsstrategie zu hinterfragen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Der neue Nachhaltigkeitsbeirat besteht aus jeweils einer Gruppe fachkundiger Personen pro Dimension der regenerate+. In sogenannten „Sustainability Practice Groups“ arbeiten jeweils drei ausgewählte und unabhängige externe Expertinnen und Experten mit drei Internen aus dem Konzern zusammen und entwickeln die strategischen Themen gemeinsam weiter. Durch dieses neue Format kann sichergestellt werden, dass Rückmeldungen und Impulse zur Strategie beziehungsweise den Initiativen des Volkswagen Konzerns ihren Weg in die kontinuierliche Weiterentwicklung eben dieser finden. Der neue Nachhaltigkeitsbeirat hat zudem die Möglichkeit, die Ergebnisse seiner Arbeit sowie Impulse in regelmäßigen Abständen in Gesprächen und Austauschformaten an den Konzernvorstand zu adressieren.

Weitere Informationen sind einsehbar auf der Internetseite des Nachhaltigkeitsbeirats unter www.volkswagen-group.com/nachhaltigkeitsbeirat.

Umweltstrategie

Als einer der größten Automobilhersteller übernimmt Volkswagen Verantwortung für die Umwelt. Das Leitbild Umwelt goTOzero bildet den Rahmen für alle umweltbezogenen Aktivitäten des Volkswagen Konzerns. Mit diesem Leitbild streben wir an, die Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenswegs unserer Produkte und Mobilitätslösungen – von der Rohstoffgewinnung bis zum Lebensende – zu reduzieren. Die Einhaltung von Umweltregulierungen, Standards und freiwilligen Selbstverpflichtungen ist dabei eine Grundvoraussetzung für



unser Handeln. Das Leitbild ist die Basis für die Verknüpfung unserer Ziele, Kennzahlen, Programme und Maßnahmen. Es legt den Fokus unseres Handelns auf vier zentrale Handlungsfelder und die darunterliegenden Zielstellungen.

Organisation des Umweltschutzes

Volkswagen hat für seine umweltbezogenen Entscheidungen, für die Steuerung von Projekten und sein Verhalten im Umweltschutz eine Umweltpolitik formuliert. Damit werden Leitplanken für das Verhalten und die Arbeitsweise von Führungskräften sowie Beschäftigten zu fünf Themen gesetzt: Führungsverhalten, Compliance, Umweltschutz, Zusammenarbeit mit Interessengruppen und fortlaufende Verbesserung.

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Vorstand der Volkswagen AG. Sowohl er als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Kriterien. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie. Weitere Gremien übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte. Dazu zählen der Konzernsteuerkreis CO₂ und der Konzernsteuerkreis Flotten-Compliance.

Der Volkswagen Konzern koordiniert die Aktivitäten der Marken und Gesellschaften, die ihrerseits die Maßnahmen in den Regionen steuern. Organisatorisch sind die Marken und Gesellschaften im Umweltbereich eigenständig verantwortlich. Sie leiten ihre Umweltschutzaktivitäten aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab.

Neben der Einhaltung der umwelt- und energiebezogenen gesetzlichen Anforderungen streben wir an, zusätzliche freiwillige Selbstverpflichtungen einzuhalten und haben unsere Prozesse und Unternehmenskultur darauf ausgerichtet. Um unsere umwelt- und energiebezogenen Ziele zu erreichen, stellen wir notwendige Ressourcen bereit. Unser Umwelt-Compliance-Managementsystem soll sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und bei Entscheidungen angemessen berücksichtigt werden. Umweltbezogenes Fehlverhalten sowie absichtliche Missachtung oder Täuschung werden gemäß unserer organisatorischen Richtlinien als schwerer Regelverstoß behandelt. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umwelt- und Energiepolitik wird jährlich evaluiert und an den Vorstand der Volkswagen AG berichtet.

INTEGRITÄTS- UND COMPLIANCE-MANAGEMENTSYSTEM (ICMS)

Integrität und Compliance genießen im Volkswagen Konzern hohe Priorität. Wir sind überzeugt: Für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist es wichtig, dass sich jeder Einzelne an Gesetze, Regelungen und Selbstverpflichtungen hält. Ein solches Verhalten ist selbstverständlich für alle Beschäftigten des Konzerns. Deshalb sind Integrität und Compliance ein Bestandteil unserer Konzernstrategie und in unserer Nachhaltigkeitsstrategie regenerate+ verankert.

Wir wollen Vorbild sein und das Vertrauen der Beschäftigten, Kundinnen und Kunden, Investoren sowie Partner in uns stärken. Unsere Regelwerke, Prozesse und unsere Unternehmenskultur geben allen Beschäftigten Orientierung, sich jederzeit integer und regelkonform zu verhalten. Integrität und Compliance sollen als Steuerungsgröße strategisch wie operativ eine genauso wichtige Rolle in unserem Unternehmen spielen wie Umsatz, Ergebnis, Produktqualität oder Arbeitgeberattraktivität.

Die Group Integrity & Compliance Organisation bildet den konzernweiten Rahmen für ein umfassendes Integrity and Compliance Management System mit entsprechenden Programmen, Richtlinien, Prozessen und praxisorientierter Beratung rund um Integrität und Compliance. Dabei ist das übergeordnete Ziel, einheitliche Standards in den Konzern- und Markengesellschaften sicherzustellen. Dies unterstützt die weltweiten Gesellschaften, ihre jeweiligen Geschäftsaktivitäten in eigener Verantwortung regelkonform durchzuführen sowie die entsprechenden Gesetze und internen Vorgaben einzuhalten.

Arbeitsschwerpunkte

Schwerpunkte im Rahmen des ICMS sind unter anderem die Korruptionsbekämpfung sowie das Verhindern von Veruntreuung, Betrug, Bestechung und Geldwäsche.

Ausgangspunkt ist hierbei die interne Compliance-Risikobewertung (ICRA – Internal Compliance Risk Assessment). Sie ermittelt die Compliance-Risiken im Konzern. Auf Basis der über das ICRA ermittelten Risikoprofile werden für jede kontrollierte Gesellschaft Compliance-Maßnahmen definiert, die durch die Gesellschaften umgesetzt werden. Zusätzlich verweist ICRA auf konzernweit geltende Minimum-Standards für Code of Conduct (CoC), Hinweisgebersystem, Integritäts- & Compliance-Trainings und Kommunikation.

HR (Human Resources) Compliance-Richtlinien und -Verfahren

Integrität und Compliance sind Bestandteile der Standard-HR-Prozesse. Dazu gehören die Themenfelder Einstellung, Qualifizierung und Mitarbeiterentwicklung. In der Vergütung kann sich Fehlverhalten negativ auf die Bonushöhe auswirken. Integrität und Compliance sind Bestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs und von Trainingsmaßnahmen für Beschäftigte aller Hierarchiestufen.

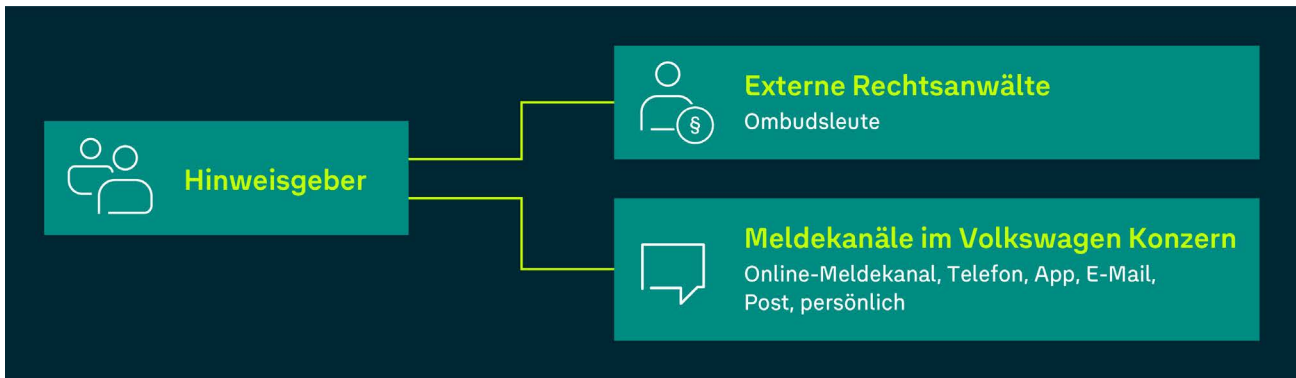
Sensibilisierung und Kommunikation

Der Code of Conduct (CoC) bildet das gemeinsame Wertefundament für integriertes und regelkonformes Verhalten im Volkswagen Konzern für alle Marken und Gesellschaften. Er wirkt als zentrales Element, um das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln und Entscheiden zu stärken, leistet Hilfe und vermittelt Ansprechpartner. Der CoC gilt verpflichtend für alle Beschäftigten, die Verpflichtung zur Einhaltung des jeweils gültigen CoC ist im Arbeitsvertrag niedergelegt. Wir verpflichten uns und unsere Beschäftigten an regelmäßigen Schulungen zu den Inhalten des CoC teilzunehmen.

Veranstaltungen in den Fachbereichen ergänzen das Angebot der Group Integrity & Compliance-Organisation. Das Kommunikationsteam greift regelmäßig Aufgaben und Fallbeispiele aus der Compliance-Praxis auf. Informations- und Kommunikationsaktivitäten wie Sensibilisierungskampagnen, Film- und Dialogformate, Newsletter oder interaktive Spiele flankieren das Sensibilisieren für Integritäts- & Compliance-Themen.

Als zentrale Beratungsstelle hat sich der Infopoint Integrity & Compliance etabliert. Dessen Team beantwortet Compliance-Anliegen und berät zu Unternehmensrichtlinien und -vorgaben.

MELDEKANÄLE DES HINWEISGEBERSYSTEMS



Trainings und Standards

Mit dem ICMS gibt die Group Integrity & Compliance-Organisation konzernweit einheitliche Standards für Integritäts-&-Compliance-Trainings vor. So sollen Marken und Gesellschaften befähigt werden, ihre Beschäftigten risikobasiert, zielgruppenspezifisch und mit vorab festgelegten Kerninhalten qualitativ gleichwertig zu trainieren. Die Trainings widmen sich den Schwerpunktthemen: CoC, Antikorruption, Geldwäsche und Hinweisgebersystem.

Antikorruption

Der Volkswagen Konzern vertritt eine Null-Toleranz-Politik bei aktiver und passiver Korruption. Dies ist sowohl in unseren internen Verhaltensgrundsätzen als auch im Code of Conduct für Geschäftspartner verankert. Zur Korruptionsbekämpfung gehört unter anderem auch die Entwicklung und Umsetzung von Pflichttrainings für Beschäftigte in Gesellschaften mit hoher Compliance-Risiko-Exposition.

Hinweisgebersystem

Das Hinweisgebersystem dient als zentrale Anlaufstelle, um Regelverstöße von Beschäftigten des Volkswagen Konzerns sowie von Lieferanten zu melden. Beschäftigte, Geschäftspartner sowie weitere Dritte können zu jeder Zeit und in vielen Sprachen Hinweise auf Fehlverhalten abgeben. Dafür stehen verschiedene – auf Wunsch auch vollständig anonyme – Meldewege zur Verfügung. Eine Untersuchung wird erst nach sorgfältiger Prüfung und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird angemessen sanktioniert. Übergeordnetes Ziel ist, mit verbindlichen Grundsätzen und klar geregelten Verfahren Schaden vom Unternehmen und den Beschäftigten abzuwenden.

M&A- und NCS-Compliance

Bei geplanten Zusammenschlüssen und Zukäufen, sogenannten Mergers & Acquisitions (M&A)-Transaktionen, untersuchen wir die entsprechenden Unternehmen auf wirtschaftsrechtliche Risiken wie Korruption, Untreue oder Betrug sowie auf menschenrechtliche Risiken. Dies gilt auch für Joint Ventures sowie Industrialisierungs- und Kooperationsprojekte mit Drittpartnern. Die Analysen liefern Empfehlungen, um identifizierte Risiken zu senken. Darüber hinaus unterstützt die Group Integrity & Compliance-Organisation bei Bedarf das Compliance-Management in Unternehmen, die nicht durch ein Unternehmen des Volkswagen Konzerns als Mehrheits-eigentümer kontrolliert werden, sogenannte Non-controlled Shareholdings (NCS). Dies umfasst auch die chinesischen Joint Ventures.

Geschäftspartnerprüfung

Im Rahmen des Prozesses zur Business Partner Due Diligence (BPDD) werden unsere Geschäftspartner auf Integrität, mögliche Korruptionsrisiken sowie die Einhaltung ethischer Standards geprüft. Die Durchführung der BPDD-Prüfungen ist durch eine Richtlinie für bestimmte Geschäftspartner auf Grundlage eines risikobasierten Ansatzes verpflichtend. Ziel hierbei ist es, mögliche Geschäftspartnerrisiken frühzeitig zu erkennen, etwaige unlautere Geschäftspartner zu meiden, Maßnahmen zur Risikominimierung festzulegen und diese mit dem Geschäftspartner umzusetzen. Ist dies nicht möglich, wird die Geschäftsbeziehung nicht aufgenommen oder im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten beendet.

Produkt-Compliance

Das Product-Compliance-Managementsystem unterstützt dabei, dass unsere Produkte über ihre Lebensdauer die gesetzlichen und behördlichen Vorschriften des Aus- und Einfuhrlandes, interne wie externe Standards, vertraglich vereinbarte Kundenanforderungen sowie extern kommunizierte Selbstverpflichtungen erfüllen.

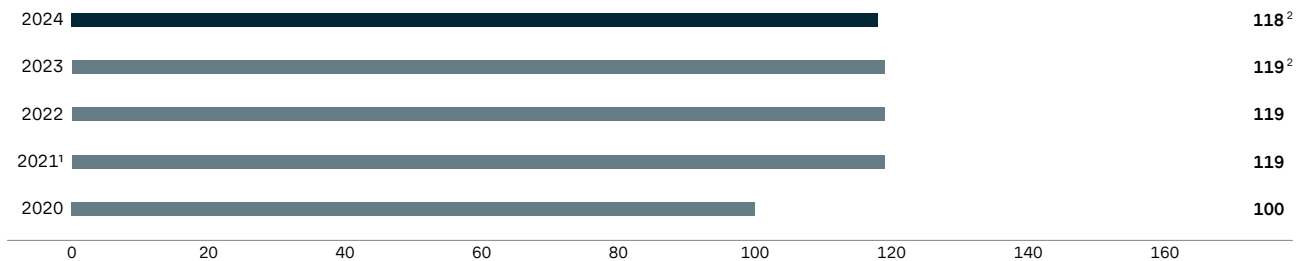
Umwelt-Compliance

Die gesetzlichen Umweltvorschriften und freiwilligen Selbstverpflichtungen sind bindend für alle Standorte und Geschäftsfelder. Die Umweltpolitik des Konzerns und das Umwelt-Compliance-Managementsystem legen die entsprechenden Anforderungen und Verantwortlichkeiten fest. Sie gelten für alle Strategie-, Planungs- und Entscheidungsprozesse in den Konzernmarken und -gesellschaften. Dazu gehört ein Kennzahlensystem, das den Fortschritt beim Erreichen der Umweltziele in den Bereichen erneuerbare Energien, CO₂-Ausstoß und Ressourceneffizienz ermittelt.

HINWEISGEBERSYSTEM
www.volkswagen-group.com/hinweisgebersystem
Telefon: +49 5361 9 46300
E-Mail: io@volkswagen.de

CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU27+2) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

in Gramm pro Kilometer (WLTP)



1 Die Berechnung der CO₂-Flottenemissionen seitens der EU-Kommission wurde 2021 von NEFZ auf WLTP umgestellt.

2 Vorbehaltlich der Bestätigung der CO₂-Daten im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

Gemeinsam mit unseren Konzernmarken haben wir – abgeleitet aus unserer Konzernstrategie – Maßnahmen zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt steht dabei ein effizienter, markenübergreifender Entwicklungsverbund, gekennzeichnet durch enge Vernetzung unserer Expertinnen und Experten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein innovatives Arbeitsumfeld und die Bündelung von Entwicklungsaktivitäten. Der Entwicklungsverbund trägt maßgeblich dazu bei, die Transformation des Volkswagen Konzerns voranzutreiben und seine Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Im Berichtsjahr haben wir uns auf der Grundlage dieser strategischen Ausrichtung darauf konzentriert, weiter an zukunftsweisenden Mobilitätslösungen zu arbeiten, wettbewerbsstärkende Technologiekompetenzen aufzubauen, unsere Produkt- und Servicepalette zu erweitern sowie Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

CO₂-Flottenemissionen

Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Reduzierung der CO₂-Emissionen unserer Fahrzeuge zu messen, erheben wir in Europa und in den USA die Kennzahl CO₂-Flottenemissionen.

Für die 27 EU-Staaten zuzüglich Norwegen und Island (EU27+2) hat die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns im Berichtsjahr gemäß den gesetzlichen Berechnungsgrundlagen im Durchschnitt 118 g CO₂/km (gemäß Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure – WLTP)¹ emittiert, gegenüber einem gesetzlichen Zielwert von 122 g CO₂/km (WLTP)¹. Damit hat der Volkswagen Konzern das CO₂-Flottenziel der EU übererfüllt. Alle genannten Werte verstehen sich vorbehaltlich der Bestätigung der CO₂-Daten im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission. Eine Zielverschärfung erfolgt ab 2025: Demnach hat die EU-Kommission das Ziel einer CO₂-Reduktion von 15% gegenüber 2021 festgelegt, was für unsere EU-Pkw-Neuwagenflotte einem CO₂-Zielwert von unter 100 g CO₂/km entspricht. Für das Jahr 2030 wurde eine Absenkung von 55% festgelegt, dies entspricht einem CO₂-Zielwert von unter 50 g CO₂/km. Für das Jahr 2035 gilt ein CO₂-Reduktionsziel von 100% für Pkw. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen für den Verkauf von Elektrofahrzeugen, darunter die allgemeine Marktentwicklung und staatliche Fördermaßnahmen, stellt die Erreichung des CO₂-Zielwertes der EU-Pkw-Neuwagenflotte im Jahr 2025 eine große Herausforderung dar. Wir streben weiter an, das Ziel für 2030 zu erreichen.

Die EU-Neuwagenflotte für leichte Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns hat im Berichtsjahr gemäß den gesetzlichen Berechnungsgrundlagen im Durchschnitt 190 g CO₂/km (WLTP)¹ gegenüber einem gesetzlichen Zielwert von 195 g CO₂/km (WLTP)¹ emittiert. Damit hat der Volkswagen Konzern das CO₂-Flottenziel der EU

CO₂-EMISSION NACH GHG FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE DES VOLKSWAGEN KONZERNS IN DEN USA

in Gramm pro Kilometer für das Modelljahr



1 Vorbehaltlich der Einreichung des Final MY Reports MY23 und der anschließenden Anerkennung durch die EPA (interner Datenstand September 2023).

2 Vorbehaltlich der Anerkennung durch die EPA (Final MY Report MY22 eingereicht, aber noch nicht bestätigt).

übererfüllt. Alle genannten Werte verstehen sich vorbehaltlich der Bestätigung der CO₂-Daten im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission. Eine Zielverschärfung erfolgt ab 2025: Demnach schreibt die EU-Kommission eine CO₂-Reduktion von 15% gegenüber 2021 vor, was für unsere EU-Neuwagenflotte für leichte Nutzfahrzeuge einem CO₂-Zielwert von unter 180 g CO₂/km entspricht. Für das Jahr 2030 wurde eine Absenkung von 50% festgelegt, dies entspricht einem CO₂-Zielwert von unter 105 g CO₂/km. Für das Jahr 2035 gilt ein CO₂-Reduktionsziel von 100% für leichte Nutzfahrzeuge. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen für den Verkauf von Elektrofahrzeugen, darunter die allgemeine Marktentwicklung und staatliche Fördermaßnahmen, stellt die Erreichung des CO₂-Zielwertes der EU-Neuwagenflotte leichter Nutzfahrzeuge im Jahr 2025 eine große Herausforderung dar. Wir streben an, das Ziel für 2030 zu erreichen. Die Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns hat die gesetzlichen Vorgaben unter Berücksichtigung der gesetzlichen Flexibilitäten für das Berichtsjahr in UK erreicht. In der Schweiz hat die Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns die gesetzlichen Vorgaben unter Berücksichtigung der vorläufigen Daten des Bundesamtes für Energie für das Berichtsjahr knapp verfehlt. Die Neuwagenflotte der leichten Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns hat die gesetzlichen Vorgaben für das Berichtsjahr in der Schweiz verfehlt. In UK sind die Neuwagenflotten der leichten Nutzfahrzeuge ab 2024 einzeln veranlagt. Volkswagen Nutzfahrzeuge hat die gesetzlichen Vorgaben für 2024 unter Berücksichtigung der gesetzlichen Flexibilitäten erreicht.

In den USA ist die Emissionsgemeinschaft – bestehend aus den Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi, Bentley, Lamborghini und Porsche sowie der nicht dem Konzern angehörenden Marke Bugatti Rimac – verpflichtet, die Vorschriften der zwei Regulierungen Greenhouse Gas (GHG) und Corporate Average Fuel Economy (CAFE) einzuhalten. Aufgrund der abweichenden Länge eines Modelljahres – der in den USA verwendete Bilanzzeitraum – und des Kalenderjahres sind die Werte für das aktuelle und vorhergehende Modelljahr durch interne Berechnungen hergeleitet. Der GHG CO₂-Wert für das Modelljahr 2024 (interner Datenstand September 2024) der Flotten Pkw und leichte Nutzfahrzeuge liegt im Durchschnitt bei 138 g CO₂/km (Modelljahr 2023: 134 g CO₂/km) gegenüber einem gesetzlichen Zielwert von 117 g CO₂/km (Modelljahr 2023: 123 g CO₂/km). Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Flexibilitäten für die GHG- und CAFE-Regulierung strebt der Volkswagen Konzern die Einhaltung der geltenden Vorgaben – vorbehaltlich der Anerkennung durch die Behörden – an. Der für das Modelljahr 2024 genannte Wert versteht sich ebenfalls vorbehaltlich der Anerkennung durch die US-Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA). Die Erreichung des CO₂-Zielwertes von circa 111 g CO₂/km stellt für das Jahr 2025 eine große Herausforderung dar. Für 2030 streben wir an, die Elektrifizierung unserer Neuwagenflotte zu erhöhen.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Antriebs- und Fahrzeugportfolio: Wir haben uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid- oder reine Elektroantriebe handelt. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden. Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir unseren Kundinnen und Kunden weltweit zunehmend batterieelektrische Modelle anbieten können – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug. Dafür haben wir neben dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) auch eine rein elektrische Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE) – entwickelt. Des Weiteren gestalten wir derzeit mit Hochdruck die Nachfolgeplattform für unsere zukünftigen, rein elektrischen Fahrzeuge, die sogenannte Scalable Systems Platform (SSP). Strategische Ziele dieser SSP-Plattform sind dabei die weitere Senkung von Varianz durch die konsequente Steigerung von Synergien und damit das Heben von erheblichen Einsparpotenzialen.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zur Verfügung zu stellen, bieten wir ein fokussiertes Antriebsspektrum mit Elektrifizierungen an. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren noch einen großen Anteil des Antriebsportfolios abbilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, diesen Teil der Motorenpalette weiter zu verbessern sowie konsequent und marktspezifisch zu konsolidieren, beispielsweise mit der neuen Premium Platform Combustion (PPC). Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder ein intensiver Einsatz der Hybridisierung von Antrieben, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände, erforderlich. Darauf bereiten wir uns in der Weiterentwicklung unseres Produktportfolios intensiv vor.

Wichtiger denn je ist für uns, den Modulansatz stringent weiterzuverfolgen. Um ein breites Produktportfolio wirtschaftlich anbieten zu können, reduzieren wir die Anzahl der einzelnen Module. Bei den konventionellen Verbrennungsmotoren etwa reduzieren wir die Varianten im Konzern langfristig im Rahmen der Transformation in Richtung Elektromobilität. Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion neuer elektrifizierter Antriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Technologische Innovationen zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten die von unseren Produkten verursachten Umweltauswirkungen daher über den ganzen Fahrzeuglebensweg und sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Dies umfasst den Herstellungsprozess mit der Rohstoffentnahme, die Werkstoffherstellung, die Prozesse bei unseren Lieferanten sowie der eigenen Produktion an unseren Standorten, die Nutzungsphase mit den Fahrzeugemissionen und der notwendigen Kraftstoff- und Ladestrombereitstellung und schließlich die Verwertung des Altfahrzeugs am Ende des Lebenszyklus. Mit dem Life Cycle Engineering ermitteln wir, an welcher Stelle des Lebenszyklus Verbesserungen den größten Effekt haben und entwickeln geeignete Lösungen. Recycling beispielsweise ist ein wichtiger Ansatz, um Umwelteinflüsse zu verringern und Ressourcen zu schonen; deshalb achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der Werkstoffe und geben Empfehlungen, die eine gute Separierbarkeit der Materialien ermöglichen. Wir fordern den Einsatz von Sekundärmaterial, wenn die gleichen Qualitätsansprüche erfüllt werden wie bei Primärmaterial. Gemäß der europäischen Richtlinie über Altfahrzeuge müssen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an ihrem Lebensende zu 85% recycelbar und zu 95% verwertbar sein – unsere in Europa zugelassenen Fahrzeuge erfüllen diese gesetzliche Vorschrift. Den Lebenszyklusansatz nutzen wir auch bei der Nachverfolgung unserer Klimaschutzziele. Dafür haben wir den Dekarbonisierungsindex (DKI) als Kenngröße entwickelt, der ebenfalls die Emissionen eines durchschnittlichen Konzern-Pkw über dessen Lebenszyklus bilanziert.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsame Strategie des Entwicklungsverbunds verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur mit-, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen.

Der Volkswagen Konzern hat sein Innovationsportfolio weiter fokussiert und auf markenübergreifend nutzbare Zukunftstechnologien ausgerichtet, um so die Innovationsfähigkeit der Marken effizient zu unterstützen. In der Technischen Entwicklung besitzen die Marken zur Steigerung der Effizienz und zum Heben von Synergien in der Vorentwicklung, bei Modulvarianz, Komponenten, Bauteilen und Prozessen eine Führungsrolle im Konzern; das soll die Durchgängigkeit im Innovationsprozess verbessern.

Den Einsatz von Modulen koordinieren wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Wir verfolgen die Ziele, die Aufwendungen in den Baukästen zu senken und zeitgleich die flächendeckende Elektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen wollen wir dies mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Optimierung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung der Zukunftsthemen.

Vernetzung und automatisiertes Fahren

Mobilität von Personen und Waren ist eine Voraussetzung für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. Doch die natürlichen Ressourcen schwinden und der Klimawandel schreitet voran. Kundinnen und Kunden fordern daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, krisensicher, kundenorientiert und jederzeit und überall zugänglich sein.

In unserem konzernweiten Verbund erforschen und entwickeln wir solche Konzepte: Wenn wir die Zukunft der Mobilität gestalten, blicken wir nicht nur auf das Automobil und begleitende Dienstleistungen. Wir beziehen alle Verkehrsmittel, die Verkehrsinfrastrukturen und das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung ein. Digitale Vernetzung und das automatisierte Fahren ermöglichen völlig neue Lösungsansätze. Mit ihnen können wir unseren Beitrag zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft leisten und die Transformation unserer Branche vorantreiben.

Die Grundlage dafür ist Software. Im Rahmen seiner Strategie erklärte der Volkswagen Konzern die Softwareentwicklung zu einer der Ziel-Kernkompetenzen. Mit Unterstützung der CARIAD als synergetischer Software-Einheit im Konzern soll ein nachhaltiges, komfortables, vernetztes und sicheres automobiles Erlebnis für die Kundinnen und Kunden der Marken unseres Konzerns entwickelt werden.

Im Jahr 2024 hat der Volkswagen Konzern seine Software Governance konsequent weiterentwickelt. CARIAD führt die querschnittlichen Technologien automatisiertes Fahren, Infotainment sowie Daten, Backend und Cloud im Rahmen der Software Governance über alle Architekturen und Software-Technologien des Konzerns. Ziel ist die beschleunigte und effizientere Entwicklung und Lieferung der Software für die Marken im Konzern und ein noch engeres Zusammenarbeitsmodell zwischen CARIAD und den Konzernmarken, bei dem die Marke Volkswagen Pkw die Verantwortung für die Elektronik-Architektur E³ 1.1 und Audi für die E³ 1.2 übernehmen.

Entwicklerinnen und Entwickler von CARIAD arbeiten in Innovationszentren an Standorten in Deutschland und Europa, China sowie den USA. Die deutsche Muttergesellschaft CARIAD SE beschäftigt rund 6.000 Expertinnen und Experten, die die Weiterentwicklung folgender Lösungen im Konzern vorantreiben:

- > Integration der Software für die globalen Elektronik-Architekturen E³ 1.1 für Volumenfahrzeuge, E³ 1.2 für Premium- und Luxusfahrzeuge und die China Electronic Architecture (CEA) zusammen mit XPeng für in China entwickelte Fahrzeuge,
- > die Anbindung an skalierbare Cloud-Plattformen,
- > Infotainment-Plattformen,
- > Fahrassistenzsysteme, automatisierte Parkfunktionen und hochautomatisiertes Fahren für private Mobilität,
- > Aufbereitung von Daten als Basis für neue Mobilitätsdienste und digitale Geschäftsmodelle.

Im Jahr 2024 führte die Transformation von CARIAD zur Erreichung der Lieferfähigkeit, durch die die Marken Audi und Porsche die ersten Modelle auf Basis der neuen Elektronik-Architektur E³ 1.2 auf den Markt brachten. Die Software von CARIAD wird dabei skalierbar in den vollelektrischen Fahrzeugen der PPE-Plattform sowie den Verbrennerfahrzeugen der PPC-Plattform eingesetzt.

Auch für die Fahrzeuge auf Basis der Elektronikarchitektur E³ 1.1 sowie weiteren Bestandsarchitekturen lieferte CARIAD 2024 regelmäßig Software-Releases und Online-Updates für die Marken Volkswagen Pkw, Škoda, SEAT/CUPRA und Audi in allen wesentlichen internationalen Märkten.

Ein zentraler Fokus für CARIAD lag 2024 darüber hinaus auf der Entwicklung im konzerneigenen SDV Hub. Darin konzipierten CARIAD, Audi und Volkswagen gemeinsam die Basis für die softwaredefinierten Fahrzeuge (SDV) der nächsten Generation. Die einheitliche Zukunftsarchitektur E³ 2.0 wurde dafür neu ausgerichtet und in eine SDV-Zonenarchitektur überführt. Mit der erfolgreichen Gründung des Joint Ventures Rivian and Volkswagen Group Technologies ging die Verantwortung für die Entwicklung des SDVs und der Zonenarchitektur von CARIAD auf das Joint Venture über.

Fahrzeugsoftware der nächsten Generation soll auch den Weg zu autonomen Fahrfunktionen der Zukunft ebnen. Die Entwicklung des autonomen Fahrens ist Kernbestandteil unserer Konzernstrategie. CARIAD verantwortet die Entwicklung teil- und hochautomatisierter Fahrfunktionen für die Marken des Konzerns. Diese Anwendungen sollen auf unterschiedlichen Leistungsebenen schrittweise in neuen Fahrzeugmodellen eingeführt werden. Volkswagen Nutzfahrzeuge ist dabei speziell für die Bereiche Mobility and Transportation as a Service (MaaS/TaaS) zuständig. Das autonome Fahren wird an neue Service-Modelle geknüpft, also geteilte Mobilität in den genannten Bereichen mit Robo-Shuttles und -Transportern.

Die Entwicklung automatisierter und autonomer Fahrtechnologien erfolgt jeweils mit Entwicklungspartnern.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Unsere Strategie sieht die Transformation unseres Kerngeschäfts und den gleichzeitigen Ausbau des Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen vor. Entscheidend für den Erfolg dieser Vorhaben ist, dass wir unsere Innovationskraft auf ein noch breiteres Fundament stellen.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns bündeln wir im Bereich Volkswagen Group Innovation die technologischen Innovationsaktivitäten. An sieben Standorten weltweit – in den USA, Europa und Asien – arbeiten Beschäftigte an nachhaltigen Lösungen für urbane und interurbane Mobilitätssysteme. Um Digitalisierung, Nachhaltigkeit und E-Mobilität fortlaufend mit innovativen Projekten zu unterstützen, werden regelmäßig vorentwicklungsreife Technologien und Aktivitäten aus der Volkswagen Group Innovation in unsere Konzernmarken transferiert. Damit schaffen wir eine agile Innovationsstruktur, die es uns erlaubt, auch kurzfristig neue Meilenstein-Projekte mit innovativen internationalen Partnern zu initiieren.

Das Wachstum in Sachen Mobilität definiert sich stark über regionale Innovationsaktivitäten. Volkswagen fokussiert daher seine strategischen Venture-Capital-Aktivitäten und Partnerschaften im internationalen Innovationsökosystem des Konzerns. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt führen wir mit der Ford Motor Company eine Allianz für leichte Nutzfahrzeuge und Elektrifizierung, die

insgesamt drei Fahrzeugprojekte beinhaltet: einen Stadtlieferwagen (Ford Transit Connect auf Basis des Volkswagen Caddy), einen mittelgroßen Pickup (Volkswagen Amarok auf Basis des Ford Ranger) und einen Transporter im Ein-Tonnen-Ladesegment. Der Ford Transit Connect und der Amarok sind seit 2022 im Markt. Der New Transporter (basierend auf dem Ford Transit Custom) feierte im Jahr 2024 seine Weltpremiere, die ersten Fahrzeuge wurden Ende 2024 ausgeliefert. Außerdem wird Ford den MEB von Volkswagen für zwei elektrische Volumenmodelle nutzen. Mit der Kooperation wollen Volkswagen und Ford ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, die Produkte noch besser auf die Wünsche der Kundinnen und Kunden weltweit ausrichten und gleichzeitig Synergien bei Kosten und Investitionen heben.

Zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Zulassung und Einführung unseres eigenen Self-Driving-Systems beteiligen wir uns aktiv an öffentlichen Projekten. Die Erfahrungen, die wir dort sammeln, kommen den Marken des Konzerns und damit unseren Kundinnen und Kunden zugute.

Die Entwicklung der automatisierten Fahrfunktionen für die Kundinnen und Kunden unserer Marken übernimmt konzernübergreifend die Softwaretochter CARIAD. In der Automated Driving Alliance arbeiten CARIAD und die Robert Bosch GmbH daran, das teil- und hochautomatisierte Fahren für das Volumensegment verfügbar zu machen. Die zu entwickelnden Funktionen sollen Autofahrerinnen und Autofahrer im Rahmen der regulatorischen Vorgaben und Grenzen umfangreich bei der Fahraufgabe unterstützen: auf der Autobahn beispielsweise sowohl durch einen aktiven Spurwechsel als auch eine sogenannte „handsfree“-Funktion. Fahrerinnen und Fahrer bleiben zwar weiter in der Verantwortung, können allerdings dank „handsfree“-Funktionen auf der Autobahn die Hände vom Lenkrad nehmen – beispielsweise beim Fahren in der eigenen Fahrspur.

Auf dem chinesischen Markt setzt CARIAD zudem auf lokale Partnerschaften, um die Entwicklungskompetenzen weiter zu stärken. 2024 verkündete der Volkswagen Konzern seine Partnerschaft mit XPeng: CARIAD China, Volkswagen Group (China) Technology Company und XPeng entwickeln gemeinsam die neue zonale Elektronikarchitektur China Electrical Architecture (CEA) für den chinesischen Markt.

Im Jahr 2024 wurden weitere zentrale Technologie-Kooperationen in der Region vorangetrieben: Um die Entwicklungskompetenz im Bereich hochautomatisierter Fahrfunktionen auf dem chinesischen Markt weiter zu stärken, baut CARIAD auf eine lokale Partnerschaft mit dem Unternehmen Horizon Robotics im Joint Venture Carizon.

Bereits 2023 schloss CARIAD in China eine Partnerschaft mit dem Softwareanbieter ThunderSoft. Der Fokus des gemeinsamen Joint Ventures CARThunder liegt auf einem neuen Kundenerlebnis in den Bereichen Infotainment und Connectivity.

CARIAD setzt sich zudem für eine offene Zusammenarbeit in der weltweiten Entwicklergemeinschaft ein. Im Jahr 2024 veröffentlichte CARIAD ihr Open-Source-Manifest, trat als erstes Platinmitglied aus der Automobilbranche dem Zephyr Project bei und wurde Mitglied der Linux Foundation. Darüber hinaus beteiligt sich CARIAD bereits als strategisches Mitglied in der Arbeitsgruppe „Software Defined Vehicle“ der Open Source Community Eclipse Foundation daran, Software im Auto effizienter zu entwickeln und Innovationen zu fördern.

Nachdem Volkswagen und der US-amerikanische Elektrofahrzeughersteller Rivian im Juni 2024 ihre Absicht bekannt gegeben hatten, ein Joint Venture gründen zu wollen, startete Rivian and Volkswagen Group Technologies nach dem Erreichen technischer Meilensteine sowie dem Vorliegen der notwendigen behördlichen Genehmigungen im Berichtsjahr seine Tätigkeit. Das Joint Venture wird zu gleichen Teilen von beiden Partnern gehalten und agiert als eigenständiges Unternehmen. Ziel der Zusammenarbeit ist die Entwicklung von Software-Defined-Vehicle-Architekturen (SDV-Architekturen) der nächsten Generation, die in künftigen Fahrzeugen beider Unternehmen eingesetzt werden sollen. Das Joint Venture baut auf der bestehenden Software- und Elektronikarchitektur von Rivian auf, um gemeinsam branchenführende Architekturen und Software für SDVs beider Partner zu entwickeln.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2024 haben wir weltweit 6.740 (5.792) Patente auf Erfindungen unserer Beschäftigten angemeldet, davon die Mehrzahl in Deutschland. Der Trend, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Digitalisierung, Elektromobilität (inklusive Batterietechnologie) sowie künstliche Intelligenz entfällt, hat sich auch im Jahr 2024 fortgesetzt.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr mit 21,0 (21,8) Mrd.€ um 3,6% niedriger als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 7,9 (8,1)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, die Digitalisierung, neue Technologien und die Weiterentwicklung der modularen und rein elektrischen Baukästen und Plattformen im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 48,8 (51,2)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 18,0 (15,8) Mrd.€.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2024 – einschließlich der At Equity konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 62.780 (+5,3%) Beschäftigte tätig; das entspricht einem Anteil von 9,2% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2024	2023
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	20.999	21.779
davon aktivierte Entwicklungskosten	10.244	11.142
Aktivierungsquote in %	48,8	51,2
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	7.209	5.187
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	17.963	15.824
Umsatzerlöse	265.887	268.156
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	20.999	21.779
F&E-Quote	7,9	8,1

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung ist es, entlang der Dimensionen Effizienz, Nachhaltigkeit und Resilienz den Unternehmenserfolg mitzusteuern. Das Jahr 2024 war insbesondere davon geprägt, die Versorgung mit Fahrzeugteilen abzusichern und die Kosten zu optimieren, um einen Beitrag für das Unternehmensergebnis zu leisten.

Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsorganisationen im Volkswagen Konzern leisten einen integralen Beitrag zur Konzernstrategie. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, das Beschaffungsnetzwerk zu stärken und die Zusammenarbeit über Marken und Regionen hinweg zu intensivieren. Durch die Nutzung globaler Synergien ergeben sich zudem Potenziale für eine langfristige Reduzierung der Kosten für Rohstoffe, Bauteile und Dienstleistungen.

Die Häufigkeit, Dauer und Intensität von Krisen und die damit verbundenen Störungen der Lieferketten sind seit Beginn der 2020er-Jahre deutlich gestiegen. Als Konsequenz daraus wollen die Beschaffungsorganisationen gemeinsam mit internen Schnittstellenpartnern sowie Lieferanten die Resilienz in der Versorgung stärken. Das Etablieren von Konzepten und Werkzeugen sowie das Bereitstellen zusätzlicher Kapazitäten für Strategie- und Risikoanalysen sollen hierbei ein vorausschauendes und vollumfängliches Monitoring der Lieferketten entlang definierter Kriterien, wie politischen Einflussfaktoren, wirtschaftlichen Entwicklungen oder Umweltrisiken, ermöglichen.

Die Transformation der Automobilindustrie hin zur Elektromobilität verlangt von den Beschaffungsorganisationen auch eine Anpassung ihres Zulieferernetzwerks. Die Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten soll im Rahmen strategischer Partnerschaften individuell gestaltet werden, wobei die Transformation als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden wird. Der Ausbau von Partnerschaften ist generell ein weiteres Schwerpunktthema in der Beschaffung, sowohl intern in Form von marken- und fachbereichsübergreifender Zusammenarbeit als auch bezogen auf externe Lieferanten des Volkswagen Konzerns. Das Fundament für alle strategischen Maßnahmen bilden dabei auch die Digitalisierung und effiziente Prozesse. Insbesondere die Nutzung einer neuen digitalen Zulieferplattform und des zukünftig zentralen Daten-Ökosystems Catena-X bildet die Voraussetzungen für datengesteuerte Wertschöpfungsketten und ist Kernpunkt dieses Handlungsfeldes.

Elektromobilität

Die technologische Weiterentwicklung schreitet rasant voran. Zentrale Aufgabe der Beschaffung ist es, die sich ändernden Bedarfe nachhaltig und kosteneffizient abzusichern. Nachhaltiges Handeln, transparente Lieferströme sowie energie- und CO₂-optimierte Lieferketten sind dabei wesentliche Bestandteile unserer Auftragsvergaben. Unsere Partner begleiten wir mit einer aktiven Steuerung der Lieferantentransformation von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren zu vollelektrischen Fahrzeugen sowie mit einer nachhaltigen Reduzierung der CO₂-Emissionen entlang der gesamten Lieferkette. Um unserem Unternehmen eine führende Kostenposition zu verschaffen, bündeln wir weltweite Bedarfe aus den Märkten Europa, Nord- und Südamerika und Asien-Pazifik in ganzheitlichen Konzernvergaben. Zur Reduzierung wirtschaftlicher und geopolitischer Risiken achten wir auf diversifizierte Lieferketten in Verbindung mit einer Zwei-Lieferantenstrategie sowie der Lokalisierung des Zuliefererportfolios für alle Kernkomponenten unserer vollelektrischen Fahrzeugflotte.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie soll uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern, konzernweit Synergien zu heben und Transparenz zu schaffen. Dafür schaffen wir eine gemeinsame Datenbasis und nutzen innovative Technologien, die eine effiziente, vernetzte Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen – im Konzern wie auch mit unseren Partnern. Im Bereich Beschaffung sollen Transaktionen mit unseren Lieferanten zukünftig standardisiert und – wo möglich – automatisiert werden, um nicht nur Transaktionskosten zu reduzieren, sondern auch Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Hierbei ist auch die Einbindung von Catena-X, dem Datennetzwerk der Automobilindustrie, ein wichtiger Baustein. Mögliche Versorgungsrisiken sollen frühzeitig identifiziert und entsprechende Maßnahmen und Alternativen gemeinsam schneller abgeleitet werden können. Mit der Digitalisierungsstrategie der Beschaffung beheben wir die Schwächen der IT-

Systemlandschaft innerhalb der Beschaffung und steigern die Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation. Die neue IT-Landschaft der Beschaffung für Produktions- und Allgemeines Material befindet sich im konzernweiten Roll-out und wurde bereits in einigen Marken implementiert.

Struktur der wichtigsten Einkaufsmärkte

Die Beschaffung des Volkswagen Konzerns steht in der Verantwortung, kosteneffiziente, resiliente und nachhaltige Lieferketten sicherzustellen. Die Beschaffung ist global organisiert und in den wichtigsten Einkaufsmärkten präsent. Neben lokalen Gremien- und Entscheidungsstrukturen werden die Marken und Regionen aus den Bereichen der Konzern Beschaffung geführt. Dies hilft uns einerseits bei der gemeinsamen Umsetzung von Kostenpotenzialen und andererseits bei der Beherrschung von Risiken. Durch die organisierte Vernetzung der Beschaffungsorganisation in den Marken wollen wir in der Lage sein, konzernweite Synergien zu heben und Produktionsmaterial, Sachinvestitionen und Dienstleistungen weltweit in der geforderten Qualität und zu bestmöglichen Konditionen einzukaufen. Zusätzlich zu den Beschaffungseinheiten der Marken betreibt die Beschaffung Regionalbüros in strategischen Einkaufsmärkten. Im Beschaffungsverbund werden dort stetig neue und lokale Lieferanten ermittelt und qualifiziert.

Supply Chain Management der Beschaffung

Innerhalb des Supply Chain Managements der Beschaffung fokussieren wir uns darauf, die Versorgung in Anlaufphasen und im Seriengeschäft abzusichern. Dies umfasst die Begleitung der Industrialisierung bei unseren Lieferanten, die Serienüberwachung sowie das Management von Versorgungskrisen, die zum Beispiel aufgrund von geopolitischen Krisen oder durch Naturereignisse auftreten können. Mit der Einführung des strategischen Halbleitermanagements hat sich der Volkswagen Konzern neu ausgerichtet. Somit unterhält der Volkswagen Konzern direkte Geschäftsbeziehungen mit strategisch relevanten Halbleiterherstellern und nimmt direkten Einfluss auf die Auswahl der Komponenten für die Elektronikarchitektur. Ziel dieser Aktivität ist die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Konzern-Produktportfolio sowie die Versorgungsabsicherung der Kernkomponenten auf Halbleiterebene.

Bereits in der frühen Phase neuer Projekte führen wir Audits durch, um die Versorgung durch unsere Lieferanten abzusichern. Des Weiteren erfolgt eine Begleitung der Kaufteile entlang der einzelnen Projektmeilensteine bis zum Produktionsstart. Dabei fordern insbesondere komplexe Bauteile immer wieder eine Vor-Ort-Begleitung durch unser Lieferantenmanagement. Abschließend erfolgt eine Abnahme der Produktionskapazitäten, um den Serienanlauf der Fahrzeuge in unseren Werken zeitgerecht zu ermöglichen.

Darüber hinaus erfolgen regelmäßige Überprüfungen im laufenden Serienbetrieb, beispielsweise bezüglich eines fortlaufenden Bedarfs- und Kapazitätsabgleichs oder möglicher Kapazitätsanpassungen bei den Lieferanten. Hierdurch wird auch die Kapazität der Lieferanten bei der Verwendung von bestehenden Bauteilen in Neuprojekten abgesichert.

Komplexen Herausforderungen entlang der Lieferkette können wir durch unsere etablierte Krisenmanagementstruktur und das weltweite Lieferantennetzwerk entgegenwirken. Damit können wir auf eine Vielzahl von Standorten und Technologien zurückgreifen. Durch die bereichsübergreifende Arbeit zwischen Beschaffung, Qualitätssicherung, Entwicklung, Produktion und Logistik konnten drohende Verluste durch Versorgungsrisiken weitgehend vermieden sowie in reaktiven Fällen die Produktionsfähigkeit aufrechterhalten werden.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Grundlage erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mit unseren Lieferanten der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette bilden die Achtung der Menschenrechte sowie die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards und ein aktiver Umweltschutz. Diese Nachhaltigkeitsstandards sind in den „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ definiert, die diese bei Vertragsabschluss verbindlich bestätigen müssen. Um unsere Anforderungen des Code of Conduct für Geschäftspartner auch in die tiefgelagerte Lieferkette weiterzureichen, verpflichten wir unsere Lieferanten, unsere Anforderungen an ihre direkten Geschäftspartner weiterzureichen.

Das Sustainability-Rating (S-Rating) ist ein konzerneinheitliches Instrument, mit dem der Grad der Einhaltung dieser Nachhaltigkeitsanforderung des Volkswagen Konzerns von direkten Lieferanten mit einem hohen Nachhaltigkeitsrisiko in den Bereichen Umwelt, Soziales und Integrität gemessen und bewertet wird. Das S-Rating basiert auf den Nachhaltigkeitsanforderungen des Code of Conduct für Geschäftspartner und ist seit 2019 vergaberelevant. Die Relevanz eines Lieferanten für dieses Rating ergibt sich unter anderem durch die Unternehmensgröße oder die Risikoexposition, die aus der Art der Dienstleistung abgeleitet wird.

Im Rahmen des S-Rating ermitteln wir den Grad der Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen des Volkswagen Konzerns mithilfe eines standardisierten Fragebogens zur Selbsteinschätzung – dem „Self-Assessment-Questionnaire“ sowie risikobasiert durch Audits. Bis zum Ende des Berichtsjahres lagen 14.709 S-Ratings für Lieferanten vor. Der Umsatzanteil der direkten Lieferanten mit positivem S-Rating entspricht einem Anteil von 83% des Gesamtbeschaffungsvolumens. Sowohl die Validierung des Fragebogens als auch die Durchführung der Audits erfolgen durch ausgewählte Dienstleister. Erfüllt ein Lieferant unsere Anforderungen zur Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards nicht, so ist er grundsätzlich nicht vergabefähig. Die Verknüpfung von Vergabeentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ist einer der stärksten Hebel, um diese durchzusetzen. Auf bestehende Nachhaltigkeitsrisiken und -verstöße, auch in der tieferen Lieferkette, reagieren wir mit der systematischen Definition und Umsetzung von Maßnahmen, um diese zu minimieren oder abzustellen. Um eine kontinuierliche Lieferantenentwicklung zu ermöglichen, führen wir mit unseren Lieferanten themenspezifische Nachhaltigkeitstrainings und -workshops an ausgewählten Standorten oder online durch und bieten webbasierte Trainings an. Im Berichtsjahr wurden 9.818 Lieferanten entsprechend geschult.

Im Bereich Dekarbonisierung verfolgt der Volkswagen Konzern das Ziel, kontinuierlich über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs Treibhausgasemissionen zu vermeiden oder zu reduzieren. Insbesondere die Transformation hin zur Elektromobilität verschiebt den Handlungsbedarf von der Nutzungsphase in die Lieferkette und Herstellung von Fahrzeugteilen und Fahrzeugen. Wir sind uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bekennen uns zum Pariser Klimaschutzabkommen. Im MEB haben wir unter anderem die Nutzung von regenerativer Energie bei Zellherstellern vertraglich verankert. Bei neuen Fahrzeugprojekten werden die CO₂-Emissionen in Zukunft zu einem technischen Merkmal für relevante Bauteile für den Volkswagen Konzern. Unsere Lieferanten erhalten demnach verbindliche CO₂-Ziele, deren Einhaltung zu jeder Zeit nachweisbar sein muss. Ein Beispiel betrifft die neue SSP, bei der die Batterien mit einem CO₂-Grenzwert versehen sind. Um diese Werte erreichen zu können, müssen die Lieferanten Maßnahmen in ihren eigenen Produktionsprozessen und Vorlieferketten umsetzen, beispielsweise den Einsatz von regenerativ erzeugtem Strom. Mit Maßnahmen wie diesen soll der CO₂-Fußabdruck vieler Elektrofahrzeugmodelle gesenkt werden. Bei den ID.-Modellen setzt die Marke Volkswagen Pkw weitere nachhaltige Bauteile ein, darunter Batteriegehäuse und Felgen aus CO₂-reduziertem Aluminium. So soll die CO₂-Bilanz der ID.-Familie bis 2025 um rund zwei Tonnen je Fahrzeug verbessert werden.

Im Rahmen unseres nachhaltigen Lieferantenmanagements engagiert sich der Volkswagen Konzern auch für den Schutz derjenigen Gruppen, die entlang der vor- und nachgelagerten Lieferkette durch negative Auswirkungen betroffen sein können. Um in diesem Zusammenhang mehr Wirkung zu erzielen, haben wir das Human-Rights-Focus-System (HRFS) eingeführt. Mit dem HRFS identifizieren und bearbeiten wir Themen, die mit menschenrechtlichen und umweltbezogenen Risiken einhergehen können und einer tiefergehenden Analyse bedürfen. Ziel ist es, auf diese Weise geeignete Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu implementieren, die die vielfältigen und oft strukturellen Ursachen von Menschenrechtsverletzungen berücksichtigen können. Um den teilweise umfangreichen Risiken in den tiefergelagerten Rohstofflieferketten zu begegnen, setzten wir 2024 unsere Aktivitäten im Rahmen des Raw-Materials-Due-Diligence-Managementsystems weiter um. Das Managementsystem umfasst derzeit 18 Hochrisikrohstoffe, zu denen risikobasiert spezifische Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung und insbesondere Minderung von Nachhaltigkeitsrisiken eingesetzt werden. Für unsere Batterielieferanten sind Transparenzanforderungen eine wesentliche Grundlage des verantwortungsvollen Rohstoffbezugs. Im Zuge dieser vertraglichen Anforderungen für Neuvergaben verlangen wir zum Beispiel die Offenlegung der gesamten vorgelagerten Lieferkette von unseren Batterielieferanten.

TECHNIK

Der Geschäftsbereich „Technik“ des Vorstands gliedert sich in vier Säulen, die sogenannten Tech Stacks. Sie umfassen alle Aktivitäten im Bereich der Batterie, die ebenfalls im TOP-10-Programm im Handlungsfeld „Batterie“ verankert sind, alle konzernweiten Themen rund um den Bereich Laden und Energie, die Aktivitäten der Volkswagen Group Components sowie die Vermarktung der Volkswagen Plattformen und Komponenten an Dritte (Platform Business).

Die markenübergreifende Steuerung aller Technikaktivitäten und die konzernweit abgestimmte Wertschöpfungsstrategie zielen auf die Verbesserung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns ab. Sowohl bei traditionellen Technologien als auch bei Zukunftsthemen sollen Synergien realisiert werden, um den Übergang zur Elektromobilität voranzutreiben.

Batterie

Mit unseren Batterieaktivitäten verfolgen wir das Ziel, die Komplexität und Kosten dieser Schlüsseltechnologie signifikant zu senken, um das Elektrofahrzeug für möglichst viele Menschen attraktiv und bezahlbar zu machen. Sie teilen sich mit dem Center of Excellence Battery (CoE) und der PowerCo in zwei Bereiche. Das CoE vereint als Geschäftseinheit im Konzern alle relevanten Aktivitäten rund um das Batteriesystem. Dazu gehören das Produktmanagement, die Entwicklung, Qualitätssicherung und Beschaffung bis hin zum Recycling am Ende des Lebenszyklus. Das CoE verantwortet dazu das konzernweite Batterieportfolio, wie beispielsweise PHEV-Batterien für die MQB-Plattform sowie BEV-Batterien für die MEB-Plattform. Die neueste Generation stellt das Batteriesystem für Plug-in-Hybrid Fahrzeuge dar, das mit dem neuen Tiguan 2024 in Serie gegangen ist. Weitere Batteriesysteme auf Basis der neuen Einheitszelle sollen in den kommenden Jahren in China, Europa und in den USA folgen.

Volkswagen hat 2022 mit der PowerCo SE, Salzgitter/Deutschland, ein eigenes Unternehmen gegründet, das die weltweiten Aktivitäten zur Zellproduktion des Konzerns bündelt. Vom europäischen Battery Hub in Salzgitter aus steuert das Unternehmen den Aufbau des internationalen Fabrikbetriebs, die Weiterentwicklung der Zelltechnologie, die vertikale Integration der Wertschöpfungskette sowie die Ausstattung der Fabriken mit Maschinen und Anlagen. Die PowerCo setzt auf zwei Schlüsselkonzepte, mit denen sie künftige Industriestandards setzen will: Die Einheitszelle ermöglicht einen flexiblen Einsatz verschiedenster Zellchemien und soll perspektivisch in bis zu 80% aller Konzernmodelle zum Einsatz kommen. Das zweite Schlüsselkonzept ist die Standardfabrik, die mit einheitlichen Gebäuden, Ausrüstung, IT und Infrastruktur den schnellen Roll-out der Eigenfertigung gewährleisten soll und somit an künftige Innovationen schnell und flexibel angepasst werden kann.

Die konzernweit erste eigene Zellfabrik nach diesem Muster entsteht in Salzgitter. Im Jahr 2024 wurden Produktionsanlagen und -maschinen weiter aufgebaut und die Vorserienproduktion vorbereitet. Neben Salzgitter entstehen weitere Zellfabriken in Valencia/Spanien und in St. Thomas/Kanada. Der Hochlauf der Fabriken orientiert sich am erwarteten Volumen vollelektrischer Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns. Jede dieser Fabriken soll mit regenerativ erzeugtem Strom betrieben und auf künftiges Closed-Loop-Recycling ausgelegt werden.

Die vertikale Integration der Wertschöpfung ist ein wesentlicher Bestandteil der Batteriestrategie. Im Zuge des Aufbaus einer eigenen Zellfertigung übernimmt Volkswagen schrittweise Verantwortung für weitere Wertschöpfungsstufen, um so die Verfügbarkeiten, Kosten und Nachhaltigkeit wesentlicher Rohstoffe und Materialien besser beeinflussen zu können. Die Absicherung der Rohstoffe erfolgt maßgeblich durch langfristige Lieferverträge und Investitionen mit Partnern.

Laden und Energie

Der Bereich Laden und Energie nimmt seit 2021 eine Schlüsselrolle in der Elektromobilitätsstrategie des Volkswagen Konzerns ein, mit dem Ziel, ein führender Anbieter eines intelligenten Lade- und Energie-Ökosystems zu werden.

Der Konzern setzt dabei auf zwei wesentliche Schwerpunkte: Zum einen wird der Absatz von elektrifizierten Fahrzeugen durch den Aufbau eines weltweiten Schnellladenetzes unterstützt. In Europa beteiligen sich der Konzern und seine Marken unter anderem am paneuropäischen Joint Venture IONITY und am Joint Venture Ewiva in Italien sowie an weiteren Partnerschaften. Bis 2025 soll so die Anzahl öffentlicher Schnellladepunkte in Europa auf 18.000 gesteigert werden. Gleichzeitig sollen sowohl das nordamerikanische Ladenetz Electrify America – bereits heute eines der größten offenen Ladenetzwerke in den USA – auf 8.000 Schnellladepunkte gesteigert als auch in China mit CAMS die Schnellladepunkte auf 17.000 erweitert werden. Zum anderen werden neue Geschäftsmodelle rund um intelligente Lade- und Energielösungen erschlossen. Der Konzern agiert mit seiner Lade- und Energiemarke Elli in Europa als einer der größten Lade-Abo-Anbieter und bietet mit seinem Ladenetz europaweiten Zugang zu mehr als 850.000 Ladepunkten mit rund 70.000 Schnellladepunkten in 27 Ländern. Im Geschäftsjahr 2024 hat Elli seine Produktpalette mit der Veröffentlichung des Elli Chargers 2 erweitert, um so den Privatkunden intelligentes und kostengünstiges Laden zu ermöglichen. Auf dem Weg zu einem holistischen Energieanbieter ist Elli bereits im Jahr 2023 in den Stromhandel an der Strombörse EPEX Spot eingestiegen. Durch eine strategische Partnerschaft im Bereich Photovoltaikanlagen mit Otovo, Europas führendem Plattformanbieter für Solaranlagen, konnte der Weg 2024 fortgesetzt werden. In Zukunft plant Elli, in ein neues Geschäftsfeld einzusteigen und gemeinsam mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette stationäre Großspeicher zu entwickeln, zu bauen und zu betreiben. Die industriellen Energiespeicher von Elli können künftig für die Belieferung von Kundinnen und Kunden und für Arbitrage-Geschäfte am Stromhandelsmarkt zum Einsatz kommen. Ziel ist es, damit maßgeblich zur Stabilisierung und Effizienzsteigerung der Stromnetze beizutragen.

Volkswagen Group Components

Die unternehmerisch eigenständige Geschäftseinheit Volkswagen Group Components unter dem Dach der Volkswagen AG bildet die dritte Säule des Geschäftsbereichs „Technik“. Weltweit sind mehr als 60.000 Beschäftigte in über 60 Werken an 45 Standorten tätig, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt.

Das Produktportfolio umfasst dabei im Schwerpunkt Tech-Komponenten wie Fahrwerk, Achssysteme, Lenkungen, Getriebe, elektrische Antriebe, Thermomanagementsysteme im elektrischen Antriebsstrang sowie Batteriesysteme.

Mit Einstieg in die Elektromobilität liegt der Fokus konsequent auf der Optimierung des elektrischen Antriebsstrangs für den Konzern sowie der Transformation der Komponentenwerke von der Verbrenner- in die Elektromobilitätswelt.

Platform Business

In der vierten Säule des Geschäftsbereichs „Technik“ wird mit dem Platform Business (Drittmarktgeschäft) die konzernweite Verantwortung für den externen Vertrieb von Plattformen und Komponenten gebündelt. In dieser Organisationseinheit werden die Anbahnung und Akquise (inklusive Vertragsgestaltung) sowie Betreuung von Kundenprojekten einschließlich der dazugehörigen Auftragsabwicklung (Logistik, Abrechnung) verantwortet. Im Rahmen des Kooperationsprojekts mit Ford wurden die notwendigen markenübergreifenden Strukturen und Prozesse innerhalb der Volkswagen Organisation geschaffen, um künftig auch weitere externe Kunden effizient zu bedienen. Im Jahr 2023 hat der Autobauer mit dem Ford Explorer das erste Modell auf MEB-Basis vorgestellt und im Juni 2024 die Serienproduktion gestartet. Mit dem indischen Automobilhersteller Mahindra wurde Anfang 2024 der erste Liefervertrag über Komponenten der MEB-Plattform von Volkswagen sowie der Einheitszelle unterzeichnet.

PRODUKTION

Unser internationales Produktionsnetzwerk umfasst eine Vielzahl an Prozessschritten vom Lieferanten zur Fabrik, zur Montagelinie und weiter zum Handel sowie Kundinnen und Kunden. Die dauerhafte Effizienz dieses Netzwerks ist entscheidend für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, setzen wir auf umfassende Optimierungen, zukunftsweisende Innovationen, stabile Lieferketten und flexible Strukturen. Im Geschäftsjahr 2024 produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 9,0 Mio. Fahrzeuge inklusive der chinesischen Joint Ventures. Dies entspricht einem Rückgang von 3,8% im Vergleich zum Vorjahr. Die Produktivität blieb inklusive der chinesischen Joint Ventures im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Ohne die chinesischen Joint Ventures produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 6,2 Mio. Fahrzeuge, was einem Rückgang von 0,4% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produktivität blieb bei einem Rückgang von 0,8% auf dem Niveau des Vorjahres.

Im Jahr 2024 haben Naturereignisse zu Produktionseinschränkungen im Volkswagen Konzern geführt. Insbesondere Hochwasser sowie Überschwemmungen in Mittel- und Osteuropa haben Lieferketten vorübergehend unterbrochen. Durch kurzfristiges Eingreifen aller beteiligten Bereiche konnte die Produktion aufrecht erhalten werden.

Produktionsstrategie

Wir schärfen den Fokus bei der Transformation unserer Produktion und Logistik und verfolgen dabei die Zielsetzung, die Produktion nachhaltig zu gestalten, den Aufwand zu minimieren, die Prozesse zu verschlanken und das Team zu stärken.

Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern. Das ermöglicht uns, Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten in unseren Standorten zu fertigen. Durch die markenübergreifende inhaltliche Ausrichtung unserer Aktivitäten wollen wir die Kräfte und Potenziale unserer weltweiten Fertigung und Logistik bündeln und somit Synergien erschließen.

Unser Strategieprozess basiert auf einer Szenarienmethodik. Damit einhergehend wird die strategische Ausrichtung der Produktion revolvierend auf Aktualität überprüft und so der inhaltliche Rahmen für die Fokus-Themen des jeweiligen Jahres gebildet. Sie reichen von Themen rund um den Menschen, beispielsweise in Form von Kompetenzprognosen, über effiziente und resiliente Prozesse, die Absicherung des Erreichens von Kostenzielen bis hin zu Digitalisierung und Umwelt sowie dem Produktions- und Logistiknetzwerk.

Globales Produktionsnetzwerk

Das Produktionsnetzwerk des Konzerns erstreckt sich über 115 Produktionsstandorte einschließlich unserer chinesischen Joint Ventures. 70 Standorte davon sind fahrzeugproduzierende Werke. Eine Standardisierung der Produktion mit einheitlichen Produktkonzepten, Anlagen, Betriebsmitteln und Fertigungsprozessen innerhalb einer Produktfamilie ist ein wesentlicher Faktor unserer zukunftsorientierten Fertigung. Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter, richten sie auf neue Technologien aus und wollen dabei ambitionierte Ziele in den einzelnen Projekten realisieren. Dem Volkswagen Konzern ist 2024 in einem herausfordernden Umfeld der Anlauf von 82 Fahrzeugprojekten gelungen, davon waren 22 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 60 Produktaufwertungen oder Derivate.

Die flexiblen Produktionskapazitäten auf Basis unserer Plattformen bieten die Möglichkeit, auf sich verändernde Marktanforderungen zu reagieren, das Produktionsnetzwerk bedarfsorientiert auszulasten sowie markenübergreifend Synergien durch Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Von den fahrzeugaufbauenden Produktionsstandorten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sind bereits fast die Hälfte Mehrmarkenstandorte. Musterbeispiele im Konzern sind hierfür die Standorte Bratislava und Zwickau. In Bratislava werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Škoda, Audi und Porsche auf gemeinsamen Plattformen des Modularen Längsbaukastens (MLB) und des MQB gefertigt. In Zwickau fertigen wir derzeit Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi und CUPRA auf gemeinsamen Plattformen des MEB.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2024 in Prozent



Bei der Transformation des Volkswagen Konzerns stehen innovative, effiziente, nachhaltige und kundenorientierte sowie auf profitables Wachstum fokussierte Mobilitätslösungen im Vordergrund. Eine Grundlage hierfür war die Einführung des MEB und später für die Premium- und Sportmarken die rein elektrische PPE, um markenübergreifende Synergien in der Fertigung zu heben. Damit wurden zum Jahresende 2024 im weltweiten Produktionsnetzwerk für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an 18 Standorten Elektrofahrzeuge produziert.

Neue Technologien und Digitalisierung

Im Rahmen des Konzern-TOP-10-Programms, das die strategische Basis für neue Technologien und die Digitalisierung in der Produktion für das Geschäftsjahr 2024 bildete, wurde der Fokus auf Geschwindigkeit und Mehrwert von IT-Produkten sowie auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz gelegt. Die digitale Transformation ist prägend für die zukünftige Weiterentwicklung unserer Prozesslandschaft. Der damit einhergehende Umbau beinhaltet die Umstellung auf eine wertstrom- und produktorientierte Softwareentwicklung innerhalb des Konzerns. Insgesamt stehen bereits mehr als 100 neue Applikationen für den Einsatz in den Produktions- und Logistikprozessen zur Verfügung. Beispiele erstrecken sich von virtuellen Trainings für neue Fahrzeuganläufe, Identifizierung und Umsetzung von Energieeinsparpotenzialen bis zum Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die Applikationen werden über die gemeinsam mit dem strategischen Partner Amazon Web Services (AWS) entwickelte Digitale Produktionsplattform (DPP) in mittlerweile über 40 Werken ausgerollt.

Im Volkswagen Konzern ist es unser Ziel, digitale und innovative Technologien systematisch zu validieren und deren Einsatz für die Produktion und Logistik zu pilotieren und auszurollen. Dadurch sollen sich Kostenvorteile in der Wertschöpfungskette sowie flexiblere Umsetzungsmöglichkeiten und Qualitätsverbesserungen realisieren lassen. Die digitale Transformation in der Produktion und Logistik hat das Ziel, die gesamte Prozesskette zu vereinfachen, neue Technologien bestmöglich einzusetzen und autonome Abläufe zu etablieren. Im Jahr 2024 hat Volkswagen unter anderem den Ausbau des Projekts ONE Log, einem Logistiksystem auf Basis SAP S/4 HANA, weitergeführt. Mit ONE Log möchte die Marke Volkswagen Pkw gemeinsam mit anderen Marken wie Audi und Škoda sowie Volkswagen Group Components weltweit die Zukunft der digitalen Logistik gestalten. Ziel ist die einheitliche Informationsverarbeitung und Standardisierung der logistischen Prozesse, wodurch Optimierungen skalierbar und innovative Technologien zentral getrieben werden sollen. Das Projekt umfasst die

verschiedenen Prozesse wie Disposition, Versand und Materialwirtschaft vom Wareneingang bis an die Produktionslinie. Die gezielte Digitalisierungsoffensive soll die Robustheit unserer Werke steigern.

Der Fokus der Innovationsarbeit lag 2024 auf der künstlichen Intelligenz, zum Beispiel für Bildverarbeitung (Computer Vision), für Anwendungen in der Robotik sowie im Bereich „Generative Künstliche Intelligenz“. Volkswagen hat im Jahr 2024 priorisierte Anwendungsfelder erschlossen und nutzt erste markenübergreifende Anwendungen, um das Wissensmanagement in den Bereichen Planung und Instandhaltung effizienter zu gestalten. Weitere Anwendungen befinden sich im Bereich des Änderungs- und Anforderungsmanagements. Der Einsatz von Generativer Künstlicher Intelligenz hat das Ziel, Effizienzen im Zusammenhang mit der Informationsverarbeitung und -generierung in der Produktion zu heben.

Zero Impact Factory

In der strategischen Vision „Zero Impact Factory“ entwickeln wir Ideen für eine nachhaltigere Produktion. Die Vision dahinter ist eine Fabrik mit möglichst geringen Auswirkungen auf die Umwelt. Dafür wurden zwei eigenständige Methoden entwickelt: Die Site Checklist analysiert qualitative Aspekte eines Standorts in 11 Handlungsfeldern, während die Impact-Points-Methode die absoluten Umweltauswirkungen eines Standorts quantitativ bewertet. Diese Methoden ermöglichen uns das Erfassen und Reduzieren der quantitativen Umweltauswirkungen unserer Produktionsstandorte insbesondere in den Handlungsfeldern Klimaschutz und Energie, Emissionen, Wasser sowie Abfall. Zusätzlich im Fokus stehen auch qualitative Aspekte wie das Erscheinungsbild unserer Fabriken, unser Engagement für die Biodiversität, der Schutz von Böden, ein funktionierendes Umwelt-Compliance-Management, die Verbesserung unserer Ressourceneffizienz sowie ein umweltfreundliches Mobilitätsmanagement für Mitarbeiter- und Gütertransport.

Die Impact-Points-Methode als Kennzahl der „Zero Impact Factory“ soll ab 2025 das bisherige Kennzahlensystem der Umwelt Entlastung Produktion (UEP) ablösen. Dadurch erfolgt ein Wechsel von fahrzeugspezifischen Kennzahlen hin zu einer Reduzierung der absoluten Umweltauswirkungen unserer Produktion.

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Maßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden rund 1.700 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie nachverfolgt und dokumentiert. Sie dienen der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen und können einen positiven Einfluss auf die Umweltindikatoren des Konzerns haben sowie in ökonomischer Hinsicht sinnvoll sein.

Zero Impact Logistics

Die vom Volkswagen Konzern ergriffenen Maßnahmen für eine zukünftig bilanziell CO₂-neutrale Logistik umfassen beispielsweise die fortlaufende Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die nahezu vollständige CO₂-Vermeidung durch den Einsatz von Ökostrom aus erneuerbaren Energiequellen auf den elektrifizierten Strecken im Schienenverkehr in Deutschland und weiteren europäischen Ländern in Zusammenarbeit mit Eisenbahnverkehrsunternehmen. Dies ist ein wichtiger Beitrag, um die Treibhausgas-Emissionen in der Wertschöpfungskette zu reduzieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch unter anderem eine ausreichend zur Verfügung stehende Kapazität in der Infrastruktur des Schienennetzes, vor allem in Deutschland.

Die Vorbereitungen für den Einsatz von rein batterieelektrisch angetriebenen Lkw und biogenen Kraftstoffen im Lkw-Netzwerk stehen ebenfalls im Fokus. Auch den Transport von Hochvoltbatterien für Elektrofahrzeuge gestaltet der Volkswagen Konzern, beispielsweise am Komponentenstandort Braunschweig, umweltbewusst und effizient. Dort werden die Batterien vollautomatisch auf die Züge geladen und anschließend unter Einsatz von Strom aus erneuerbaren Energien in das Werk Zwickau befördert.

Für den Fahrzeugtransport über den Nordatlantik nutzt die Konzernlogistik dreizehn Roll-on-Roll-off-Charterschiffe, davon werden zwei mit schadstoffarmem Flüssigerdgas (LNG) betrieben. Bis Ende des Jahres 2024 wurden auf dieser Route schrittweise vier weitere mit LNG angetriebene Autofrachter in Betrieb genommen und dadurch sechs konventionell betriebene Schiffe abgelöst. Im Vergleich zu anderen mit LNG betriebenen Schiffsmotoren sind die Charterschiffe der Konzernlogistik klimaschonender, da durch die Hochdrucktechnologie der Zwei-Takt-Motoren von MAN Energy Solutions nahezu kein Methan entweichen kann. Grundsätzlich ermöglichen die Dual-Fuel-Motoren zudem den zukünftigen Einsatz von nichtfossilen Treib-

stoffen wie Biogas (Bio-LNG), E-Gas (synthetisches Gas) auf Basis von erneuerbaren Energien oder Biofuel. Dadurch ließen sich die CO₂-Emissionen noch weiter reduzieren.

Auf europäischen Seerouten betreibt die Konzernlogistik seit 2021 dauerhaft zwei Charterschiffe mit Bio-Treibstoff, der gegenüber herkömmlichen fossilen Treibstoffen weniger CO₂ verursacht. Den Rohstoff dafür bilden alte Speiseöle und Fette. Dabei handelt es sich um Abfälle und Reststoffe, beispielsweise aus Gastronomie und Lebensmittelindustrie, die nicht für die Weiterverarbeitung zu Nahrungs- oder Futtermitteln genutzt werden können.

MARKETING UND VERTRIEB

Wir verstehen uns als innovativer und nachhaltiger Mobilitätsanbieter für alle gewerblichen und privaten Kundinnen und Kunden weltweit – mit einem Produktportfolio, das unsere erfolgreichen Marken und innovative Finanzdienstleistungen umfasst.

Gemeinsam mit ihren Vertriebspartnern und Importeuren haben sich unsere Pkw-Marken auf ein Vorgehen zur Integration neuartiger Produkte und Services in das Vertriebsnetz verständigt. Im Vordergrund steht dabei der sichere und rechtskonforme Umgang mit Kundendaten und die Art und Weise, wie diese bei digitalen Produkten und Services oder beim Fahrzeugkauf verarbeitet werden. In vielen Ländern wurden die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten verschärft. Gleichzeitig kommen immer mehr Konzernfahrzeuge auf den Markt, die je nach Ausstattung und Verfügbarkeit mit dem Internet verbunden sind. Wir investieren verstärkt in Vertriebssysteme und -prozesse mit dem Ziel, das individuelle Kundenerlebnis in allen Vertriebskanälen weiter zu digitalisieren und zu verbessern. Die wirtschaftliche Kraft und Profitabilität des Volkswagen Konzerns basiert auf einem breiten Portfolio von starken Marken. Unser Ziel ist es, Markenprofile stetig zu schärfen und die jeweiligen Kundensegmente, die die Marken bedienen, möglichst trennscharf abzugrenzen beziehungsweise bei Bedarf gezielt zu ergänzen. So wollen wir eine hohe Marktabdeckung bei großer Effizienz und geringer Kannibalisierung der jeweiligen Marken erreichen. Dazu haben wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung etabliert, um die Positionierung unserer Marken zu steuern und zu verbessern.

Im Rahmen unserer Konzernstrategie haben wir auf den Markt China und die Region Nordamerika aufgrund ihrer hohen strategischen Bedeutung als größter Einzelmarkt beziehungsweise Region mit dem größten Wachstumspotenzial für den Volkswagen Konzern ein besonderes Augenmerk gelegt. Aus der Konzernstrategie wurden Zielbilder zur Transformation des Vertriebs abgeleitet. Sie sind die Grundlage für die Entwicklung des Vertriebs hin zum Mobilitätsanbieter und sollen uns befähigen, noch flexibler und zielgerichteter auf die Wünsche unserer Kundinnen und Kunden zu reagieren und zusätzliche Ertragspotenziale, beispielsweise über digitale Geschäftsmodelle, zu heben.

Nach der erfolgten Übernahme der Europcar Mobility Group mit zwei Konsortialpartnern soll Europcar zum Eckpfeiler eines Vehicle-on-Demand (VoD) Produktportfolios werden, das den Mobilitätsbedarf der Kundinnen und Kunden von der Fahrzeugnutzung für ein paar Stunden bis hin zum Abonnement für mehrere Monate abdeckt. Wir gehen davon aus, dass die meisten Menschen bis 2030 weiterhin individuelle Mobilität bevorzugen werden, aber ihr Hauptinteresse wird die Nutzung und weniger der Besitz von Fahrzeugen sein. Der Volkswagen Konzern möchte am voraussichtlich schnell wachsenden Markt für Mobilitätsdienstleistungen partizipieren.

Auch im Bereich Marketing und Vertrieb sind wir uns unserer Verantwortung für Klima und Umwelt bewusst. Neben dem breiten Angebot an vollelektrischen Fahrzeugen und Hybridmodellen haben wir das Projekt „goTOzero retail“ ins Leben gerufen, das sich auf die Dekarbonisierung und Steigerung der ESG-Leistung des gesamten Vertriebsnetzes fokussiert und unsere Vertriebspartner bei der Umstellung hin zu einem klimaneutralen Geschäftsmodell unterstützen soll. Der CO₂-Fußabdruck des Vertriebsnetzes soll damit bis 2030 bilanziell um mindestens 30% gegenüber 2020 verringert werden. Um die richtigen Maßnahmen zu identifizieren und erfolgreich umzusetzen, stehen den Betrieben Handbücher, Schulungen und Marketingmaterialien zur Verfügung. Darüber hinaus wurde ein Zertifizierungsmodell für das gesamte Handelsnetz etabliert, welches sowohl regulatorischen Anforderungen als auch Kundenerwartungen Rechnung tragen soll.

Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Kundeneroberung

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kundinnen und Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kundinnen und Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Dafür messen wir die Kundenzufriedenheit entlang der Kundenkontaktpunkte mit unseren Marken und thematisieren sie in Vorstandsgremien. Neben der Zufriedenheit mit unseren Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kundinnen und Kunden zu halten und neue zu gewinnen. Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die Pkw-produzierenden Marken geeignete Kennzahlen: Die Loyalitätsrate stellt den Anteil der Kundinnen und Kunden unserer Pkw-Marken dar, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Škoda, Audi und Porsche belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kundinnen und Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze in den europäischen Kernmärkten. Im Vergleich zu anderen Herstellergruppen belegt der Volkswagen Konzern in den europäischen Kernmärkten bezüglich der Loyalität weiterhin einen Spitzenrang. Mit der Eroberungsrate wird der Anteil der gewonnenen Pkw-Kundinnen und -Kunden in Bezug auf eine markenspezifische Auswahl an Wettbewerbern abgebildet. Die Marke Volkswagen Pkw hat weiterhin eine wettbewerbsüberlegene Eroberungsrate. Die Marken Audi, Škoda, SEAT und CUPRA zeigten 2024 eine verbesserte Eroberung, während Porsche Werte auf Vorjahresniveau verzeichnete.

Auf den europäischen Kernmärkten haben sich 2024 das Markenimage und das Markenvertrauen der Marke Volkswagen Pkw über Gesamtmarktniveau stabilisiert. Audi und Porsche belegen im Imageranking weiterhin Spitzenplätze.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern Vertrieb

Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir das Angebot an rein batterieelektrischen Fahrzeugen sukzessive erhöhen. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug, wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb neue Herausforderungen stellt.

Die Digitalisierung bietet dem Vertrieb Chancen, unter anderem eine verbesserte Kundenansprache. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken und Märkten erfordert, um größtmögliche Synergien zu erzielen. Unser Ziel ist hier, für die Kundinnen und Kunden unserer Marken ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns neue Geschäftsmodelle rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere bei Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebniswelt der Kundinnen und Kunden.

Auch unsere internen Prozesse und Strukturen richten wir an den Methoden und neuen Arbeitsformen von digitalen Innovationen aus. Das Ergebnis sind bereichsübergreifende Projektteams, neue Formen der Zusammenarbeit, eine intensivere Beziehung zur internationalen Start-up-Szene, eine konsolidierte Venture-Capital-Kompetenz – als eine Form der Förderung innovativer Ideen und Geschäftsmodelle – sowie neue schlanke Systeme und Cloud-basierte IT-Lösungen.

Auto-Abo

Im Geschäftsbereich Volkswagen Group Mobility hat die Volkswagen Financial Services AG im Jahr 2024 das Angebot an Mobilitätsdienstleistungen des Volkswagen Konzerns und seiner Marken erweitert. Insbesondere die Zusammenarbeit mit der Europcar Mobility Group (EMG) ist weiter fortgeschritten. Weltweit wird aktuell an der Umsetzung von zahlreichen gemeinsamen Projekten gearbeitet, von Mobilitätsangeboten für Flottenkunden bis zur Zusammenarbeit bei der Vermarktung von Gebrauchtfahrzeugen.

Unter der Produktbezeichnung VW FS | Auto Abo bietet die Volkswagen Financial Services AG über ihre Beteiligung an der Euromobil GmbH – ein Joint Venture mit der EMG – den Kundinnen und Kunden eine konzernmarkenübergreifende, flexible Alternative zu Leasing und Kreditfinanzierung an, ohne langfristige

Bindungen. Für den deutschen Markt ist die Volkswagen Financial Services AG verantwortlich für die Auto-Abo-Angebote der Konzernmarken Volkswagen, Škoda und Audi und fördert damit auch die Elektrooffensive des Konzerns. Zudem wird ein Auto-Abo für Volkswagen in Frankreich angeboten.

Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige Partnerschaften. Diese sorgen unter volatilen Rahmenbedingungen für einen stabileren Fahrzeugabsatz gut ausgestatteter, renditestarker Fahrzeugmodelle als das Segment der Privatkunden.

Gerade in Deutschland und im europäischen Ausland hat der Volkswagen Konzern einen festen Stamm gewerblicher Großkunden. Unser umfangreiches Produktangebot ermöglicht uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

In einem um 1,0% gesunkenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen im Berichtsjahr bei 19,9 (21,4)%. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment stieg auf 48,0 (47,0)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen Konzernanteil von 27,9 (27,6)%. Dies zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt. Die gute Marktposition im Flotten- und Großkundengeschäft in Europa konnten wir festigen.

After Sales und Service

Im After-Sales-Geschäft verstehen wir uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen. Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir den Anspruch, die Mobilität unserer Kundinnen und Kunden und unserer Fahrzeuge ein Leben lang sicherzustellen. Dazu erweitern wir kontinuierlich unser Portfolio an maßgeschneiderten Angeboten und Dienstleistungen mit dem Ziel, die Kundenerfahrungen zu verbessern und die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden zu steigern. Zusätzlich bieten die Partnerbetriebe ein umfangreiches Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an.

Den Wandel der Mobilitätswelt und unsere konsequente Ausrichtung auf die Elektromobilität unterstützen wir im After-Sales-Bereich durch die Entwicklung neuer Services und innovativer Konzepte. Auf dem Weg der Transformation arbeiten wir mit unterschiedlichen, für die jeweiligen Märkte spezialisierten Partnern zusammen. Mit den daraus resultierenden Connectivity-Diensten können wir auch im After-Sales-Bereich Synergien mit den Marken des Volkswagen Konzerns generieren und neue Möglichkeiten zur Stärkung der Kundenloyalität nutzen.

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kundinnen und Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für Qualität, Sicherheit und Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 130 Depots schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können.

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

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen mit dem Ziel, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge zu gewährleisten. Mit unseren Fahrzeugen, die über einen vollelektrischen oder hybriden Antrieb verfügen, berücksichtigen wir sowohl den Kundenwunsch als auch unsere Verantwortung, einen Beitrag zum emissionsfreien Transportwesen zu leisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge sollen den Kundinnen und Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit bieten. Wartungszeiten und -kosten senken wir mit Blick auf die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge.

Im Bereich Power Engineering helfen wir unseren Kundinnen und Kunden mit MAN PrimeServ, die Verfügbarkeit von Anlagen abzusichern. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-Standorten steht für große

Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

QUALITÄT

Die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden hängt maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kundinnen und Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Verlauf des Produkt-erlebnisses bestimmen Anmutung, Zuverlässigkeit und Service die wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kundinnen und Kunden in sämtlichen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer Qualität zu überzeugen.

Die Digitalisierung stand auch im abgelaufenen Geschäftsjahr im Mittelpunkt unserer Arbeit: Die Entwicklung softwarebasierter Systeme rückt immer weiter in den Fokus und stellt einen erfolgskritischen Faktor im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit dar. Der durchgängigen Anwendung der Bewertungsmethode „Automotive SPICE“, die wir zur Verbesserung unserer Prozesse einsetzen, kommt daher bei unseren Aktivitäten eine besondere Bedeutung zu. Sie ist ein wichtiger Baustein, um sowohl den Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden als auch denen aus regulatorischer und gesetzgeberischer Sicht Rechnung zu tragen.

Bereits seit längerer Zeit etabliert Volkswagen unternehmensweit Maßnahmen zur Cyber Security. Wir verfügen beispielsweise über ein eigenständiges Cyber-Security-Netzwerk über alle Regionen und Konzernmarken hinweg und überwachen potenzielle Cyber-Risiken. Damit schaffen wir eine schnelle Reaktionsfähigkeit gegenüber potenziellen Bedrohungen. Die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) sieht zum Schutz der Nutzenden unserer Fahrzeuge vor möglichen Angriffen seit Juni 2022 sowohl eine entsprechende Zertifizierung nach UN-R 155 als auch eine Homologation vor, mit denen sichergestellt werden soll, dass Unternehmen den richtigen Umgang mit diesen Aspekten gewährleisten können. Im Konzern verfolgen wir das Ziel, in den Bereichen Unfallvermeidung und Security gleichermaßen Standards umzusetzen. Wir entwickeln unsere bereits etablierten Prozesse im Rahmen eines Automotive-Cyber-Security-Managementsystems entsprechend den Anforderungen aus der UNECE-Regulierung fortlaufend weiter. In diesem Rahmen trifft Volkswagen fachbereichsübergreifend umfangreiche Maßnahmen im gesamten Unternehmen. Diese Maßnahmen wurden auch im Berichtsjahr wieder in einem erfolgreichen Audit unseres Cyber-Security-Managementsystems – durchgeführt durch den TÜV Nord – bestätigt und die Verlängerung unseres Zertifikats nach UN-R 155 für drei Jahre empfohlen.

Strategie der Konzern Qualität

Unsere Funktionalbereichsstrategie New Quality überprüfen wir regelmäßig und stimmen sie mit den Marken ab. Wir richten unser Handeln ganz im Sinne unserer Zielformulierung aus: „Wir streben nach herausragenden Produkten, Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit“. Abgeleitet aus der Konzernstrategie fokussiert unsere Qualitätsstrategie vor allem auf eine exzellente Kundenzufriedenheit entlang des gesamten Kundenerlebnisses – von der Bestellung über das digitale Ökosystem bis hin zum Produkt sowie zu Service und Dienstleistungen. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen die Konzern Qualität und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzaufwendungen. Wir haben auf der obersten Betrachtungsebene für die großen Pkw-produzierenden Marken die Kennzahl „Garantie- und Kulanzvergütungen pro Fahrzeug nach 12 Monaten Einsatzdauer“ als strategische Kennzahl definiert. Sie bildet alle Garantie- und Kulanzvergütungen für die je Herstelljahr weltweit produzierten Fahrzeuge in Euro pro Fahrzeug ab. In diesen Wert werden alle Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Škoda, SEAT/CUPRA, Audi und Porsche einbezogen. Sondereffekte infolge von Aktionen wie zum Beispiel Rückrufe zur Sicherstellung der Produktsicherheit oder zur Einhaltung von Gesetzen sind darin nicht enthalten. Nachdem die Werte seit dem Herstelljahr 2017 auf einem konstant niedrigen Niveau lagen, haben sie sich seit dem Herstelljahr 2020 infolge des immer weiter steigenden Einsatzes neuer Technologien im Automobil sowie aufgrund der zunehmenden Komplexität erhöht. Maßnahmen zur Reduzierung der Werte wurden ergriffen und zeigen Wirkung.

Abgeleitet aus dem Konzern-TOP-10-Programm bildete das TOP-10-Group-Quality-Programm im Berichtsjahr eines unserer zusätzlichen strategischen Ziele. Mit diesem Programm richten wir aufseiten der Konzern Qualität den Fokus immer auf unsere internen und externen Kundinnen und Kunden, definieren klare Verantwortungen für Qualität im gesamten Konzern und stimmen ein schnelles Zusammenarbeitsmodell zwischen Konzern, Marken-Gruppen und Marken ab. Im Laufe des Geschäftsjahres 2024 wurden sechs der auf das Konzern-TOP-10-Programm einzahlenden qualitätsspezifischen Handlungsfelder abgeschlossen (unter anderem Customer Excitement SCORE und qualitätsgenehmigter Konzeptentscheid) und sechs neue Handlungsfelder (unter anderem Ladeinfrastruktur und Data@Quality) gestartet.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir setzen in unseren Prozessen auf das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche. Bei allen Marken wird unter anderem die Entwicklung der Software von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden nach diesem Prinzip alle Systeme, Komponenten oder Bauteile einbezogen, die sich unmittelbar auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs auswirken und daher besonderer Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir darauf, die Konformitätsprüfungen unserer Produkte – insbesondere in Bezug auf den Ausstoß von Emissionen und den Kraftstoffverbrauch – unter Einbeziehung aller beteiligten Geschäftsbereiche durchzuführen und zu bewerten.

Auch auf das Qualitätsmanagementsystem richten wir unsere Aufmerksamkeit und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagementsystem im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001 und den behördlichen typpenehmigungsrelevanten Anforderungen. Diese Normen und Vorgaben müssen erfüllt sein, damit wir die Typpenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits geprüft, dass unsere Standorte und Marken weiterhin diese Anforderungen erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagementberater achten darauf, dass diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden; sie werden dabei von einer zentralen Stelle in der Konzern Qualität koordiniert und unterstützt.

Beachtung regionaler Anforderungen

Zur Erfassung regionsspezifischer Kundenanforderungen nutzen wir verschiedene Instrumente zum Einholen von Feedback wie zum Beispiel konkrete Kundenbefragungen. Darüber hinaus beobachten wir weltweit die einschlägigen Internetforen und Social-Media-Beiträge, um direktes Kundenfeedback einzuholen sowie Stimmungen und Trends frühzeitig zu erkennen.

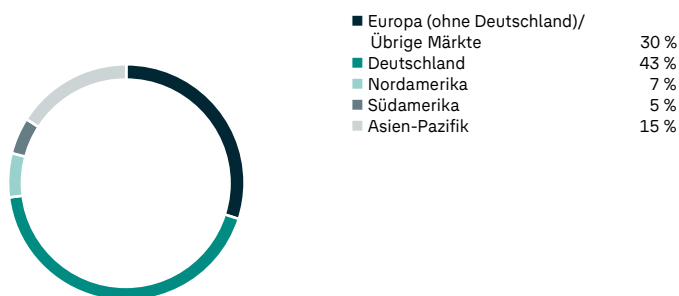
Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich erreichen zu können, berücksichtigen wir regionale Kundenbedürfnisse in unseren Fahrzeug-Audits. Jede Marke legt gemeinsam mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken. Damit wir beim Fahrzeug-Audit vergleichbare Ergebnisse erhalten, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Wir passen sie laufend an die sich wandelnden Anforderungen an. Seit mehr als 40 Jahren sind weltweit Auditoren für uns im Einsatz; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Sicht der Kundinnen und Kunden und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

PERSONAL

Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit und will sich mit seiner Personalpolitik der damit verbundenen Verantwortung stellen. Am 31. Dezember 2024 arbeiteten – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 679.472 Beschäftigte im Volkswagen Konzern (614.082 Beschäftigte ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen). Das sind 0,7% weniger als Ende 2023. Die Verteilung unserer Gesamtbelegschaft auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2024 arbeiteten 293.338 (298.687) Beschäftigte in Deutschland.

BESCHÄFTIGTE NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2024



Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Für den Volkswagen Konzern ist die Transformation der Beschäftigten im Rahmen seiner Konzernstrategie als eines der Fokusthemen definiert. Eine Schlüsselrolle spielt für unsere drei Markengruppen Core, Progressive und Sport Luxury in diesem Zusammenhang die Personalstrategie (Group People Strategy). Auch mit ihr werden zentrale und erfolgskritische Ansätze der Personalpolitik fortgeführt.

Im Rahmen der Personalstrategie haben wir verschiedene Dimensionen identifiziert, mit dem Ziel, die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten und des Unternehmens ganzheitlich zu adressieren und somit bestmögliche Leistungen im Sinne unseres Unternehmenserfolgs zu ermöglichen.

- 1) „Ich“ (Me@Volkswagen): Wir wollen das Mitarbeitererleben systematisch verbessern und sicherstellen, dass jeder Beschäftigte optimale Bedingungen für die Erfüllung seiner Aufgaben vorfindet.
- 2) „Mein Team“ (Teams@Volkswagen): Im Zuge unserer Transformation ändert sich grundlegend die Art, wie Teams im Volkswagen Konzern zusammenarbeiten. Hybride, digitale und agile Formen der Zusammenarbeit gewinnen an Bedeutung.
- 3) „Wir alle bei Volkswagen“ (All of us@Volkswagen): Das gemeinsame Wertefundament für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns bilden die sieben Volkswagen Konzerngrundsätze, die im Code of Conduct niedergeschrieben sind: Wir tragen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft, Wir sind aufrichtig und sprechen an, was nicht in Ordnung ist, Wir wagen Neues, Wir leben Vielfalt, Wir sind stolz auf die Ergebnisse unserer Arbeit, Wir statt ich, Wir halten Wort.
- 4) „Volkswagen in der Gesellschaft“ (We@Volkswagen and the world around us): Uns ist bewusst, dass wir ohne eine langfristige gesellschaftliche Legitimität an unseren Standorten und in unseren Märkten unser Geschäftsmodell in Zeiten des beschleunigten Wertewandels nicht fortführen können – das gilt wirtschaftlich, ökologisch und sozial. Dabei verstehen wir unsere Beschäftigten als Repräsentanten des Volkswagen Konzerns, die unsere Werte in die Gesellschaft vermitteln.

Mit der Digitalisierung und der Transformation hin zur Elektromobilität befinden wir uns auf einem langfristigen Weg der Veränderung und Erneuerung. Dabei ist uns wichtig, immer wieder zu überprüfen, ob wir den eingeschlagenen Kurs halten und unsere Ziele erreichen. Die folgenden strategischen Kennzahlen helfen uns, unsere Fortschritte zu messen und bei Bedarf gegenzusteuern:

- > Interne Arbeitgeberattraktivität: Die Kennzahl ergab sich bis zum Berichtsjahr 2023 aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wurde im Rahmen des Stimmungsbarometers für den Großteil unserer Konzerngesellschaften erhoben. Im Jahr 2024 wurde das Stimmungsbarometer zum Zwecke der Überarbeitung für den Konzern ausgesetzt. Nach der Überarbeitung soll es allen Gesellschaften weiterhin als Instrument angeboten werden.
- > Diversity-Index: Zur Förderung der Vielfalt und Chancengerechtigkeit im Konzern haben wir Ziele für den prozentualen Frauenanteil im Management sowie für den Internationalisierungsgrad im Top-Management festgelegt. Zusammengefasst werden diese beiden Zahlen seit 2017 im Diversity-Index. Er wird für die Beschäftigten des gesamten Volkswagen Konzerns erhoben, jedoch ohne Beschäftigte in der Entnahmephase von Zeitwertpapieren (Zeitwertpapier: Zeitguthaben aus Entgeltumwandlung), ohne Auszubildende und ohne Beschäftigte in der passiven Phase der Altersteilzeit. Der Frauenanteil im Management, bestehend aus den sogenannten Mitarbeiterkreisen Management, Oberes Management sowie Top-Management (inklusive Konzern- und Markenvorstände), und lag im Jahr 2024 mit 19,9% um 0,7 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau (19,2 %). Das Zwischenziel von 19% für 2024 wurde damit erreicht. Bis 2025 will der Volkswagen Konzern den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Das stellt ein Plus von 8,1 Prozentpunkten gegenüber dem Basiswert von 12,1% aus dem Jahr 2016 dar. Für den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten der drei Managementkreise, wurde das Ziel von mindestens 25,0% bis 2025 festgelegt. Bei Erreichung des Zielwerts wäre dies eine Steigerung von 8,0 Prozentpunkten gegenüber dem Basiswert von 17,0%, ebenfalls aus dem Jahr 2016. Im abgelaufenen Berichtsjahr betrug er 29,1% (25,6%). Das Zwischenziel von 24,1% für das Berichtsjahr wurde damit erreicht. Die Werte für den Frauenanteil im Management und die Internationalisierung im Top-Management werden gleichgewichtet in den Diversity-Index eingebracht, der für das Jahr 2016 auf 100 gesetzt wurde. Für das Jahr 2024 war eine Steigerung dieses Indexes auf 149 geplant. Dieser Zielwert wurde mit dem Wert von 168 (154) übertroffen.
- > Umsetzungsstand Strategische Personalplanung: Die strategische Personalplanung ergänzt die operative Personalplanung um eine qualitative, langfristige sowie strategische Planungsperspektive. Sie ermöglicht es, qualitative und quantitative Über- und Unterdeckungen in den Unternehmensteilen frühzeitig zu identifizieren und leitet erforderliche Qualifizierungs-, Ausbildungs- sowie Restrukturierungserfordernisse ab, deren Umsetzungen zur Unterstützung der Transformation beitragen sollen. Um den Fortschritt in der strategischen Personalplanung abzubilden, messen wir den Anteil der aktiven Belegschaft (entspricht den Beschäftigten ohne Auszubildende und Beschäftigte in der passiven Phase der Altersteilzeit), der in der strategischen Personalplanung ab 2023 berücksichtigt ist. Im Rahmen der Überarbeitung der Konzernstrategie werden die Ziele angepasst und vor dem Hintergrund der laufenden Effizienzprogramme die Berichterstattung der strategischen Kennzahl für das Jahr 2024 ausgesetzt.
- > Weiterbildungsstunden pro Beschäftigtem: Das Ziel ist, bis 2030 die durchschnittlichen Weiterbildungsstunden pro Beschäftigtem der aktiven Belegschaft (hier ohne Beschäftigte in der Entnahmephase von Zeitwertpapieren) im Volkswagen Konzern um 35% auf 30 Stunden im Jahr erhöhen. Der Ausgangswert liegt bei 22,3 Stunden und bildet den Durchschnitt der Basisjahre 2015 bis 2019. Die Wahl der Basisjahre ist begründet durch die Covid-19-Pandemie, die zu einer zeitweiligen Einschränkung der Weiterbildungsaktivitäten in den Jahren 2020 und 2021 geführt hat. Die Zielgröße dieser strategischen Kennzahl für das Berichtsjahr war 26,0 Stunden. Sie wurde mit durchschnittlich 20,8 (22,1) Stunden pro Beschäftigtem verfehlt. Die Abnahme der Qualifizierungsstunden liegt an der priorisierten Umsetzung von Effizienzprogrammen im Konzern, sodass der Schwerpunkt der Fachbereiche nicht auf Maßnahmen zur Steigerung der Qualifizierungsstunden gelegt wurde.

Neben der langfristigen Steuerung unserer strategischen Ziele im Rahmen der Group People Strategy arbeiten wir jährlich mit einem TOP-10-Programm für den Personalbereich an der Erreichung aktueller Ziele, an denen sich unsere Konzerngesellschaften beteiligen. Im Konzern-TOP-10-Programm war der Personalbereich im Berichtsjahr mit dem Top-Ziel "Team & Organisation" vertreten. Im TOP-10-Programm 2024 hat das Personalressort konsequent die aktuellen Herausforderungen unseres Unternehmens adressiert. Hierzu gehörten das veränderte Wettbewerbsumfeld, die Transformation der Branche, die steigende Regulierungsdichte und der Fachkräftemangel. Um die notwendigen Ressourcen zur Bewältigung dieser Herausforderungen bereitzustellen,

und weiterhin Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen, hat der Volkswagen Konzern Effizienzprogramme in den Marken aufgelegt. Kernbestandteil sind auf Markenebene festgelegte Performance-Ziele, die durch markenspezifische Ziele und Maßnahmen ihre Umsetzung finden. Beispielsweise wurde in der Volkswagen AG im Dezember 2024 ein neuer Tarifvertrag abgeschlossen, der von betrieblichen Vereinbarungen flankiert wird.

Die Volkswagen AG einigte sich nach intensiven Verhandlungen mit der IG Metall und dem Betriebsrat auf eine gemeinsame Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“. Es ist geplant, die Produktionskapazitäten an den deutschen Volkswagen Standorten neu auszurichten. Auf tariflicher Ebene wurden mit diesem Tarifabschluss zum Haustarifvertrag bis 2030 die Voraussetzungen für eine finanzielle Arbeitskostenentlastung von 1,5 Mrd. € pro Jahr geschaffen. Die kurzfristige Entlastung bei den Arbeitskosten sowie die vereinbarten strukturellen Maßnahmen und Einsparung bei Entwicklungskosten sollen mittelfristig zu Kosteneffekten von über 4 Mrd. € pro Jahr führen. Außerdem vorgesehen ist eine technische Kapazitätsreduzierung von 734.000 Einheiten in den deutschen Werken. Dafür haben sich Unternehmen und Mitbestimmung neben den strukturellen Produktionsmaßnahmen auf einen sozialverträglichen und am Verlauf der demographischen Kurve orientierten Abbau der Belegschaft um mehr als 35.000 an den deutschen Volkswagen Standorten bis 2030 geeinigt. Für die daraus resultierenden personellen Maßnahmen hat der Personalbereich entsprechende Personalinstrumente wie die sogenannte Perspektivwerkstatt entwickelt, um neue individuelle berufliche Perspektiven für transformationsbetroffene Beschäftigte zu erarbeiten. Darüber hinaus hat zum Jahresende 2024 noch keine weitere Ausspezifizierung weiterer Instrumente wie Altersregelungen oder Abfindungsprogramme stattgefunden.

In den Tarifvereinbarungen wurde unter anderem festgelegt, dass die vereinbarte Entgelterhöhung für die Jahre 2025 und 2026 bis Ende 2030 nicht an die Beschäftigten ausgezahlt, sondern ab 2027 bis 2030 für den sozialverträglichen Personalabbau verwendet wird. Des Weiteren kommt es zu einer Ablösung bisheriger tariflicher Regelungen durch den neuen Tarifvertrag. Die Wochenarbeitszeit wird ab 1. Juli 2025 einheitlich im Tarif auf 35 Stunden pro Woche festgelegt und mit einem Kompensationsbetrag in 2025 ausgeglichen. Ab 1. Januar 2027 wird ein neues Entgelt- und Bewertungssystem eingeführt. Die Ergebnisbeteiligung entfällt für die Geschäftsjahre 2025 bis 2026, anschließend erfolgt eine Staffelung in den Geschäftsjahren 2027 bis 2029, der Bonus für die Tarifbeschäftigtengruppe „Tarif Plus“ wurde neu ausgerichtet. Die Jubiläumsgratifikation wurde ab 2025 auf Festbeträge umgestellt und mit den Laufzeiten der Entgelttarifverträge gekoppelt. Darüber hinaus wird unter anderem die Zahl der Ausbildungsplätze in den deutschen Werken der Volkswagen AG von 1.400 auf 600 reduziert. Mit der Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“ wurde die Grundlage für wichtige Investitionen in Zukunftsprodukte bis 2030 geschaffen.

Qualifizierung und Weiterbildung

Mit der Transformation in der Automobilindustrie stehen wir vor dem größten Kompetenz- und Kulturwandelprozess unserer Unternehmensgeschichte. Unser Anspruch ist es, die Beschäftigungsfähigkeit unserer Gesamtbelegschaft langfristig zu sichern. Wir investieren umfangreich in Qualifizierung und leisten somit einen Beitrag, dass Beschäftigte auch bei veränderten Anforderungen eine sichere Beschäftigung bei Volkswagen haben. Im Fokus stand 2024 der Auf- und Ausbau des digitalen Weiterbildungsangebots. Wir implementieren und integrieren das Personalsystem „Success Factors“ und die Lernplattform „Degreed“ als Learning Ecosystem zum digitalen Lernen und zur selbstgesteuerten Weiterbildung. Ausgehend von und gesteuert durch die Volkswagen Group Academy wird auf diese Weise ein gemeinsamer Rahmen für die Qualifizierung aller Beschäftigten des Volkswagen Konzerns geschaffen.

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen sind die Berufsausbildung sowie das duale Studium. Zum Jahresende 2024 bildete der Volkswagen Konzern 17.201 junge Menschen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können.

Volkswagen bietet Hochschulabsolventinnen und -absolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit internationaler Ausrichtung

können das Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion.

Beteiligung der Beschäftigten

Mitbestimmung und Einbeziehung unserer Beschäftigten ist tief im Volkswagen Konzern verankert. Hierzu gehört auch, dass wir in unserem Unternehmen eine möglichst umfassende Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ermöglichen. Volkswagen respektiert die Perspektiven und Interessen der eigenen Beschäftigten und setzt sich fortlaufend mit ihnen auseinander. Dafür führt der Volkswagen Konzern einen kontinuierlichen Dialog mit der Arbeitnehmervertretung über die wesentlichen, tatsächlichen sowie potenziellen, positiven und negativen Auswirkungen, die das Unternehmen auf die Beschäftigten nehmen könnte. Wir verfolgen das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung und haben den Anspruch, die Vergütung fair und transparent zu gestalten. Dabei setzen wir unter anderem auf Kollektivvereinbarungen.

Bei der Ausgestaltung kooperativer und von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universell gültigen Menschenrechte und die Normen der International Labour Organization (ILO). Darauf aufbauend haben wir mit dem Europäischen und Welt-Konzernbetriebsrat unseres Unternehmens verschiedene Chartas und Erklärungen vereinbart, die die Grundsätze der Arbeitspolitik im Volkswagen Konzern sowie Arbeitnehmerrechte festschreiben. Besonderes Augenmerk gilt bei Volkswagen dem Schutz seiner Beschäftigten sowie der Schaffung eines sicheren und gesundheitsgerechten Arbeitsumfelds. Damit sind Arbeits- und Gesundheitsschutz für den Volkswagen Konzern von höchster Bedeutung. Darüber hinaus ist uns wichtig, dass wir die Vielfalt unserer Beschäftigten fördern und uns für ein inklusives Arbeitsumfeld einsetzen. Wir bieten Chancengerechtigkeit für alle und lehnen jegliche Form der Diskriminierung ab.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

IT Strategie

Der Volkswagen Konzern verfolgt das Zielbild „The Global Automotive Tech Driver“. Die IT spielt dabei eine immer wichtigere Rolle – sowohl im Fahrzeug als auch innerhalb des Unternehmens sowie bei der Erschließung neuer Geschäftsmodelle.

Digitalisierte Lieferketten, automatisierte und KI-optimierte Prozesse in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens, ein datengesteuertes Management der Nachhaltigkeitsziele und ein nahtloses Zusammenspiel aus analogem und digitalem Kundenerlebnis sind Elemente dieser Transformation.

Der Geschäftsbereich „IT“ des Vorstands hat mit seiner Strategie ein Zielbild für die „Globale IT“ im Unternehmen entwickelt. Es stellt eine klare und synchrone Ausrichtung, die weltweite Vernetzung und den Wissensaustausch sowie die gemeinsame Adaptierbarkeit der IT-Strategien aller Marken und Regionen sicher. Ziel ist die marken- und regionsübergreifend standardisierte und damit sinnvoll gebündelte Bereitstellung von IT-Infrastrukturen, IT-Services und IT-Lösungen. Das dient dazu, Kosten zu senken, Effizienzen ausnutzen und weiteres Synergiepotenzial zu heben. Differenzierungen und individuelle Lösungen finden nur dort statt, wo sie konkreten Notwendigkeiten folgen oder regulatorische Vorgaben dies verlangen.

Zieldimensionen sind: der Wertbeitrag für die Fachbereiche, der aktive Beitrag zur konsequenten Digitalisierung des Unternehmens, eine hohe Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung sowie Kosteneffizienz. Zur Zielerreichung wurden langfristige IT-Imperative definiert. Diese adressieren beispielsweise die Transformation zu einem daten- und KI-getriebenen Unternehmen, die Umsetzung durchgängiger Infrastrukturplattformen über Marken und Regionen hinweg, die Umsetzung einer globalen, digitalen Produktlandschaft durch ein marken- und regionsübergreifendes Zusammenarbeitsmodell auf Basis komplementärer Fähigkeiten sowie operationale Exzellenz bei der Umsetzung. Die Sicherstellung der Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen erfolgt durch das jährliche Global IT TOP-10-Programm in agiler Arbeitsweise in Trimester-Sprints mit dem Fokus auf „Business Impact & Speed“ (Geschäftsnutzen und Geschwindigkeit). Das Global IT TOP-10-Programm schafft durch die optimierte Datenverfügbarkeit die Basis für moderne KI-Anwendungen und damit das Potenzial für unternehmensweite Effizienzen. Eine konsequente Modularisierung großer IT-Programme

unterstützt die Bereitstellung zukunftsfähiger IT-Lösungen und treibt damit die Digitalisierung aller Geschäftsbereiche lokal sowie weltweit voran, zum Beispiel durch die IT China Strategie. Die konsequente Einführung der agilen Produktorganisation soll die Geschwindigkeit bei der Entwicklung und Bereitstellung digitaler Produkte erhöhen. Hierbei arbeiten IT und Geschäftsbereiche in funktionsübergreifenden Teams in kurzen Entwicklungszyklen gemeinsam an neuen digitalen Produkten. Das im Rahmen des Global IT TOP-10-Programms berichtete konzernweite und markenübergreifende IT-Performance-Programm strebt zusätzlich eine Performance-Steigerung von 30% bis 2030 auf allen Ebenen an.

Mit der fachlichen Anbindung der Chief Information Officers (CIOs) der Markengruppen Core, Progressive, Sport Luxury und der Volkswagen Financial Services AG an den Geschäftsbereich „IT“ des Vorstands soll eine einheitliche strategische Ausrichtung sichergestellt werden. Darüber hinaus erleichtert diese fachlich-organisatorische Anbindung die Realisierung von Synergien und weiteren Skaleneffekten. Die systematische Identifizierung und das konzernweite Teilen von erfolgreich umgesetzten Projekten in Marken und Gesellschaften (Best Practices) soll einen effektiven Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens gewährleisten, für mehr Tempo und Synergien sorgen und damit auch den Mittelbedarf senken.

Im Bereich der IT-Infrastruktur liegt der Fokus auf dem weiteren Ausbau und der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen dem Konzern und seinen Marken. So konnten bereits teils signifikante Kostensenkungen und Qualitätsoptimierungen erreicht werden. Dieser Kurs wird konsequent weiterverfolgt. Der Konzern strukturiert sich dazu global einheitlich entlang von fünf Betriebsplattformen beziehungsweise -domänen (Cloud, Mainframe, High Performance Computing, On Premise, Digital Workplace), die marken- und regionsübergreifend genutzt werden. Dabei verbinden wir unsere gemeinschaftlichen Ressourcen in den Marken und Regionen sowie den internationalen Gesellschaften der Global IT, zum Beispiel in Indien.

Software-Entwicklung

Der Geschäftsbereich „IT“ des Vorstands verantwortet die schnelle und bedarfsgerechte Entwicklung und Einführung von Software- und IT-Lösungen für den Konzern. Die Umsetzung erfolgt unter anderem in den weltweiten Software Development Centern (SDC). Das strategische Ziel besteht darin, den Anteil der Eigenleistungen in Softwareprodukten für kritische Geschäftsprozesse (zum Beispiel die Technische Entwicklung) zu sichern und sukzessiv auszuweiten. Dafür sollen vor allem der konsequente Ausbau der internationalen Tochtergesellschaften und neue Kooperationsmodelle mit ausgewählten Partnern sorgen. So wird dem weiterhin steigenden Softwareentwicklungsbedarf im Volkswagen Konzern Rechnung getragen. Die schrittweise Erhöhung der Eigenleistungen soll insbesondere eine stärkere Governance und die effizientere Steuerung und Kostenkontrolle von Lieferanten sicherstellen.

Weiterhin stehen die Prozessoptimierung und Definition von Standards für die Softwareentwicklung im Vordergrund. Dies implizieren unter anderem die internationale und datengetriebene Steuerung der Aktivitäten in den SDC, die strategische Ausrichtung der geschäftskritischen Unternehmenssysteme sowie die Sicherung des geistigen Eigentums in Form des Quellcodes von Softwareprodukten.

Nutzung von Digitalisierung und IT-Lösungen

Der digitale Wandel wird durch den Vorstand stetig begleitet und unterstützt. Der Konzern-Vorstandsausschuss Digitale Transformation befasst sich mit der marken- und geschäftsbereichsübergreifenden digitalen Transformation der Unternehmensprozesse. Das Gremium steuert das IT-Projektportfolio, fördert den digitalen Kulturwandel sowie Innovationen und Synergien zwischen dem Konzern und den Marken. Damit ist er die höchste Entscheidungsinstanz und Richtungsgeber in der digitalen Transformation des Konzerns.

Im Geschäftsjahr 2024 fiel ein wesentlicher Schwerpunkt auf die großflächige Einbringung von Anwendungen mit künstlicher Intelligenz (KI) in zahlreiche Unternehmensprozesse. Die Anwendungsbreite von KI im Volkswagen Konzern ist groß. Angestrebt werden konkrete monetäre Einsparungen (zum Beispiel die Reduzierung des Strom- und Materialverbrauchs in Fertigungsprozessen), konkrete Verbesserungen der Produktqualität und verbundene mittelbare Kosteneinsparungen (zum Beispiel verbesserte Qualitätsprozesse und damit auch eine Reduktion von Kulanz- und Gewährleistungskosten sowie entfallene Beauftragungen wie beispielsweise Übersetzungs- und Kanzleikosten), konkrete Verbesserungen der Produktqualität sowie ergonomische

Vorteile für Beschäftigte, darunter schnellere und transparentere Zusammenarbeit und unterstützte Bedienung von Systemen. Im Fokus steht dabei stets die Abwägung von Aufwendungen und Kosten für den Einsatz von KI-Anwendungen und ihrem Mehrwert für die Fachbereiche und das Unternehmen insgesamt. KI wird daher im Volkswagen Konzern zuallererst als Instrument und Werkzeug gesehen, nicht als Selbstzweck.

Bereits integrierte Anwendungen sind unter anderem Smart Quality Analytics (SQA) – ein IT-System, das beispielsweise zur Digitalisierung der Felddatenanalyse genutzt wird. Für die Qualitätssicherung erfasst und analysiert SQA die Daten der verbundenen Kundenfahrzeuge, unter anderem aus den Steuergeräten sowie Fehlermeldungen aus den Werkstätten. Weitere Projekte befassen sich mit der Optimierung der Reihenfolge einzelner Arbeitsschritte in der Fahrzeugfertigung (zum Beispiel Lackierreihenfolge), um Fertigungszeiten zu reduzieren und Ressourceneinsatz zu verbessern.

Im Bereich des maschinellen Lernens wird an einer intelligenten Steuerung des Energieeinsatzes am Beispiel der Druckluftsteuerung gearbeitet, um nachhaltige Stromeinsparungen und CO₂-Reduzierungen zu erzielen. Im Bereich After Sales wird mit Hilfe von Advanced Data Analytics beispielsweise die Lagerhaltung von Ersatzteilen optimiert. Ebenso werden zahlreiche Bot-Projekte umgesetzt, die Geschäftsabläufe automatisieren (Robotic Process Automation).

Weiterhin werden Produktionsabläufe durch KI und Kamerasysteme unterstützt (Computer Vision). Die Systeme und Anlagen in den Fabriken werden zu einem integrierten Gesamtsystem verbunden. Im Hinblick auf Forschung und Entwicklung bringt die Konzern IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. So machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess, unter anderem durch den Ersatz physischer Komponenten mit am Computer generierten virtuellen Teilen, schneller, effizienter und kostengünstiger.

Die Daten- und KI-Strategie „Group Data & AI Strategy“ ist von zentraler Bedeutung bei der Implementierung von KI. Sie verfolgt das Ziel, das Potenzial von KI auszuschöpfen. Um dies konzernweit zu verfolgen, werden alle strategischen und KI-bezogenen Beschlüsse und Arbeitsinitiativen im sogenannten Hub-Hub-Spoke-Modell koordiniert. Hierbei steht eine Zentralstelle (Hub) im Konzern jeweils Zentralstellen (Hubs) in Marken und Gesellschaften gegenüber, die wiederum jeweils durch eine Spoke-Funktion (Fachvertretung) in den Domänen und Geschäftsbereichen unterstützt werden. Damit verbessern wir die Koordination der Konzernteile bei der Implementation der KI-Anwendungen und erhöhen deren Skalierbarkeit und Effizienz. Ressourcen können bedarfsgerecht und möglichst effizient für die priorisierten KI-Lösungen eingesetzt werden. Diese Struktur erlaubt zudem eine effiziente Umsetzung und Skalierung der KI-Lösungen sowie die effiziente Verteilung von Schulungsmaterial, Richtlinien und Erfahrungswerten.

IT-Sicherheit

Die globale Absicherung der Daten und Informationen im Volkswagen Konzern ist eine zentrale, priorisierte Aufgabe der IT. Strategische Maßnahmen wurden auch im Geschäftsjahr 2024 mit dem Group-Information-Security-Programm fortgesetzt. Das Programm hat zum Ziel, konzernübergreifende, einheitliche Prozesse und Lösungen zur weiteren Verbesserung der Informationssicherheit zu schaffen. Die Arbeitsergebnisse und Lösungen werden innerhalb des Konzerns implementiert. Dabei stehen insbesondere Themen im Fokus, die perspektivisch Informationssicherheitsrisiken für den Konzern darstellen könnten und die im Rahmen der digitalen Transformationsstrategie des Unternehmens besonders abgesichert werden müssen. Inhalt und Ausrichtung des Programms werden jährlich auf Aktualität überprüft und im Bedarfsfall angepasst.

Der Volkswagen Konzern fordert die bestandene TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)-Bewertung seiner Lieferanten ein und setzt damit ein Zeichen zur unternehmensübergreifenden Informations- und Datensicherheit. TISAX ist ein Zertifikat, dessen Bewertungsverfahren aus der internationalen Industrienorm und den Anforderungen der Automobilwelt vom deutschen Verband der Automobilindustrie abgeleitet wurde. Ziel ist eine sichere Verarbeitung sensibler Daten und Informationen bei unseren Lieferanten.

Aufgabe der Automotive Cyber Security ist die Abwehr von Cyber-Angriffen auf unsere Fahrzeuge im gesamten Produktlebenszyklus sowie auf das digitale Fahrzeug-Ökosystem. Basierend auf den gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung haben wir Konzernrichtlinien implementiert. Auf deren Grundlage

werden markenspezifische Organisationsrichtlinien unter Berücksichtigung der organisatorischen Gegebenheiten spezifiziert und umgesetzt.

Um Daten unserer Kundinnen und Kunden gegen Cyber-Angriffe zu schützen und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften umzusetzen, haben wir integrierte marken- und regionsübergreifende Sicherheits-Managementsysteme für Informations- und Cyber-Sicherheit etabliert. Das durch die UNECE-Regulierung 155 geforderte Cyber-Security-Managementssystem wurde im Jahr 2021 durch das KBA erstmals mit der UNECE-CSMS-Zertifizierung sowie durch jährliche Überwachungs-Audits bestätigt. Die erste erfolgreiche Re-Zertifizierung hat im Mai 2024 stattgefunden. Die Absicherung des kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und digitalen Mobilitätsdienste wird seit 2022 im Regelbetrieb weiterverfolgt.

Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und zertifiziert. Sie ist die wichtigste branchenübergreifende Norm für Informationssicherheit und unsere Grundlage zum Aufbau eines angemessenen Informationssicherheitsmanagementsystems für alle schützenswerten Informationen des Unternehmens. Dieses System wird sukzessive erweitert, jährlich überprüft und in geforderten Abständen rezertifiziert.

Mit Einführung des Datenschutzmanagementsystems und der Datenschutzmanagementorganisation wurden in den vergangenen Jahren die Infrastruktur für die Umsetzung und die nachhaltige Einhaltung datenschutzrechtlicher Anforderungen in der Volkswagen AG etabliert. Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung der Geschäftsprozesse, neue Gesetzgebungsinitiativen mit Datenschutzrelevanz sowie die starke Erhöhung der Regelungsdichte internationaler Datenschutzgesetzgebung erfordern weiterhin eine hohe Aufmerksamkeit, um eine nachhaltige Einhaltung der Datenschutzanforderungen sicherstellen zu können. Die kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie die weitere Standardisierung und Automatisierung der Prozesse bleiben dabei im Fokus. Zudem werden Compliance-Erfordernisse bereits in die Konzeption von IT-Lösungen und Infrastrukturentscheidungen integriert.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2024 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Prognosebericht

Die Weltwirtschaft wird im Jahr 2025 voraussichtlich mit einer etwas schwächeren Dynamik wachsen als im Berichtsjahr. Die weltweite Pkw-Nachfrage sollte sich regional uneinheitlich entwickeln und leicht über dem Vorjahresniveau liegen.

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche Entwicklung des Volkswagen Konzerns und der Rahmenbedingungen seiner Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die eine Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen bewirken könnten, stellen wir im Risiko- und Chancenbericht dar.

Unsere Annahmen basieren auf aktuellen Einschätzungen externer Institutionen; dazu zählen Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, multinationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2025 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2024 etwas schwächeren Dynamik wachsen wird. Die rückläufige Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende Lockerung der Geldpolitik sollten sich positiv auf die private Nachfrage auswirken. Risiken sehen wir weiterhin in einer zunehmenden Fragmentierung der Weltwirtschaft und protektionistischen Tendenzen, in Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie in strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Die Wachstumsaussichten werden zudem von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet; Risiken bergen insbesondere der Russland-Ukraine-Konflikt, die Auseinandersetzungen im Nahen Osten sowie zunehmende Unsicherheiten im Zusammenhang mit der politischen Ausrichtung der USA. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer im Durchschnitt eine etwas schwächere Dynamik aufweisen werden als im Berichtsjahr.

Wir rechnen außerdem damit, dass die Weltwirtschaft bis 2029 mit stabilen Veränderungsraten weiter wachsen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa erwarten wir für 2025 eine ähnliche Wachstumsrate der Wirtschaft wie im Berichtsjahr und eine im Durchschnitt weiter rückläufige Inflationsrate. Damit einhergehende Leitzinsenkungen der Europäischen Zentralbank (EZB) sollten die wirtschaftliche Lage im Euroraum unterstützen.

In Zentraleuropa erwarten wir für das Jahr 2025 gegenüber dem Vorjahr eine etwas höhere Wachstumsrate bei anhaltenden hohen, aber weniger dynamischen Preisanstiegen. Die Wirtschaftsleistung Osteuropas sollte sich nach dem starken Einbruch im Jahr 2022 infolge des Russland-Ukraine-Konflikts mit abgeschwächter Dynamik weiter erholen.

Deutschland

Wir erwarten, dass sich das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2025 positiv, aber mit geringer Dynamik entwickelt. Die deutsche Inflationsrate sollte sich im Jahresdurchschnitt etwas verringern. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird sich voraussichtlich etwas verschlechtern.

Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass das Wirtschaftswachstum in den USA im Jahr 2025 weiterhin stabil, jedoch mit abgeschwächter Dynamik ausfällt und die Entwicklung des Arbeitsmarktes entsprechend beeinträchtigt wird. Die US-Notenbank dürfte trotz eines zu erwartenden leichten Anstiegs der Inflationsrate im Laufe des Jahres 2025 weitere Leitzinssenkungen durchführen. In Kanada sollte das Wirtschaftswachstum etwas höher ausfallen als im Berichtsjahr, in Mexiko dagegen ungefähr gleich bleiben.

Südamerika

Die brasilianische Wirtschaft wird aller Voraussicht nach im Jahr 2025 eine positive Veränderungsrate aufweisen, die aber niedriger ausfällt als im Berichtsjahr. In Argentinien sollte nach zwei rückläufigen Jahren ein positives Wachstum zu verzeichnen sein.

Asien-Pazifik

Das chinesische BIP wird im Jahr 2025 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau wachsen, wenngleich mit einer geringeren Rate als 2024. Das Wirtschaftswachstum Indiens sollte eine ähnliche Dynamik verzeichnen wie im Berichtsjahr, während Japans Wirtschaftsleistung gegenüber 2024 vermutlich wieder wächst.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir rechnen auf den internationalen Automobilmärkten mit einer weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität. Krisenbedingte Unterbrechungen der globalen Versorgungskette und dadurch resultierende Auswirkungen auf die Fahrzeugverfügbarkeit können das Neuzulassungsvolumen belasten. Plötzlich auftretende oder sich verschärfende geopolitische Spannungen und Konflikte könnten darüber hinaus insbesondere zu steigenden Materialpreisen und sinkender Verfügbarkeit von Energie führen.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2025 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, aber überwiegend positiv entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen. Für die Jahre 2026 bis 2029 rechnen wir weltweit mit einer wachsenden Nachfrage nach Pkw.

Die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres. Für die Jahre 2026 bis 2029 gehen wir von einer weltweit wachsenden Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen aus.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa rechnen wir für 2025 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das spürbar über dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Für die großen Einzelmärkte Frankreich, Großbritannien und Spanien rechnen wir in 2025 mit einem Wachstum in unterschiedlich starken Ausprägungen zwischen leicht und spürbar über dem Vorjahresniveau. Den italienischen Markt erwarten wir auf Vorjahresniveau.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen gehen wir in Westeuropa für das Jahr 2025 von einem Neuzulassungsvolumen auf dem Niveau des Vorjahres aus. In den großen Einzelmärkten Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien sollte dabei die Entwicklung heterogen ausfallen.

Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2025 den Vorjahreswert insgesamt voraussichtlich stark übertreffen – vorbehaltlich der weiteren Entwicklung des Russland-Ukraine-Konflikts. In den wesentlichen Märkten dieser Region erwarten wir eine heterogene Entwicklung.

Die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden 2025 den Vorjahreswert voraussichtlich spürbar übersteigen – vorbehaltlich der weiteren Entwicklung des Russland-Ukraine-Konflikts.

Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2025 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen leicht über dem Vorjahresniveau liegen wird.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen erwarten wir ebenfalls, dass die Zahl der Zulassungen 2025 den Vorjahreswert ebenfalls leicht übertrifft.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. Zudem ist zu erwarten, dass die Neuzulassungen vollelektrischer Fahrzeuge sehr stark zunehmen werden. In Kanada wird die Zahl der Verkäufe voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahreswertes liegen. Für Mexiko erwarten wir ein Neuzulassungsvolumen leicht über dem des Vorjahres.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden wegen ihrer Abhängigkeit von der globalen Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2025 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt spürbar steigen wird. In Brasilien wird das Marktvolumen gegenüber 2024 voraussichtlich leicht, in Argentinien stark zunehmen.

Asien-Pazifik

Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2025 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass sich das Marktvolumen in China auf dem Niveau des Jahres 2024 bewegen wird. Dabei dürften zunehmend reichweitenstarke Plug-In-Hybridmodelle gefragt sein. Beeinträchtigungen können sich aus einer schwächer als erwartet verlaufenden wirtschaftlichen Erholung sowie aus der Verschärfung geopolitischer Spannungen ergeben. Insbesondere der Handelskonflikt zwischen China und den USA dürfte – sofern sich keine Lösung abzeichnet – das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen weiter belasten. Den indischen Pkw-Markt erwarten wir leicht über dem Vorjahresniveau, in Japan dürfte die Nachfrage spürbar steigen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen wird das Neuzulassungsvolumen in der Region Asien-Pazifik 2025 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Entwicklung auf dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2025 ein Volumen leicht über dem des Berichtsjahres. Für den japanischen Markt gehen wir ebenfalls von einem Volumen leicht über dem Wert des Vorjahres aus.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Wir erwarten für 2025, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten spürbar unter den Vorjahreswerten liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen.

Für die 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3) wird eine Marktentwicklung spürbar unter der des Vorjahres erwartet. In der Türkei rechnen wir mit einem gleichbleibendem Niveau der Neuzulassungen. In Südafrika gehen wir von einem leichten Rückgang der Nachfrage gegenüber dem Vorjahr aus. In Nordamerika wird der Lkw-Markt in die Gewichtsklassen 1 bis 8 unterteilt. In den für Volkswagen relevanten Segmenten Class 6 bis 8 (ab 8,85 t) erwarten wir eine Entwicklung der Neuzulassungen leicht unter dem Vorjahr. Für Brasilien gehen wir davon aus, dass die Nachfrage nach einer sehr positiven Entwicklung im Berichtsjahr im Jahr 2025 auf dem gleichen Niveau bleiben wird.

Für die Jahre 2026 bis 2029 rechnen wir im Durchschnitt mit einer gleichbleibenden Nachfrage auf den relevanten Lkw-Märkten.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2025 mit einer Nachfrage, die spürbar über dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen. In der Region EU27+3 erwarten wir eine Entwicklung leicht über dem Niveau des Vorjahres. Für den Bereich der Schulbusse in den USA und Kanada gehen wir von einem starken Anstieg aus. Für den Busmarkt in Mexiko gehen wir aufgrund der deutlich positiven Entwicklung im Berichtsjahr von einem starken Volumenrückgang im Jahr 2025 aus. In Brasilien werden die Neuzulassungen im Jahr 2025 voraussichtlich spürbar unter dem Niveau des Vorjahres liegen.

Für die Jahre 2026 bis 2029 erwarten wir auf den relevanten Märkten insgesamt eine im Durchschnitt konstante Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2025 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir gehen davon aus, dass in Schwellenmärkten mit bisher niedriger Marktdurchdringung die Nachfrage steigen wird. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten wird sich der Trend voraussichtlich fortsetzen, Mobilität zu möglichst geringen Gesamtkosten zu erwerben. Die im europäischen Finanzdienstleistungsgeschäft mit Einzelkunden begonnene Verschiebung von Finanzierung zu Leasing wird sich weiter fortsetzen. Integrierte Gesamtlösungen, die mobilitätsnahe Dienstleistungsmodulare wie Versicherungen und innovative Servicepakete einschließen, dürften weiter an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich rechnen wir damit, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa nach Vermiet- oder Auto-Abo-Modellen, sowie nach integrierten Mobilitätsdienstleistungen, zum Beispiel Tanken und Laden, zunehmen wird. Händler bleiben weiterhin wichtige strategische Partner. Die nahtlose Integration von Finanzdienstleistungen in das Online-Fahrzeugangebot wird zunehmend wichtiger. Auch in den Jahren 2026 bis 2029 wird dieser Trend unserer Einschätzung nach anhalten.

Im Bereich der mittelschweren und schweren Nutzfahrzeuge sehen wir in den Schwellenländern eine robuste Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere in diesen Ländern unterstützen Finanzierungs-lösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Auf den entwickelten Märkten erwarten wir 2025 einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2026 bis 2029 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Für 2025 erwarten wir eine leichte Aufwertung des Euro im Verhältnis zum US-Dollar und zum britischen Pfund. Beim chinesischen Renminbi rechnen wir mit einem ähnlichen Währungskursverhältnis zum Euro wie im Berichtsjahr. Der brasilianische Real, der mexikanische Peso, der südafrikanische Rand und die türkische Lira sollten annahmegemäß in unterschiedlichem Ausmaß gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung abwerten; aufgrund der anhaltend kritischen wirtschaftlichen Situation in Argentinien wird für den argentinischen Peso eine starke Abwertung angenommen.

Für die Jahre 2026 bis 2029 gehen wir von einem im Durchschnitt unveränderten Verhältnis des Euro gegenüber dem US-Dollar aus. Wir rechnen mit einer weitestgehenden stabilen Entwicklung der europäischen Gemeinschaftswährung im Verhältnis zum britischen Pfund, chinesischen Renminbi, brasilianischen Real und zur türkischen Lira, während sich die relative Währungsschwäche des mexikanischen Peso und des argentinischen Peso vermutlich fortsetzen wird. Das sogenannte Eventrisiko – das Risiko nicht vorhersehbarer Marktentwicklungen – bleibt dabei jedoch grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Nachdem im Jahr 2024 in fast allen großen westlichen Industrieländern und in vielen Schwellenländern erste Leitzinssenkungen zu verzeichnen waren, wird die weitere Veränderung der Leitzinsen in 2025 in den jeweiligen Ländern auf der einen Seite von der weiteren Inflationsentwicklung und auf der anderen Seite von dem Ausmaß eines möglichen wirtschaftlichen Abschwungs abhängen. Insgesamt gehen wir für 2025 von einem im Durchschnitt gegenüber dem Jahr 2024 etwas niedrigeren Zinsniveau aus.

Für die Jahre 2026 bis 2029 erwarten wir, dass die Zinssätze insgesamt auf diesem Niveau verharren werden.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Für 2025 gehen wir bei fast allen Rohstoffen angesichts des erwarteten Wachstums der globalen Wirtschaft und der damit verbundenen Nachfrage von Preisanstiegen aus.

Für die Jahre 2026 bis 2029 rechnen wir mit einer weiterhin volatilen Entwicklung auf einem zum Teil leicht erhöhten Preisniveau auf den Rohstoffmärkten.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2025

Die Marke Volkswagen Pkw verpasst dem T-Roc im Jahr 2025 mit einem frischen In- und Exterieur sowie neuen Technologien ein Update.

Im Jahr des 130-jährigen Unternehmensjubiläums debütiert bei Škoda der neue batterieelektrische Enyaq im Modern Solid-Design. Die batterieelektrischen SUV-Baureihen Enyaq und Elroq werden um die sportlichen RS-Modelle erweitert. Auf dem indischen Markt ergänzt der Kylaq die Palette der lokal entwickelten und produzierten Fahrzeuge.

CUPRA wird seine Produktpalette aktualisieren und verbessern, unter anderem mit neuen Produkteigenschaften, neuen Antrieben sowie limitierten Editionen.

SEAT wird den Ibiza und den Arona mit neuen Designelementen sowie technologischen Updates auffrischen.

Der neue Transporter der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge geht im Jahr 2025 mit weiteren Derivaten und Antriebsvarianten an den Start, darunter erstmals auch mit Elektroantrieb.

Audi wird im Jahr 2025 sein elektrisches Modellportfolio mit den Markteinführungen des A6 e-tron und des sportlichen Q6 Sportback e-tron erweitern. Außerdem steht die Neuauflage mehrerer Modellreihen auf dem Programm, darunter die neue A6-Familie sowie die dritte Generation des Q3.

Porsche ergänzt seine Produktpalette im Laufe des Jahres 2025 um weitere exklusive und hochemotionale Derivate, darunter der 911 Carrera S und der Taycan GTS.

Bentley führt 2025 neue Varianten seiner bereits überarbeiteten Modelle Continental GT und Flying Spur ein.

Lamborghini vervollständigte im Jahr 2024 die Hybridisierung seiner Produktpalette mit der Präsentation des Urus SE und des neuen Temerario. Beide Fahrzeuge kommen 2025 zu den Händlern; dann werden alle auf dem Markt erhältlichen Lamborghini Modelle mit einem Hybridantrieb ausgestattet sein.

Die TRATON GROUP wird die Elektromobilität und das autonome Fahren weiter vorantreiben.

Scania wird Ende 2025 erste autonom fahrende Lkw in einer Mine in Australien einsetzen.

MAN bringt 2025, ergänzend zu den batterieelektrischen Fahrzeugen, effiziente Produkte mit dem gruppenweiten 13-Liter-Antriebsstrang auf den Markt.

Auch International (ehemals Navistar) wird die Anwendung des 13-Liter-Antriebsstrangs über ein breites Produktportfolio vorantreiben.

Volkswagen Truck & Bus wird sein Modell e-Delivery auf weiteren Märkten einführen sowie erste Fahrzeuge des e-Volksbus an Kunden ausliefern.

Ducati bringt die neuen Panigale V4, Multistrada V2 und Multistrada V4 auf den Markt. In der Streetfighter V2 und Panigale V2 feiert der neue 890cc V2-Motor sein Debüt.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Dem Ziel folgend, den Volkswagen Konzern effizienter und agiler aufzustellen, straffen wir die Struktur unserer internen finanziellen Steuerung und Berichterstattung. Dies bilden wir auch in der Segmentberichterstattung nach IFRS 8 ab. Dementsprechend sind die drei berichtspflichtigen Segmente ab dem 1. Januar 2025: Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und Finanzdienstleistungen. Informationen über andere Geschäftstätigkeiten und Geschäftssegmente, die nicht berichtspflichtig sind, werden in der Segmentberichterstattung ab dem 1. Januar 2025 unter „Sonstige operative Gesellschaften“ zusammengefasst. Darin enthalten ist im Wesentlichen das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen und Komponenten der Antriebstechnik der MAN Energy Solutions. Bisher wurden diese Geschäfte als Segment Power Engineering ausgewiesen. Mit der zwischenzeitlich erfolgten Veräußerung und Aufgabe von Geschäftstätigkeiten wird das Segment aus Wesentlichkeitsgründen nicht mehr separat berichtet. Die Überleitung der Segmentberichterstattung beinhaltet die Konsolidierung zwischen den Segmenten, die nicht allokierte Konzernfinanzierung und die Holdingfunktion. Nicht mehr in der Überleitung enthalten sind andere operative Gesellschaften, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen. Diese Gesellschaften werden unter „Sonstige operative Gesellschaften“ erfasst.

Dieser Logik folgend berichtet der Volkswagen Konzerns ab dem 1. Januar 2025 die zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen sowie die Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen. Die bisherige Gliederung des Konzernbereichs Automobile in die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering entfällt, sie folgt zukünftig der Darstellung der Segmentberichterstattung: Der Konzernbereich Automobile umfasst im Wesentlichen das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie das Segment Nutzfahrzeuge, jedoch nicht mehr die Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

Die folgende Tabelle zeigt die prognoserelevanten Kennzahlen nach Anpassung der finanziellen Berichtsstruktur.

SPITZENKENNZAHLEN GEMÄß NEUER BERICHTSSTRUKTUR

	Ist 2024
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	9,0 Mio.
Volkswagen Konzern	
Umsatzerlöse	324,7 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	5,9%
Operatives Ergebnis	19,1 Mrd. €
Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	
Umsatzerlöse	241,5 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	5,7%
Operatives Ergebnis	13,7 Mrd. €
Segment Nutzfahrzeuge	
Umsatzerlöse	46,2 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	9,1%
Operatives Ergebnis	4,2 Mrd. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	
Umsatzerlöse	58,8 Mrd. €
Operatives Ergebnis	3,1 Mrd. €
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile ¹	13,0%
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile ¹	5,2 Mrd. €
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile ¹	34,4 Mrd. €

¹ Konzernbereich Automobile ohne Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen entsprechend der Berichterstattung ab 1. Januar 2025.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um den Bedürfnissen der Menschen nach individueller, nachhaltiger und vollnetzter Mobilität gerecht werden zu können und so die Zukunftsfähigkeit des Volkswagen Konzerns zu stärken, mobilisieren wir weiter unsere Innovations- und Technologiekräfte und treiben die Transformation von Volkswagen zu einem „Global Automotive Tech Driver“ voran. Dabei wollen wir unser volles Unternehmenspotenzial durch effiziente Portfoliosteuerung und Nutzung von Konzernsynergien entfalten.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2025 fließt der Großteil der Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) in die Produktion von Elektrofahrzeugen sowie in die zugehörigen Batterietechnologien und elektrischen Baukästen und Plattformen, die zentrale Bestandteile der Transformation in der Mobilitätsindustrie darstellen. Beispiele hierfür sind die rein elektrische Plattform für unsere Volumenmarken – der Modulare E-Antriebs-Baukasten (MEB) und die Premium Plattform Elektrik (PPE) für unsere Fahrzeuge im Premium- und Sportsegment. Des Weiteren gestalten wir derzeit mit Hochdruck die Nachfolgeplattform für unsere zukünftigen, rein elektrischen Fahrzeuge, die sogenannte Scalable Systems Platform (SSP). Strategische Ziele dieser SSP-Plattform sind dabei die weitere Senkung von Varianz durch die konsequente Steigerung von Synergien und damit das Heben von erheblichen Einsparpotenzialen. Weitere Schwerpunkte unserer Sachinvestitionen bilden die Digitalisierung unserer Produkte und Standorte, Maßnahmen zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und Förderung nachhaltiger Produktionsprozesse sowie der Ausbau der Marktpräsenz in unter anderem Nordamerika (mit der Marke Scout) und China, wo wir unsere lokalen Aktivitäten ebenfalls erhöhen werden.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln ebenso wie die Sachinvestitionen unter anderem die Vorleistungen für die Erneuerung und Elektrifizierung der Modellpalette, sowie für Digitalisierung und Zukunftstechnologien wider. Darin enthalten sind auch Leistungen für die Softwarearchitekturen der Zukunft mit einem synergetischen Ansatz für die konzernweite Nutzung.

Mit den Investitionen in unsere Werke und Modelle, in die Entwicklung elektrifizierter Antriebe, Plattformen sowie in die Digitalisierung schaffen wir die Voraussetzung für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen und wollen so unsere Zukunftsfähigkeit sicherstellen. In den Investitionen enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen. Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2025 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 12 und 13% liegt.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und gehen davon aus, dass der Cashflow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Den Netto-Cashflow des Jahres 2025 erwarten wir zwischen 2 und 5 Mrd. €. Darin enthalten sind sowohl Liquiditätsabflüsse für Zukunftsinvestitionen als auch für Restrukturierungsmaßnahmen. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2025 voraussichtlich zwischen 34 und 37 Mrd. € liegen.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns.

Unsere At Equity einbezogenen Joint Ventures in China sind nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Für 2025 planen diese Gemeinschaftsunternehmen in die Elektromobilität, die weitere Optimierung des Modellportfolios, die Entwicklung neuer Mobilitätslösungen sowie in die Digitalisierung (insbesondere in Software) zu investieren. Die Sachinvestitionen werden dabei voraussichtlich über dem Niveau von 2024 liegen und aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2025 Investitionen, die unter dem Wert des Vorjahres liegen. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass die Entwicklung des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die rund zur Hälfte aus dem Brutto-Cashflow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, die Ausgabe von Asset Backed Securities, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2025 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2024 etwas schwächeren Dynamik wachsen wird. Die rückläufige Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende Lockerung der Geldpolitik sollten sich positiv auf die private Nachfrage auswirken. Risiken sehen wir weiterhin in einer zunehmenden Fragmentierung der Weltwirtschaft und protektionistischen Tendenzen, in Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie in strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Die Wachstumsaussichten werden zudem von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet; Risiken bergen insbesondere der Russland-Ukraine-Konflikt, die Auseinandersetzungen im Nahen Osten sowie zunehmende Unsicherheiten im Zusammenhang mit der politischen Ausrichtung der USA. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer im Durchschnitt eine etwas schwächere Dynamik aufweisen werden als im Berichtsjahr.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir rechnen auf den internationalen Automobilmärkten mit einer weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität. Krisenbedingte Unterbrechungen der globalen Versorgungskette und dadurch resultierende Auswirkungen auf die Fahrzeugverfügbarkeit können das Neuzulassungsvolumen belasten. Plötzlich auftretende oder sich verschärfende geopolitische Spannungen und Konflikte könnten darüber hinaus insbesondere zu steigenden Materialpreisen und sinkender Verfügbarkeit von Energie führen.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2025 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, aber überwiegend positiv entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2025 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das spürbar über dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2025 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen leicht über dem Vorjahresniveau liegen wird. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2025 den Vorjahreswert insgesamt voraussichtlich stark übertreffen – vorbehaltlich der weiteren Entwicklung des Russland-Ukraine-Konflikts. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2025 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt spürbar steigen wird. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2025 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen.

Die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres.

Wir erwarten für 2025, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten spürbar unter den Vorjahreswerten liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2025 mit einer Nachfrage, die spürbar über dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2025 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir rechnen damit, dass die Zahl der Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2025 unter herausfordernden Marktbedingungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen wird.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus einem Umfeld politischer Unsicherheit, zunehmenden Handelsbeschränkungen und geopolitischen Spannungen, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff-, Energie- und Devisenmärkten sowie aus verschärften emissionsbezogenen Anforderungen.

Wir erwarten für den Volkswagen Konzern und das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Jahr 2025, dass die Umsatzerlöse das Vorjahr um bis zu 5% übertreffen. Die operative Umsatzrendite für den Konzern wird voraussichtlich zwischen 5,5 und 6,5% liegen, im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge zwischen 6 und 7%. Für das Segment Nutzfahrzeuge gehen wir bei auf dem Vorjahresniveau liegenden Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 7,5 und 8,5% aus. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir mit bis zu 5% über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung von 4,0 Mrd. €.

Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2025 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 12 und 13% liegt. Den Netto-Cashflow des Jahres 2025 erwarten wir zwischen 2 und 5 Mrd. €. Darin enthalten sind sowohl Liquiditätsabflüsse für Zukunftsinvestitionen als auch für Restrukturierungsmaßnahmen. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2025 voraussichtlich zwischen 34 und 37 Mrd. € liegen. Es ist unverändert unser Ziel, unsere solide Finanzierungs- und Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 4 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und ein Internes Kontrollsystem unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des standardisierten Internen Kontrollsystems (IKS) des Volkswagen Konzerns und beschreiben diese Systeme, auch mit Blick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben.

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS

Den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns können wir nur sicherstellen, indem wir die Risiken und Chancen aus unserer Geschäftstätigkeit frühzeitig identifizieren, zutreffend bewerten sowie effektiv und effizient steuern. Mit Hilfe des standardisierten RMS und des IKS sollen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und so drohenden Schaden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Ausmaßes zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen unterliegt naturgemäß Unsicherheiten. Wir sind uns daher bewusst, dass selbst das beste RMS nicht alle potenziellen Risiken vorhersehen kann und auch das beste IKS regelwidrige Handlungen niemals vollständig verhindern kann.

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS

Die organisatorische Ausgestaltung des RMS und IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Der Aufbau des RMS und IKS gemäß dem COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk bezweckt eine umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden in den RMS-Prozessen nicht erfasst.

DAS VOLKSWAGEN DREI-LINIEN-MODELL



Ein weiteres zentrales Element des RMS und IKS bei Volkswagen ist das Drei-Linien-Modell, das unter anderem der Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) fordert. Diesem Modell folgend verfügen das RMS und IKS des Volkswagen Konzerns über drei Linien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

Die Mindestanforderungen an das RMS und an das IKS einschließlich des Drei-Linien-Modells sind konzernweit in einer Richtlinie festgelegt, werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Zudem werden regelmäßig Schulungen zum RMS und IKS angeboten.

In einem gesonderten Vorstandsausschuss „Risikomanagement“ werden zudem vierteljährlich die wesentlichen Aspekte des RMS und des IKS behandelt, um

- > die Transparenz über die wesentlichen Risiken des Konzerns und deren Steuerung weiter zu erhöhen,
- > Einzelsachverhalte zu erörtern, sofern diese ein wesentliches Risiko für den Konzern darstellen,
- > Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RMS und des IKS auszusprechen sowie
- > den offenen Umgang mit Risiken zu unterstützen und eine offene Risikokultur zu fördern.

Erste Linie: Operatives Risikomanagement und IKS

Die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche bilden die vorderste Linie. Das RMS und das IKS sind integrale Bestandteile der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Konzerngesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden eingeleitet, die verbleibenden potenziellen Auswirkungen bewertet und bei Bedarf zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Wesentliche Risiken werden anlassbezogen an die relevanten Gremien gemeldet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen so einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen. Parallel dazu fließen die Ergebnisse der Maßnahmen zur Bewältigung der Risiken zeitnah in die regelmäßigen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

ERMITTLUNG DES RISIKO-SCORE



Zweite Linie: Konzern-Risikomanagement und IKS

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement richtet die Abteilung Konzern-Risikomanagement vierteljährlich standardisierte Abfragen zur Risikosituation und zur Umsetzung von Gegenmaßnahmen – mittels des sogenannten Risiko-Quartalsprozesses (RQP) – an alle Konzernmarken und wesentliche Konzerngesellschaften. Die Risiken werden dabei in einem Mehraugenprinzip erfasst und freigegeben sowie anschließend durch das Konzern-Risikomanagement plausibilisiert.

Für jedes Risiko wird ein Score-Wert ermittelt, der sich aus der Multiplikation des Kriteriums Eintrittswahrscheinlichkeit (Wkt) mit dem potenziellen Schadenausmaß ergibt und die Risiken vergleichbar macht. Das potenzielle Schadenausmaß ergibt sich aus den Kriterien finanzieller Schaden (Mat) sowie Reputationsschaden (Immat) und potenzieller Gefährdung der Einhaltung von externen rechtlichen Vorgaben (Vorg). Für jedes dieser Kriterien wird die getroffene Bewertung einem Score-Wert zwischen 0 und 10 zugeordnet. Dabei werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, bei der Risikobewertung berücksichtigt (Nettobetrachtung).

Der Score-Wert für die Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50% im Betrachtungszeitraum wird als hoch bezeichnet, bei einer mittleren Einstufung liegt die Eintrittswahrscheinlichkeit mindestens bei 25%. Für das Kriterium finanzieller Schaden steigt der Score-Wert mit zunehmendem Ausmaß an und erreicht ab 1 Mrd. € den höchsten Score-Wert von 10. Das Kriterium Reputationsschaden kann Ausprägungen von lokaler Vertrauensstörung über den lokalen Vertrauensverlust bis hin zum regionalen oder internationalen Reputationsverlust annehmen. Die potenzielle Gefährdung der Einhaltung von externen rechtlichen Vorgaben wird anhand der potenziellen Auswirkungen auf die lokale Gesellschaft, die Marke oder den Konzern eingestuft.

Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance-Risiken) und aus dem Nachhaltigkeitsumfeld (ESG) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken.

Die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Financial Services Overseas AG haben eigenständige RMS- beziehungsweise IKS-Prozesse implementiert und berichten regelmäßig an das Konzern-Risikomanagement.

Zur Überprüfung der Risikotragfähigkeit des Volkswagen Konzerns führt das Konzern-Risikomanagement auf Basis der Risikomeldungen regelmäßig einen Abgleich zwischen der aggregierten Risikolage und der Risikotragfähigkeit durch. Hierbei wird durch eine Simulation geprüft, ob Einzelrisiken durch Kumulation zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können. Im Geschäftsjahr 2024 haben sich keine Hinweise auf eine unzureichende Risikotragfähigkeit des Volkswagen Konzerns ergeben.

Die Risikoberichterstattung an die Gremien der Volkswagen AG erfolgt abhängig von Wesentlichkeitsschwellen. Risiken werden ab einem Risiko-Score von 40 beziehungsweise ab einem potenziellen finanziellen Schaden von 1 Mrd. € dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG quartalsweise berichtet. Die Berichterstattung berücksichtigt zusätzlich die Risiken aus dem RQP ab einem Risiko-Score von 20.

Darüber hinaus werden bedeutende Änderungen der Risikolage, die kurzfristig beispielsweise durch unerwartete externe Ereignisse entstehen können, anlassbezogen an den Vorstand berichtet. Dies ist dann erforderlich, wenn das Risiko einen potenziellen finanziellen Schaden ab 1 Mrd. € annehmen kann und die Eintrittswahrscheinlichkeit in den kommenden 24 Monaten größer als 50% eingeschätzt wird.

In den vergangenen Jahren wurde zudem ein standardisiertes IKS zur besseren Absicherung von Prozessrisiken entwickelt und in wesentlichen Gesellschaften etabliert. Jährlich erfolgt eine risikoorientierte Überprüfung der in das standardisierte IKS einzubeziehenden Gesellschaften. Das IKS geht dabei deutlich über die Anforderungen an das rechnungslegungsbezogene IKS hinaus. In 26 Kontrollkatalogen werden den Konzerngesellschaften im Betrachtungsumfang Vorgaben im Hinblick auf abzudeckende Prozessrisiken und Kontrollziele gemacht, um die Wertschöpfungskette standardisiert abzusichern.

Inhaltlich sind neben den Themen zur Finanzberichterstattung beispielsweise Prozessrisiken in der Entwicklung oder der Produktion, im Bereich Compliance sowie für Nachhaltigkeitsthemen adressiert. Die Kontrollkataloge werden in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität geprüft und erweitert.

Wesentliche Kontrollen zur Abdeckung der Prozessrisiken und Kontrollziele werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte wesentliche Schwachstellen werden an die zuständigen Gremien der Volkswagen AG berichtet und in den Fachbereichen behoben.

Wie der RQP wird auch das standardisierte IKS durch das IT-System RiskRadar unterstützt.

Im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse optimieren wir das RMS und IKS regelmäßig. Dabei tragen wir internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung. Neben dem RMS und IKS ist auch unser Compliance-Managementsystem (CMS) diesen Kontroll- und Anpassungsmechanismen entsprechend unterworfen. Fallweise begleiten externe Expertinnen und Experten die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS, IKS und des CMS.

Dritte Linie: Prüfung durch die Konzernrevision

Die Konzernrevision unterstützt den Vorstand dabei, die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern zu überwachen. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS, des IKS und des CMS regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen. Der vom Vorstand verabschiedete Prüfungsplan umfasst die erste und zweite Linie, also neben den operativen Einheiten auch die risikomitigierenden Funktionen.

RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM

Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS und IKS (erste und zweite Linie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Die Risikolage des Unternehmens wird erfasst, bewertet und dokumentiert und erfüllt somit auch die gesetzlichen Anforderungen. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer prüft das in das Risikomanagementsystem integrierte Risikofrüherkennungssystem auf seine grundsätzliche Eignung, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkennen zu können, und beurteilt gemäß § 317 Abs. 4 HGB die Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems.

Darüber hinaus werden in den Unternehmen des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen turnusmäßige Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt. Als Finanzholding unterliegt die Volkswagen Financial Services AG der Aufsicht der Europäischen Zentralbank und die Volkswagen Versicherung AG als Versicherungsunternehmen der Fachaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen des turnusmäßigen aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozesses sowie im Rahmen unregelmäßiger Prüfungen beurteilt die zuständige Aufsichtsbehörde, ob die Regelungen, Strategien, Verfahren und Mechanismen ein solides Risikomanagement und eine solide Risikoabdeckung gewährleisten. Daneben prüft der Prüfungsverband deutscher Banken die Volkswagen Bank GmbH – als Teil der Volkswagen Financial Services AG – in unregelmäßigen Abständen.

Die Volkswagen Financial Services Overseas AG betreibt ein System zur Risikofrüherkennung und -steuerung. Damit soll gewährleistet werden, dass die jeweils lokal geltenden regulatorischen Anforderungen eingehalten werden. Es ermöglicht zugleich eine angemessene und wirksame Risikosteuerung auf Gruppenebene. Wesentliche Bestandteile davon werden regelmäßig im Rahmen der Jahresabschlussprüfung überprüft.

ÜBERWACHUNG DER WIRKSAMKEIT DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS

In die Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG fließen neben den Ergebnissen aus der kontinuierlichen Überwachung und Verbesserung des RMS und IKS auch die Evaluation der unternehmensweiten Risikosituation auf Basis des RQP und die Darstellung der Ergebnisse des internen Kontrollprozesses auf Basis des standardisierten IKS sowie der nachgelagerten Kontrollsysteme einzelner Marken ein.

Basierend darauf wird einmal jährlich in einer Vorstandssitzung der Volkswagen AG eine Gesamtaussage über die Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS und IKS des Volkswagen Konzerns getroffen. Dem Vorstand liegen keine Hinweise vor, dass unser RMS und IKS im Geschäftsjahr 2024 in ihrer jeweiligen Gesamtheit nicht angemessen oder nicht wirksam gewesen wären. Darüber hinaus wird auch der aktuelle Status des CMS mit den von der Group Integrity & Compliance-Organisation verantworteten Themenfeldern Korruptions-, Geldwäsche-, Unterschlagungs- und Untreueprävention regelmäßig dem Vorstand der Volkswagen AG vorgestellt. Ebenfalls liegen dem Vorstand keine Hinweise vor, dass unser CMS nicht angemessen oder nicht wirksam gewesen wäre.

Dessen ungeachtet gibt es inhärente Beschränkungen der Wirksamkeit eines jeden Risikomanagement-, Compliance-Management- und Internen Kontrollsystems. Auch ein als angemessen und wirksam beurteiltes System kann beispielsweise nicht sicherstellen, dass alle tatsächlich eintretenden Risiken vorab aufgedeckt oder jedwede Prozessstörungen unter allen Umständen ausgeschlossen werden.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns sowie seiner Tochtergesellschaften maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS und IKS umfasst Maßnahmen, die gewährleisten sollen, dass die Informationen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG notwendig sind, vollständig, richtig und zeitgerecht übermittelt werden. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung Meinungen externer Expertinnen und Experten berücksichtigt wurden, soll eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der Vorschriften gewährleisten, die für das Mutterunternehmen anzuwenden sind. Es umfasst insbesondere Konkretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete der Konzerngesellschaften, die für die Erstellung des Konzernabschlusses notwendig sind, werden dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die Berichte, die der Abschlussprüfer vorgelegt hat, und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzel-

gesellschaften berücksichtigt. In den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG angewendet werden.

Die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess wird im Rahmen des standardisierten IKS in wesentlichen Gesellschaften systematisch bewertet. Am Beginn stehen eine Risikoanalyse und eine Kontrolldefinition mit dem Ziel, bedeutende Risiken für die Rechnungslegungsprozesse zu identifizieren. Um die Wirksamkeit der Kontrollen zu beurteilen, werden regelmäßig Tests auf Basis von Stichproben durchgeführt. Diese bilden die Grundlage für eine Selbsteinschätzung, ob die Kontrollen angemessen ausgestaltet und wirksam sind.

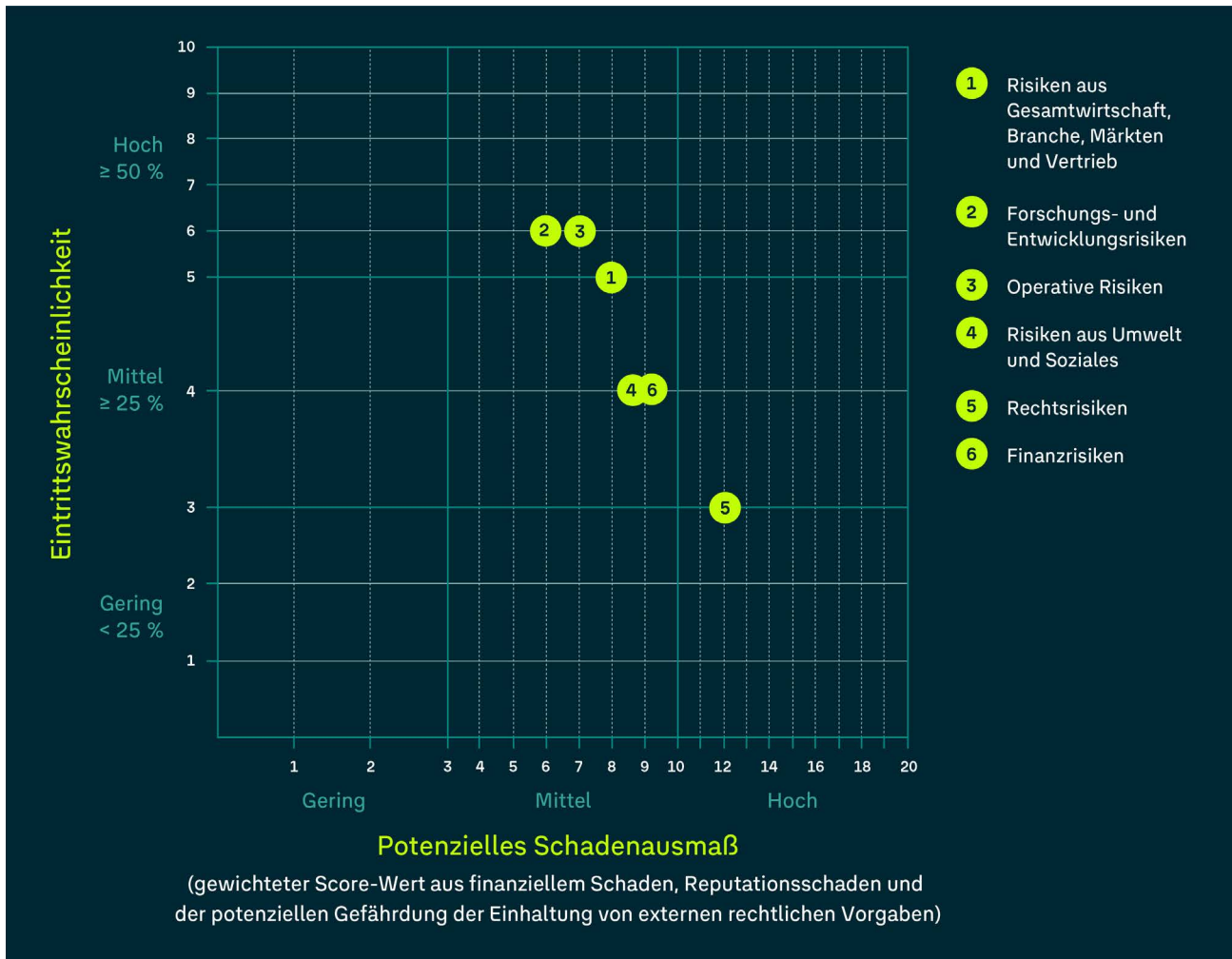
Der zusammengefasste Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG wird – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften erstellt. Die Datenerhebung erfolgt in der Regel über spezifische Systeme der Konzernfachbereiche.

Das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem wird zudem von der Konzernrevision im In- und Ausland unabhängig geprüft.

Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem im Berichtsjahr eingeführten Financial Accounting Controlling Tax System (FACTS) lassen sich im Volkswagen Konzern sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch Plandaten des Controllings konsolidieren und analysieren. FACTS bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen, ein Berechtigungskonzept und erforderliche Flexibilität im Hinblick auf Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen; es ist somit eine technische Plattform, von der das Konzern-Rechnungswesen und das Konzern-Controlling gleichermaßen profitieren. Für die Überprüfung der Datenkonsistenz verfügt FACTS über ein mehrstufiges Validierungssystem, das im Wesentlichen die inhaltliche Plausibilität zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang prüft.

DURCHSCHNITTLLICHE SCORE-WERTE DER RISIKOKATEGORIEN



RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben. Zur besseren Übersicht haben wir die Risiken und Chancen in Kategorien zusammengefasst. Zu Beginn einer jeden Risikokategorie nennen wir die anhand der Risiko-Score-Bewertung aus dem RQP ermittelten größten Risiken ihrer Bedeutung nach. Im Anschluss daran erfolgt die Beschreibung der Einzelrisiken, deren Reihenfolge keiner Bewertung unterliegt. In der Regel haben diese über den RQP hinausgehenden Einzelrisiken einen inhärenten Risikocharakter und erreichen nicht die zuvor dargestellten Wesentlichkeitsschwellen. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen, wenngleich sich das Gewicht einzelner Risiken verändert hat.

In die Bewertung der Risikokategorien des Volkswagen Konzerns sowie in die Berichterstattung an den Vorstand fließen unter anderem alle an das Konzern-Risikomanagement berichteten Risiken der einbezogenen Einheiten aus dem RQP ab einem Risiko-Score von 20 ein. Die grafische Darstellung der Risikokategorien erfolgt anhand der durchschnittlichen Score-Werte. Für die Risikokategorie „Risiken aus Mergers & Acquisitions und/oder anderen strategischen Kooperationen/Beteiligungen“ wurden keine Risiken mit entsprechenden Werten gemeldet.

Mit Hilfe von Wettbewerbs- und Umfeldanalysen sowie Marktbeobachtungen erfassen wir nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihren Erfolg am Markt und unsere Kostenstruktur auswirken. Risiken und Chancen, von denen wir erwarten, dass sie eintreten, haben wir – soweit einschätzbar – in unserer Mittelfristplanung und unserer Prognose bereits berücksich-

sichtig. Im Folgenden berichten wir daher über interne und externe Entwicklungen als Risiken und Chancen, die nach derzeitigem Kenntnisstand zu einer negativen beziehungsweise positiven Abweichung von unserer Prognose beziehungsweise von unseren Zielen führen können.

Risiken und Chancen aus Gesamtwirtschaft, Branche, Märkten und Vertrieb

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: hoch) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP liegen in negativen Auswirkungen auf die Markt- und Absatzentwicklung auch bedingt durch Handelsbeschränkungen, zunehmenden Protektionismus und eine verschärfte Wettbewerbssituation.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken, die ein positives Wachstum der globalen Wirtschaftsleistung verhindern beziehungsweise dämpfen könnten, ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus einer weiteren Eskalation des Russland-Ukraine-Konflikts und der Auseinandersetzungen im Nahen Osten, Turbulenzen an den Finanz-, Energie- und sonstigen Rohstoffmärkten sowie Versorgungsengpässen im Zusammenhang mit Ungleichgewichten zwischen Angebot und Nachfrage. Des Weiteren ergeben sich diese Risiken aus der abnehmenden Globalisierungsdynamik und der zunehmenden Fragmentierung der Weltwirtschaft sowie aus der Zunahme geopolitischer und geoökonomischer Spannungen und Konflikte. Politische Unsicherheiten, unter anderem hervorgehend aus Verschiebungen in der Ausrichtung politischer Agenden, protektionistische Maßnahmen, zum Beispiel resultierend aus Handelsspannungen zwischen den USA und China und gegenüber weiteren Handelspartnern wie der EU oder Mexiko, sowie strukturelle Defizite sind weitere wesentliche Risikofaktoren, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften, Schwellenländer und weiterer Regionen gefährden. Hinzu kommen verstärkt ökologische Herausforderungen, die in unterschiedlicher Intensität belastend auf einzelne Länder und Regionen wirken. Auch die weltweit zu beobachtende Veränderung in der Ausrichtung geldpolitischer Maßnahmen und die damit verbundenen Erwartungen einer rückläufigen Inflation sowie das weiterhin relativ hohe Zinsniveau in vielen westlichen Volkswirtschaften bergen Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Die hohe Verschuldung einzelner Volkswirtschaften im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann ebenfalls zu negativen Marktreaktionen führen. Zudem kann der demografische Wandel eine wachstumshemmende Wirkung haben. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und sind somit ein zentrales Risiko.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie von Kapitalimporten, aber auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus können sich Risiken aus Korruption, ineffektiven staatlichen Strukturen und fehlender Rechtsicherheit ergeben.

Angesichts der bestehenden starken globalen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise können weitere Eskalationen der Konflikte im Nahen Osten, in Afrika sowie insbesondere zwischen Russland und der Ukraine Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und sonstigen Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Belastungen können sich auch aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten, Cyber-Attacks oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt gehen wir für 2025 davon aus, dass die Weltwirtschaft mit einer etwas schwächeren Dynamik wachsen wird als im Jahr 2024. Aufgrund der genannten Risikofaktoren sowie von zyklischen und strukturellen Aspekten ist jedoch auch ein Einbruch des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten möglich.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Branchenrisiken und Marktchancen/-potenziale

Westeuropa, insbesondere Deutschland, und China sind unsere Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Nachfragerückgang in diesen Regionen würde das Ergebnis des Unternehmens, inklusive der Finanzdienstleistungen, in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten, innovativen und synergetischen Produkt- und Preispolitik sowie einem starken Händlernetz treten wir diesem Risiko entgegen. Zur Diversifizierung unserer Hauptabsatzmärkte verfolgen wir in den USA eine langfristige Wachstumsstrategie.

Außerhalb der aktuellen Hauptabsatzmärkte ist das Auslieferungsvolumen über die wesentlichen Regionen Zentral- und Osteuropa, Nordamerika und Südamerika breit gestreut. Darüber hinaus sind wir in zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Vor allem in kleineren Märkten mit Wachstumspotenzial erhöhen wir mithilfe strategischer Partnerschaften unsere Präsenz, um den dortigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Märkte in Zentral- und Osteuropa, Amerika sowie in Asien sind für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind Zollbestimmungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung und Mindestanforderungen an Homologation und Fahrzeugzulassungen, Importbeschränkungen in Form von potenziellen Verboten hinsichtlich des Einsatzes bestimmter ausländischer Komponenten und Softwarelösungen sowie diverse andere Handelshemmnisse – wie aktuell in den USA drohend. Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen.

Für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen stellt der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten für Neu- und Gebrauchtwagen infolge der hohen Marktabdeckung ein weiteres Risiko dar. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen, und damit die gesamte Branche weiter unter Druck setzen.

Es besteht das Risiko, dass Überkapazitäten bei der weltweiten Automobilproduktion zur Ausdehnung der Lagerbestände führen und dadurch die Kapitalbindung erhöhen. Zusammen mit einem Rückgang der Nachfrage nach Fahrzeugen und Originalteilen kann es dazu kommen, dass die Automobilhersteller ihre Kapazitäten anpassen oder Verkaufsförderungsmaßnahmen intensivieren. Dies würde zu zusätzlichen Kosten und einem erhöhten Preisdruck führen.

Durch Störungen der Lieferketten kann das Risiko entstehen, dass es zu Unterauslastungen bei der weltweiten Automobilproduktion kommt und die bestehende Nachfrage teilweise nicht bedient werden kann und abwandert.

Eine in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte eine deutliche Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet.

In Europa besteht neben Flottenemissions- und Verbrauchseffizienzzielen das Risiko, dass immer mehr Kommunen und Städte ein Fahrverbot für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor aussprechen, um so die Emissionsgrenzwerte einzuhalten. In China gilt seit 2019 eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, nach der batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride oder Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen müssen. In den USA verordnet Kalifornien seit einigen Jahren eine Regulierung, der weitere Bundesstaaten folgen und wonach für Hersteller von Jahr zu Jahr zunehmend strengere gesetzliche Vorgaben beim Verkauf von sogenannten Zero-Emission-Vehicles gelten. Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben sicherzustellen, passen wir unser Angebot an Modell- und Motorvarianten kontinuierlich an die jeweiligen Marktgegebenheiten an. Diese Anforderungen können zu Kostensteigerungen und in der Folge zu Preiserhöhungen sowie zu Nachfrage- und Volumenrückgängen führen.

Die wirtschaftliche Entwicklung kann in einzelnen Regionen unterschiedlich verlaufen. Die Risiken, die sich daraus ergeben – beispielsweise hinsichtlich eines effizienten Lagermanagements oder eines wirtschaftlichen Händlernetzes –, sind für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften erheblich. Diese begegnen den Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit über Bankkredite bleibt

jedoch schwierig. Über unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften bieten wir den Händlern attraktive Finanzierungsmöglichkeiten an, um ihre Geschäftsmodelle zu stärken und das Betriebsrisiko zu reduzieren. Wir haben ein umfassendes Liquiditätsrisikomanagement installiert, um aufseiten der Händler Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen, wie zum Beispiel unter Berücksichtigung bankenaufsichtsrechtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG; damit wirken wir insbesondere dem Risiko von Kreditausfällen entgegen.

Volkswagen unterhält ein selektives Vertriebssystem. Innerhalb der Europäischen Union werden Händler und Servicepartner unter Beachtung der Regelungen der EU-Verordnungen 461/2010 und 720/2022 – soweit zulässig – anhand von qualitativen beziehungsweise quantitativ-qualitativen Kriterien ausgewählt. Die bisher hierfür maßgebliche EU-Verordnung 330/2010 wurde vonseiten der Europäischen Kommission überarbeitet und durch die neue, ihr nachfolgende EU-Verordnung 720/2022, die am 1. Juni 2022 in Kraft getreten ist, ersetzt. Aus dieser überarbeiteten EU-Verordnung ergibt sich nach jetzigem Stand kein Anpassungsbedarf für das gegenwärtige Vertriebssystem der Volkswagen AG. Gleichwohl ist die Volkswagen AG unverändert verpflichtet, die Marktsituation zu beobachten und bei einem sich manifestierenden Marktanteil von über 40% das quantitativ-qualitative Vertriebssystem zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Am 17. April 2023 hat die Europäische Kommission mit der VO (EU) 2023/822 die eigentlich am 31. Mai 2023 auslaufende Gruppenfreistellungsverordnung für den Kraftfahrzeugsektor (VO (EU) 461/2010, „Kfz-GVO“) um weitere fünf Jahre verlängert. Um dem ökologischen und digitalen Wandel im Kraftfahrzeugsektor angesichts der verlängerten Laufzeit dennoch Rechnung zu tragen, hat die Europäische Kommission per Mitteilung (EU) C/2023/2335 die „Ergänzenden Leitlinien für vertikale Beschränkungen in Vereinbarungen über den Verkauf und die Instandsetzung von Kraftfahrzeugen und den Vertrieb von Kraftfahrzeugersatzteilen“ zur VO (EU) 461/2010 überarbeitet. In den aktualisierten Leitlinien stellt die Europäische Kommission nicht mehr allein auf „technische Informationen“ ab, sondern spricht allgemein nur noch von „Input“, der neben technischen Informationen zukünftig auch Werkzeuge, Schulungen und fahrzeuggenerierte Daten umfasst. Außerdem wird ausdrücklich klargestellt, dass das einseitige Vorenthalten eines bestimmten Inputs durch Fahrzeughersteller, einschließlich der Vorenthaltung fahrzeuggenerierter Daten, den Missbrauchstatbestand nach Art. 102 AEUV erfüllen kann. Parallel zu ihrer Datenbereitstellungspflicht muss die Volkswagen AG ihrer Pflicht zur Einhaltung von „Cyber Security“-Vorgaben nachkommen. Es ist noch nicht absehbar, ob und in welchem Umfang die Volkswagen AG von entsprechenden Ansprüchen unabhängiger Marktteilnehmer betroffen sein wird und welche wirtschaftlichen Auswirkungen diese Ansprüche haben können.

Die kartellrechtlichen Vorgaben, unter anderem in Form der Gruppenfreistellungsverordnung 461/2010 sowie der EU-Verordnungen 2018/858 und 2021/1244, haben zum Ziel, einen wirksamen Wettbewerb auf dem Kraftfahrzeug-Anschlussmarkt zu gewährleisten beziehungsweise zu fördern. Diesem Wettbewerbsdruck und den damit verbundenen Risiken ist auch die Volkswagen AG im Hinblick auf ihr Instandhaltungs- und Wartungsangebot ausgesetzt.

In Deutschland ist am 2. Dezember 2020 ein Gesetz in Kraft getreten, das eine Einschränkung beziehungsweise Aufhebung des Designschutzes bei Reparaturersatzteilen durch Einführung einer sogenannten Reparaturklausel zum Gegenstand hat. Das Gesetzgebungsverfahren der Europäischen Kommission zur Reform des EU-Designrechts für Reparaturersatzteile ist abgeschlossen. Eine Einschränkung oder Aufhebung des Designschutzes für Ersatzteile auch auf europäischer und nationaler Ebene in der EU könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das autonome Fahren sind für unseren Fahrzeugabsatz, unser After-Sales-Geschäft und unsere Handelsbetriebe sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen, auch in Verbindung mit der Erreichung der Klimaschutzziele, sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit sowie angepassten Geschäftsmodellen und Kostenstrukturen erfordern. Der breite Einsatz von Elektrofahrzeugen und die dafür benötigte Verfügbarkeit der notwendigen Ladeinfrastruktur sind mit Unsicherheiten verbunden.

Zudem besteht das Risiko, dass weltweit Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Nachfolgend gehen wir auf die Regionen und Märkte mit den größten Wachstumspotenzialen für den Volkswagen Konzern ein.

> China

Die Nachfrage nach Fahrzeugen wird wegen des Bedarfs an individueller Mobilität voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter steigen. Dies betrifft auch den stark wachsenden Markt der Elektromobilität, der bereits heute unter anderem von volumenstarken heimischen Herstellern geprägt ist. Zudem wird erwartet, dass sich die Nachfrage von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagert und dass der Wettbewerbsdruck durch lokale Hersteller generell weiter zunimmt. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für die chinesischen Kundinnen und Kunden entwickelten Modellen, um an den Chancen dieses Marktes – insbesondere im Hinblick auf die Elektromobilität – teilhaben und unsere Marktposition in China dauerhaft verteidigen zu können. In diesem wachsenden Markt gehen wir verstärkt Partnerschaften ein, um die regionalen Kundenforderungen optimal bedienen zu können.

> Indien

In diesem wichtigen Zukunftsmarkt wird der Neufahrzeugbedarf in den nächsten Jahren voraussichtlich zunehmen, unter anderem aufgrund des demografischen Wandels. Der Volkswagen Konzern hat seine Aktivitäten in Indien konsolidiert und bietet mit den Modellen Virtus und Taigun der Marke Volkswagen Pkw sowie mit den Modellen Kushaq, Slavia und Kylaq der Marke Škoda ein auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zugeschnittenes Angebot.

> USA

Wir erwarten, dass in dem gesättigten US-amerikanischen Markt der Anteil von Light Trucks (insbesondere SUV und Pickup) in den kommenden Jahren weiter leicht zunehmen wird. Darüber hinaus nehmen wir an, dass sich die Elektrifizierung der Mobilität aufgrund von Fördermaßnahmen und gesetzlich vorgegebenen Flottenemissions- sowie Verbrauchseffizienzzielen voraussichtlich beschleunigen wird. Dies ist jedoch abhängig von der jeweils amtierenden Administration. In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen und Marktanteile auszubauen. Durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten – seit 2022 auch mit einer Fertigung für Elektrofahrzeuge – kann der Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können. Mit der Entwicklung und Produktion eines Full-Size Pickups und eines robusten SUVs plant der Volkswagen Konzern, den Elektrofahrzeugmarkt mit der US-Markenikone Scout zu erschließen.

> Brasilien

Die Nachfrage nach Fahrzeugen in Brasilien wird wegen des Bedarfs an individueller Mobilität voraussichtlich in den nächsten Jahren leicht steigen, insbesondere in den niedrigpreisigen Segmenten kleinerer Fahrzeuge. Aufgrund bestehender Handelshemmnisse stellt die lokale Fertigung einen wichtigen Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller haben Preisdruck und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Um unsere Wettbewerbsposition in Brasilien zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt Fahrzeuge an, die lokal produziert werden, etwa den Nivus oder den neuen Polo Track.

> Nahost

In der Region belasten zunehmend politische und wirtschaftliche Unsicherheiten die Pkw-Märkte. Trotz des volatilen Umfelds birgt die Region Nahost kurz- und langfristiges Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, wollen wir unsere Chance nutzen, dort zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Weltwirtschaftliche Trends wie die Digitalisierung sowie das mit der Dekarbonisierung verbundene zunehmende Interesse an Technologien zur Reduktion von Emissionen werden sich fortsetzen. Der global wachsende Energiebedarf erfordert Innovationskraft der Industrie sowie eine wachsende Investitionsbereitschaft der Staaten im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Die Entwicklung des Marinemarktes ist weiterhin durch die bestehende Verunsicherung über zukünftige Treibstoff- und Emissionsregulierungen risikobehaftet. Die anhaltend bestehende unsichere geopolitische und makroökonomische Lage birgt zusätzliche Risiken, bietet gleichzeitig jedoch auch Chancen, wie beispielsweise in den Bereichen Navy und Offshore-Windenergie.

Im Turbomaschinenbereich besteht das Risiko, dass durch eine negative Entwicklung der Absatzmärkte oder einzelner Anwendungsbereiche geplante Projekte beziehungsweise Aufträge nicht im erwarteten Umfang oder erst später realisiert werden können.

Diesen Risiken wird mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer Fokussierung auf die weniger stark betroffenen Marktsegmente, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Geschäftspartnern, wie beispielsweise Kunden und Lizenznehmern, sowie der Einführung neuer und verbesserter Technologien begegnet.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, Marktchancen weltweit zu realisieren, beispielsweise durch die Positionierung als Lösungsanbieter für CO₂-reduzierte Antriebs- und Energieerzeugungstechnologien wie Großwärmepumpen, Speichertechnologien sowie Wasserstoffherstellung oder CO₂-Abscheidung. Durch die Einführung neuer digitaler Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen darüber hinaus mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, deren effizienter Betrieb sowie die Erhöhung der Umweltverträglichkeit bilden zusammen mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum. Auch digitale Servicelösungen, etwa zur Fernüberwachung von Anlagen, bieten weiteres Wachstumspotenzial.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen, die beispielsweise aus geopolitischen Unsicherheiten oder volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten resultieren, bergen das Risiko von signifikanten Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge.

Wir begegnen den erheblichen konjunkturellen und außerordentlichen Risiken unter anderem mit flexiblen Produktionskonzepten und Kostenflexibilität mittels Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie mit notwendigen Strukturpassungen.

Vertriebsrisiken

Für den Volkswagen Konzern besteht das Risiko, dass es zu Nachfragerückgängen kommen könnte – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte oder unzureichende Kommunikation. Neben realen Einflussgrößen, wie dem verfügbaren Einkommen, bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Eine unerwartete Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital. Mit unserer attraktiven Modellpalette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir dem Risiko der Kaufzurückhaltung strategisch entgegen.

Die Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns kann zur Schwächung einzelner Konzernmarken führen, wenn es Überlappungen der Kundensegmente oder des Produktportfolios gibt. Dieser Effekt kann durch die Gleichteilestrategie verstärkt werden. In der Folge könnten sich Risiken aus einer internen Kannibalisierung zwischen den Konzernmarken, aus höheren Vermarktungskosten oder aus Repositionierungsaufwendungen ergeben. Mit der Schärfung der Markenidentitäten arbeiten wir auch strategisch daran, diese Risiken zu minimieren.

Das Großkundengeschäft ist weiterhin von einer zunehmenden Konzentration und Internationalisierung geprägt; damit einher geht das Risiko, dass es bei Wegfall einzelner Großkunden zu verhältnismäßig hohen

Volumenverlusten kommen kann. Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist das Geschäft mit Großkunden stabiler als das mit privaten Kundinnen und Kunden. Der Volkswagen Konzern ist mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben und seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt und wirkt einer Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden oder Märkte entgegen. Der konstant hohe Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Eine krisenbedingte Kaufzurückhaltung in einigen Märkten sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in vielen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO₂-Ausstoß basieren, können zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten zum Beispiel kleinerer Segmente und Motoren führen. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung die finanzielle Situation des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs-, Kraftstoff- und Mobilitätsstrategien bilden die Grundlagen dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, Handelsbeschränkungen oder protektionistische Maßnahmen, insbesondere wie aktuell in den USA drohend, und Sanktionen, ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit. Darüber hinaus entstehen beim Vertrieb elektrifizierter Fahrzeuge zukünftig Risiken, wenn die Mindestanforderungen hinsichtlich Lokalisierung aus den Freihandelsabkommen nicht erreicht werden. Maßnahmen zur Verkaufsförderung können zu zeitlichen Verschiebungen der Nachfrage führen.

Des Weiteren erhöhen staatliche Regulierungen zum Schutz von Menschenrechten stetig die Anforderungen an Unternehmen, in ihren internationalen Lieferketten eine höhere Transparenz herzustellen. Trotz umfangreicher Maßnahmen auf Unternehmensseite verbleibt das Risiko, dass sich eine vollständige Transparenz nicht erreichen lässt. Dies kann bis hin zu Importbeschränkungen für Produkte führen, die entweder selbst oder hinsichtlich enthaltener Teile dem Verdacht unterliegen, mit Menschenrechtsverletzungen in Verbindung zu stehen.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. Das in der Folge entstehende Risiko aus Produktionsschwankungen erfordert von den Herstellern ein hohes Maß an Flexibilität. Bei Lkw und Bussen ist die Komplexität des Produktangebots noch um ein Vielfaches höher als im Pkw-Bereich, das Produktionsvolumen jedoch deutlich geringer. Schlüsselfaktoren für die Kundinnen und Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service. Darüber hinaus sind die Kundinnen und Kunden zunehmend an zusätzlichen Dienstleistungen wie Frachtoptimierung und Flottenauslastung interessiert, die wir beispielsweise über die Digitalmarke RIO im Nutzfahrzeugsegment anbieten.

Die Zweitakt-Motoren von Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern gefertigt, insbesondere in Südkorea, China und Japan. Die weltweite Nachfrage nach Handelsschiffen entwickelt sich stabil, wobei die Volatilität bei der Vergabe neuer Schiffbauaufträge jedoch das Risiko sinkender Lizenzeinnahmen birgt. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren.

Sonstige Einflüsse

Über die in den einzelnen Risikokategorien beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, klimabedingte Extremwetterereignisse, Pandemien, gewaltsame Auseinandersetzungen und Terroranschläge sowie Unterbrechungen in der Energieversorgung.

Forschungs- und Entwicklungsrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: hoch) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP resultieren aus einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität, Software und Digitalisierung.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Die Automobilbranche befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Für weltweit agierende Konzerne wie Volkswagen ergeben sich daraus Risiken in den Feldern Kunde/Markt, technologischer Fortschritt und Gesetzgebung. Ein Risiko besteht in der Umsetzung der sich immer weiter verschärfenden Abgas- und Verbrauchsvorschriften, etwa C6 in China oder Euro-7 in Europa ab 2025. Prüfverfahren und Testzyklen (zum Beispiel Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure, WLTP), deren fortlaufende Verschärfungen und Ausweitung auf Serienfahrzeuge (zum Beispiel hinsichtlich der Flottenverbräuche oder der gesetzlich vorgeschriebenen Überwachungseinrichtung für den Kraftstoff-/Stromverbrauch) sowie die Einhaltung von Homologationsverfahren gestalten sich zunehmend komplexer und zeitlich aufwendiger. Die Prüfverfahren und Homologationsverfahren sind zudem national sehr unterschiedlich. Gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten (zum Beispiel hinsichtlich des Datenschutzes oder der Verwendung von künstlicher Intelligenz) belasten darüber hinaus zunehmend unsere Arbeitsabläufe.

Auf nationaler und internationaler Ebene besteht eine Vielzahl von rechtlichen Vorgaben bezüglich der Verwendung, des Umgangs und der Lagerung von Stoffen und Gemischen (einschließlich Beschränkungen bezüglich Chemikalien, Schwermetallen, Bioziden, persistenten organischen Schadstoffen) sowie Berichtspflichten. Aufgrund dessen besteht das Risiko von Nichtkonformitäten bei Herstellung, Bezug und Inverkehrbringen von Erzeugnissen, zum Beispiel Automobile oder Ersatzteile.

Der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns hängen davon ab, inwiefern es uns gelingt, unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio zeitnah an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aufgrund der Intensität des Wettbewerbs und der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung oder des automatisierten Fahrens, besteht das Risiko, dass relevante Trends nicht frühzeitig erkannt werden, um entsprechend zu reagieren.

Wir orientieren uns an physikalischen und anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Darüber hinaus führen wir unter anderem Trendanalysen und Kundenbefragungen durch und überprüfen die Relevanz der Ergebnisse für unsere Kundinnen und Kunden. Dem Risiko, dass Module, Fahrzeuge oder Services – insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität, Digitalisierung und Software – nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen.

Das Risiko von Patentverletzungen reduzieren wir, indem wir intensiv die Schutzrechte Dritter analysieren, zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien.

Die Ergebnisse aller Analysen gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. So soll sichergestellt werden, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Risiken und Chancen aus der Baukastenstrategie

Unsere Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Mit höheren Volumina steigt jedoch das Risiko, dass Störungen in der Lieferkette – zum Beispiel aufgrund von Engpässen in der Teileversorgung – oder Qualitätsprobleme eine zunehmende Zahl von Fahrzeugen betreffen.

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale

zur vorderen Radmitte, sind immer gleich, sodass eine einheitliche Systematik des Vorderwagens gewährleistet ist. Aufgrund der Synergieeffekte, die sich daraus ergeben, sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu reduzieren. Darüber hinaus können wir dank der Baukästen in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle verschiedener Marken in unterschiedlicher Stückzahl produzieren. Das bedeutet, dass wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Dieses Prinzip der Vereinheitlichung bei größtmöglicher Flexibilität haben wir auch auf unseren Modularen E-Antriebs-Baukästen (MEB) und die Premium Plattform Elektrik (PPE) übertragen, die konzeptionell auf den reinen Elektroantrieb ausgelegt sind. Die Synergieeffekte und Effizienzvorteile der Baukastenstrategie eröffnen uns die Chance, mit den Fahrzeugen auf Basis des MEB und PPE die Elektromobilität weltweit in Großserie zu bringen. Zukünftig wollen wir diese Synergieeffekte durch die Zusammenführung von MEB und PPE in der sogenannten Scalable Systems Platform (SSP) verstärken.

Operative Risiken und Chancen

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: mittel) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP liegen insbesondere im Bereich der Cyber-Sicherheit und neuer regulatorischer Vorgaben in der IT, in knappen Beschaffungsmärkten sowie in der Unterauslastung von Standorten.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung und Technik

Die Transformation der Automobilindustrie hin zur Elektromobilität führt zu einem steigenden Finanzierungsbedarf bei Lieferanten und stellt diese vor große Herausforderungen, welche durch die aktuelle Preissituation von Rohstoffen verstärkt werden. Das Lieferantenrisikomanagement in der Beschaffung des Volkswagen Konzerns bewertet insbesondere die finanzielle Lage der Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden. Die Beschaffung berücksichtigt die Empfehlungen des Lieferantenrisikomanagements.

Es besteht weiterhin das Risiko von Versorgungsengpässen und Lieferausfällen, insbesondere durch die aktuell global bestehende geopolitische und makroökonomische Lage, Naturkatastrophen sowie dem vermehrten Auftreten von klimabedingten Extremwetterereignissen. Brände, Explosionen oder der Austritt von gesundheits- beziehungsweise umweltschädlichen Substanzen, können ebenfalls zu Versorgungsrisiken in der Beschaffung führen und die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen in der Produktion und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen. Frühwarnsysteme helfen, Versorgungsrisiken zu identifizieren und Produktionsstillstände zu vermeiden. Wir haben stets globale und lokale Risiken unter Beobachtung, um frühzeitig auf Einflüsse in der gesamten Lieferkette reagieren zu können.

Die Versorgungslage bei Halbleitern hat sich im Berichtsjahr stabilisiert. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Halbleitern in der Automobilindustrie, die zum Beispiel durch autonomes Fahren und Elektrifizierung vorangetrieben wird, kann ein erneutes Auftreten eines weiteren Allokationszyklus jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Daher beobachtet Volkswagen die Situation bei der Chipversorgung genau und hat proaktiv Maßnahmen getroffen, um weitere Unterbrechungen bei der Halbleiterversorgung abzumildern.

Versorgungsrisiken werden zu jeder Zeit in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme identifiziert und sollen im Rahmen geschaffener Task-Force- und Mitigationsstrukturen reduziert werden. Zudem sollen strategische Maßnahmen ergriffen werden, um zukünftige Auswirkungen nachhaltig zu vermeiden. Weiteren Risiken wirken wir zudem unter anderem mit umfassenden Schutz- und Krisenreaktionskonzepten, beispielsweise Brandschutz, Objektschutz, Gefahrgutmanagement oder Task Forces, entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Die infolge der weltwirtschaftlichen Entwicklungen und Krisen der letzten Jahre stark gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise sowie der deutliche Anstieg der Personalkosten belasten die finanzielle Situation vieler Lieferanten. Weiterhin führt der schnelle Anstieg der Finanzierungskosten verbunden mit einer restriktiveren Kreditvergabe zu zusätzlichen Belastungen der Lieferanten und beschränkt ihre Möglichkeiten, Neuprojekte und

Kapazitätsanpassungen zu finanzieren. In der Folge resultieren auch hieraus Risiken aus Versorgungsengpässen und Lieferausfällen.

Spezialisten für Restrukturierung und Versorgungssicherung in der Beschaffung beobachten kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreifen gezielt Maßnahmen, um dem Risiko möglicher Lieferstörungen entgegenzuwirken.

Der Ressourcenbedarf und mögliche Spekulationen am Markt sowie aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie der zunehmende Anteil elektrifizierter Fahrzeuge, können Auswirkungen auf die Verfügbarkeit und die Preise von bestimmten Rohstoffen haben. Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wird kontinuierlich analysiert und fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Risiken im Bereich der Batteriezellfertigung ergeben sich insbesondere aus dem steigenden Bedarf an Batteriezellen, der damit verbundenen Abhängigkeit von Lieferanten, aus Technologieänderungen sowie aus Anforderungen an das Batterierecycling. Zusätzliche Risiken können sich aus der langfristigen Bindung an Zellhersteller und der direkten Verantwortung von Volkswagen in der Lieferkette ergeben. Diesen Risiken steuert Volkswagen entgegen, indem sich der Konzern durch mehrere strategische Lieferantenbeziehungen absichert und gleichzeitig selbst den Umfang innerhalb der Wertschöpfungskette (Rohstoffgewinnung, Zellfertigung) erweitert.

Rohstoffrisiken können teilweise durch Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette gemindert werden. So kann beispielsweise durch Partnerschaften und langfristige Lieferverträge mit Rohstofflieferanten die Versorgung mit entsprechendem Material sichergestellt werden. Gleichzeitig werden dadurch wettbewerbsfähige Preise erzielt.

Qualitätsprobleme können technische Eingriffe erfordern, die eine erhebliche finanzielle Belastung mit sich bringen können, sofern eine Weiterbelastung an den Lieferanten nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar ist. Insbesondere in den Märkten USA, Brasilien, Indien und China, für die wir eigene Fahrzeuge entwickeln und in denen sich lokale Fertigungen und Zulieferer etabliert haben, ist die Absicherung der Qualität von elementarer Bedeutung, zumal regulatorische oder behördliche Einflüsse schwer abschätzbar sein können. Wir analysieren kontinuierlich die spezifischen Gegebenheiten der Märkte und passen die Qualitätsanforderungen individuell an. Den identifizierten lokalen Risiken begegnen wir, indem wir kontinuierlich Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln in der Lieferkette entgegen.

Risiken aus Kartellverstößen der Zulieferer werden in der Beschaffung durch Spezialisten systematisch untersucht und gegebenenfalls entstandene Schäden geltend gemacht.

Risiken in der Lieferkette können sich auch hinsichtlich einer Nichterfüllung menschenrechtlicher und umweltbezogener gesetzlicher Sorgfaltspflichten ergeben, die zum Beispiel zu finanziellen Sanktionen, zu Versorgungsengpässen in der Produktion oder zu Sanktionen im Vertrieb führen können. Mithilfe von Lückenanalysen werden Anforderungen mit bestehenden Prozessen abgeglichen und fehlende Elemente erarbeitet und implementiert. Um unserer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachzukommen und diesbezügliche Risiken in der Wertschöpfungskette zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken und vorzubeugen, haben wir 2022 ein Responsible-Supply-Chain-System entwickelt und implementiert. Ziel des Systems ist es, aufbauend auf einer Risikoanalyse, menschenrechtliche, soziale oder ökologische Risiken entlang der Lieferkette des Volkswagen Konzerns zu vermeiden beziehungsweise zu minimieren. Das Responsible-Supply-Chain-System beinhaltet aufeinander aufbauende Elemente. Neben der Risikoanalyse gibt es sowohl Standard- als auch Vertiefungsmaßnahmen. Zu den Standardmaßnahmen gehören präventive und reaktive Maßnahmen. Die Vertiefungsmaßnahmen umfassen das Human-Rights-Focus-System, das Raw-Materials-Due-Diligence-Management-System und die Zusammenarbeit mit externen Partnern zur Weiterentwicklung des Konzepts Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

Produktionsrisiken

Produktionsrisiken für den Volkswagen Konzern erwachsen insbesondere aus den übergeordneten Rahmenbedingungen, aus Versorgungsrisiken, aus internen strategischen und operativen Herausforderungen und aus Absatzrisiken. Für jedes identifizierte Risiko werden, entsprechend den Prinzipien des Risikomanagements, Gegenmaßnahmen und Vorkehrungen getroffen, um das jeweilige Risiko zu mindern.

Unter den Risiken aus den übergeordneten Rahmenbedingungen sind insbesondere potenzielle Störungen der eigenen Betriebsfähigkeit oder der Versorgung mit betriebskritischen Inputfaktoren, bedingt durch Extremwetterereignisse in Form von Überflutungen, Wassermangel, Wirbelstürmen oder dergleichen zu nennen. Diese können zu Produktionsausfällen und entsprechenden finanziellen Folgewirkungen für den Konzern führen. Der Konzern begegnet diesen Risiken durch systematische Analysen der Auswirkungen des Klimawandels auf seine Produktionsstandorte, aus denen an den Standorten individuell zugeschnittene Gegenmaßnahmen abzuleiten sind.

Weitere übergeordnete Risiken können durch gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie den sonstigen Ausfall kritischer Infrastrukturen entstehen – zum Beispiel in Form von Versorgungsrisiken. Hier reduziert der Volkswagen Konzern sein Risiko durch verbrauchssenkende Maßnahmen und durch eine Flexibilisierung der verwendeten Rohstoffe, soweit wirtschaftlich vertretbar. Ferner bereiten wir Ausgleichsmaßnahmen zwischen Standorten vor, die die wirtschaftlichen Auswirkungen der Risiken für den Gesamtkonzern mindern. Intern ergeben sich Produktionsrisiken aus der Transformation von konventionellen Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren zu elektrifizierten Fahrzeugen. In einzelnen Fällen kann ein unstetiger Verlauf des Übergangs zur Elektromobilität zu temporären Auslastungslücken führen. Das internationale Produktionsnetzwerk ermöglicht es uns, grundsätzlich an den Standorten flexibel zu reagieren und die Auslastung zwischen Fertigungsstätten über sogenannte Drehscheibenkonzepte anzupassen. Aufgrund der Modellvielfalt, der Verkürzung von Produktlebenszyklen sowie der eingesetzten komplexen Prozesse und technischen Systeme hat sich das Risiko von verzögerten Fahrzeuganläufen in den vergangenen Jahren erhöht. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und der frühzeitigen Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität bestmöglich absichern. Operativ stellen Maschinen- und Anlagenausfälle ein Risiko in der Produktion dar. Unsere umfassenden vorbeugenden Wartungskonzepte und Krisenreaktionskonzepte können diesen Ausfällen vorbeugen beziehungsweise deren Folgen mindern.

Im Absatz ergeben sich Risiken aus Nachfrageschwankungen im Volumen und in den Fahrzeugeigenschaften. Produktionsrisiken aus Stückzahlschwankungen bei Fahrzeugmodellen betreffen insbesondere die Auslastung von Produktionskapazitäten. Diese werden auf Basis einer langfristigen Absatzplanung für alle Fahrzeugprojekte mehrere Jahre im Voraus ausgeplant. Das Risiko besteht darin, dass die Marktdynamik und die Nachfrageentwicklung nicht richtig vorhergesehen werden. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls nicht gedeckt werden kann. Als Gegenmaßnahme kann die Initialinvestition auf eine sichere Mindeststückzahl ausgerichtet werden, um die volle geplante Stückzahl oder eine darüber hinausgehende Stückzahl dann über flexible Zusatzinvestitionen abzudecken. Zudem können Drehscheibenkonzepte die Auslastung zwischen Fertigungsstätten ausgleichen. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können wir die Mitarbeiterproduktivität bei schwankender Produktionsstückzahl stabilisieren. Bei darüber hinaus ungeplant und dauerhaft eintretenden Nachfragerückgängen und daraus resultierenden Überkapazitäten besteht das Risiko, Restrukturierungsmaßnahmen bis hin zu Standort-schließungen veranlassen zu müssen. Ein weiteres Risiko im Absatz ergibt sich aus der Verfügbarkeit baubarer Aufträge für die Produktion. Gesetzliche Veränderungen, zum Beispiel im Rahmen der Umstellung auf das Testverfahren WLTP oder Anforderungen an die Cyber-Sicherheit gemäß der UNECE-Richtlinie, können Auswirkungen auf die Produktion haben. Zum einen führt eine vorübergehend eingeschränkte Angebotsvielfalt dazu, dass sich die Bedarfe auf die verfügbaren Varianten fokussieren. Zum anderen kann es durch nicht freigegebene Modellvarianten zu Produktionslücken kommen. In diesen Fällen steht die Produktion und Zwischenlagerung auch von kundenspezifischen Fahrzeugen bis zur behördlichen Freigabe als Maßnahme zur Produktionsstabilisierung zur Verfügung. Grenzen sind dem allerdings durch die resultierende Kapitalbindung und die Verfügbarkeit von Lagerplätzen gesetzt. Es besteht das Risiko, dass sich durch den zu langsamen Abfluss von gebauten Fahrzeugen ein Rückstau bildet, der auch die Produktionsstückzahl begrenzt. Diesem Risiko wirken wir durch gezielte Maßnahmen zur Prozessbeschleunigung bis zur Endkundin oder zum Endkunden und durch die frühzeitige vertragliche Bindung von Transportkapazitäten entgegen.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten im Bereich Power Engineering können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, ungenauen oder unvollständigen Informationen mit Relevanz für die Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung, Qualitätsmängeln und unbemerkten Produktfehlern, der Produktentstehung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse zu Beginn eines Projekts, Überschreitungen der Entwicklungskosten oder -zeit sowie Gesetzesänderungen lassen sich in der Regel nur schwer korrigieren beziehungsweise aufholen und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden. Die aktuelle Versorgungslage hat sich zwar normalisiert, es besteht jedoch nach wie vor eine hohe Volatilität aufgrund geopolitischer Unsicherheiten sowie vermehrt auftretender Naturkatastrophen. Die Wahrscheinlichkeit für kurzfristig eintretende Ereignisse, die sich negativ auf die Herstellkosten beziehungsweise die Umsatzrealisierung auswirken können, hat sich erhöht.

Es wird versucht, diese Risiken frühzeitig zu erkennen und bereits im Vorfeld, insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte, durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren. Dies geschieht durch stetiges Optimieren des Projektcontrollings über alle Projektphasen hinweg, einen Lessons-Learned-Prozess sowie regelmäßige Projekt-Reviews.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um unter anderem einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen unserer Plattformstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Ursachen schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Die Nicht-Konformität intern oder extern bezogener Bauteile, Komponenten oder Funktionen kann zu zeit- und kostenintensiven Maßnahmen sowie zu Rückrufen und in der Folge zu Imageschäden führen. Um die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden zu erfüllen und die Garantie- und Kulanzkosten zu minimieren, optimieren wir kontinuierlich die Prozesse unserer Marken, mit denen wir diese Störungen verhindern können.

Bei nicht funktionierendem Qualitätsmanagement besteht das Risiko, das ISO 9001- und KBA-Zertifikat zu verlieren. Dies würde unmittelbar zum Verlust der Typgenehmigung bei einer oder mehreren Behörden führen. Diesem Risiko beugen wir vor, indem wir die Systemauditoren des Konzerns kontinuierlich qualifizieren und unser Qualitätsmanagementsystem und unsere Prozessqualität internen Audits unterziehen.

Die Konformität von Serienprodukten (Conformity of Production – CoP) in den fahrzeugaufbauenden Werken überprüfen wir zudem im Rahmen von Systemaudits mit CoP-Anteil. Festgestellte Abweichungen bei Messungen in der Serienprüfung (CoP-Messungen) und in der Feldüberwachung (In Service Conformity – ISC-Messungen) bergen weitere Risiken. Wir haben ein wirksames System etabliert, um die Übereinstimmung der CoP- und ISC-Messungen von produzierten Fahrzeugen zu überwachen. Um eine systematische Auswertbarkeit der Ergebnisse aus den Abgas-CoP- und den ISC-Messungen zu gewährleisten, haben wir konzernweit ein IT-System implementiert, in dem die Statusberichterstattung und Ergebnisdokumentation der Messreihen erfolgt.

Die Kriterien für die Zulassung und den Betrieb von Fahrzeugen werden durch nationale und teilweise internationale Behörden festgelegt und überwacht. Zusätzlich gelten in einigen Ländern besondere, zum Teil neue Regeln zum Schutz der Kundinnen und Kunden gegenüber Fahrzeugherstellern. Wir haben etablierte Qualitätsprozesse, damit die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte alle jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Beschwerden von Kundinnen und Kunden oder anderen negativen Konsequenzen.

Mit der zunehmenden technischen Komplexität der Fahrzeuge aufgrund der internen und externen Vernetzung sowie der markenübergreifenden Nutzung der Plattformen und Baukastensysteme gilt es, die Zulieferungen von Bauteilen und Softwarekomponenten qualitativ abzusichern. Dem Aspekt der Cyber Security kommt dabei eine immer größere Bedeutung zu. Um das Risiko von Cyber-Attacken auf unsere Fahrzeuge auch in Zukunft besser steuern und überwachen zu können, optimieren wir in allen Konzernmarken die Automotive-Cyber-Security-Managementsysteme fortlaufend und tauschen uns über die Marken hinweg sowohl prozessual

als auch produktbezogen aus. Dabei steht neben dem Beherrschen der Komplexität infolge stetig steigender Anforderungen an die Cyber Security vor allem der Schutz der Kundinnen und Kunden sowie unserer Produkte im Fokus. Konzernweit abgestimmte Prozesse wie der Car-Security-Incident-Prozess ermöglichen bei einem Angriff eine schnelle Reaktionsfähigkeit über die Marken hinweg, sodass gegebenenfalls Schwachstellen in unseren Produkten umgehend geschlossen werden können. Um Synergien mit den bereits bestehenden Strukturen zu nutzen, ist das Automotive-Cyber-Security-Managementsystem ein integraler Bestandteil unseres Qualitätsmanagementsystems. Diese Vorgehensweise dient der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung zur Cyber Security.

Zur umfassenden Bewertung und effizienten Behebung von Produktsicherheitsrisiken für die Kundinnen und Kunden als Nutzende haben wir den Ausschuss Produktsicherheit (APS) etabliert und dessen Aufgaben und Prozesse in Konzernrichtlinien festgelegt. Diese Richtlinien werden von den Konzernmarken und -gesellschaften in eigenen Regelungen umgesetzt. Bei auftretenden Sicherheitsmängeln, Zweifeln an der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften oder Qualitätsthemen mit Bezug auf das Markenimage beurteilt der APS den Sachverhalt und entscheidet über angemessene Gegenmaßnahmen. In diesem Zusammenhang ist der APS auch für die Steuerung entsprechender Behördenanfragen zuständig. Das geschäftsbereichsübergreifende Car Security Board (CSB) unterstützt in Bezug auf Cyber-Security-Themen.

Des Weiteren haben wir zentrale Einheiten geschaffen und in der Organisation etabliert, die die Steuerung von eingehenden Meldungen zu APS- und CSB-relevanten Themen verantworten. Wir haben ein durchgängiges, transparentes Steuerungs- und Nachverfolgungssystem etabliert, um alle Meldungen mitarbeiterunabhängig und bis zum APS-Beschluss konzernweit zu verfolgen. Zusätzlich werden zahlreiche Veranstaltungen und Schulungen durchgeführt, um bei allen Mitarbeitern das Bewusstsein für Sicherheitsrisiken und Gesetzeskonformität der Produkte zu schärfen. Diese Aktivitäten haben zum Ziel, Risiken aus verspäteten, ausbleibenden oder unvollständigen Meldungen und Vorabklärungen zu vermeiden. Über interne und externe Audits unterliegt zudem der gesamte APS-Prozess einer regelmäßigen Überprüfung mit dem Ziel, die Einhaltung der Vorgaben sicherzustellen und somit auch Risiken aus dem Entscheidungsprozess des APS oder des CSB auf ein Minimum zu reduzieren.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem Mobilitätsanbieter kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität sowie Verfügbarkeit, und sie umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmens- oder Kundendaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen sowie der volatilen geopolitischen Lage. Der integre Umgang mit Daten ist ein wesentliches Element für die Korrektheit und Unversehrtheit von Daten sowie die fehlerfreie Funktionsweise von Systemen.

Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt auch für den Umgang mit den Daten unserer Kundinnen und Kunden sowie Beschäftigten. Es besteht das Risiko von Cyber-Angriffen, insbesondere auf unsere digitalen Angebote. Durch gesetzliche Vorgaben – unter anderem aus der UNECE-Cyber-Sicherheitsregulierung (R155) – ergeben sich Anforderungen an unsere Fahrzeug- sowie Softwareentwicklungen, die ebenfalls große Auswirkungen auf die IT-Systeme haben. Hierzu arbeiten wir fachbereichsübergreifend zusammen, um unsere vernetzten Fahrzeuge sowie die Mobilitätsdienste zu schützen. Dabei orientieren wir uns an den Werten Datensicherheit, Transparenz, informationelle Selbstbestimmung sowie der Sicherheit unserer Kundinnen und Kunden bei der Nutzung unserer Dienste.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmens- und Kundendaten begegnen wir mit dem risikobasierten Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien, zum Beispiel moderner Sicherheitssysteme zur Erkennung von Schadsoftware und böartigem Verhalten sowie der ereignis- und bedarfsgerechten Aktualisierung dieser Technologien. So wurde unter anderem auf die im Berichtsjahr öffentlich bekannt gewordene Fehlkonfiguration mit einer ereignisgerechten Aktualisierung unserer Sicherheitstechnologien unverzüglich reagiert.

Zusätzlich wird die Sicherheit durch restriktive Vergaben von Berechtigungen zum Zugriff auf Systeme und zentraler Verwaltung inklusive zyklischer Kontrollen von Identitäten erhöht. Datenzerstörungen beziehungsweise Betriebsstörungen wird auf Basis von Business-Impact-Analysen durch redundante Auslegung von Systemen sowie implementierten Backup-Strategien begegnet.

Identifizierte IT relevante Risiken werden regelmäßig nach der vom Konzern vorgegebenen Methodik bewertet, an den Vorstand berichtet und die Risikomitigierung auf Top-Managementebene verfolgt. Dazu gehören zum Beispiel konzernweit eingesetzte IT-Systeme mit hoher Geschäftskritikalität oder sensiblen Daten wie Fahrzeug- oder Kundendaten.

Ein übergreifendes Gremium, bestehend aus Informationssicherheit, Datenschutz, Konzernsicherheit, Rechtswesen und weiteren Beteiligten, befasst sich mit fachbereichsübergreifender Informationssicherheit und berichtet direkt an den Konzernvorstand. Technische Maßnahmen werden durch eine Vielzahl von Sensibilisierungsmaßnahmen und Trainings für Beschäftigte sowie Krisensimulationen ergänzt, die das Bewusstsein für Informationssicherheit schaffen oder auch schärfen und das richtige Verhalten im Ernstfall schulen.

Wir setzen im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards marktübliche und -führende Technologien auf dem neuesten Stand der Technik zur Absicherung unserer IT-Landschaft ein. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, standardisieren und erneuern wir sie kontinuierlich. Die fortlaufende Steigerung der Automatisierung erhöht die Prozesssicherheit und Qualität der Verarbeitung.

Die Weiterentwicklung und der konzernweite Einsatz der IT-Governance-Prozesse, insbesondere die weitere Vereinheitlichung des Risikomanagementprozesses für IT- und Informationssicherheit, tragen zusätzlich dazu bei, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und Risiken effektiv zu reduzieren oder zu vermeiden.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die kontinuierliche Weiterentwicklung konzernweiter Sicherheitsmaßnahmen zur Erkennung, Abwehr und Behandlung von Cyber-Bedrohungen. Dabei spielt auch künstliche Intelligenz eine immer größere Rolle.

Risiken aus medialer Wirkung

Das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung sowie unsere strategische Ausrichtung in Bezug auf Themen wie Integrität, Ethik, Nachhaltigkeit und Klimaschutz stehen im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns prüfen wir und achten daher fortlaufend besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Mediale Reaktionen können negativ auf das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Unsere transparente Kommunikation und auch Krisenreaktion helfen dabei, die Wirkung negativer medialer Reaktionen abzufedern.

Risiken aus Umwelt und Soziales

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: hoch) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP ergeben sich aus der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben und transformationsbedingter Zukunftsprogramme.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbslage sowie Engpässen in der Versorgung mit Zulieferteilen begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten. Diese ermöglichen dem Volkswagen Konzern, bei schwankender Auftragslage hinsichtlich des Personaleinsatzes flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle sowie gesetzlich geregelte Instrumente wie Kurzarbeit an das Produktionsvolumen anpassen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungs-

instrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann. Es besteht darüber hinaus das Risiko, dass die Konditionen neuer oder bestehender Tarifregelungen nicht die notwendigen Kosteneinsparungen im Hinblick auf beschlossene Effizienzprogramme erbringen. Diesem Risiko begegnen wir unter anderem durch ein konsequentes Nachverfolgen der zwischen den Tarifparteien vereinbarten Ziele sowie durch ein international koordiniertes Management der weltweit im Volkswagen Konzern stattfindenden Tarifverhandlungen.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Dem Risiko, erforderliche Kompetenzen in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens nicht ausbauen zu können, begegnen wir mit unserer strategisch ausgerichteten und ganzheitlich angelegten Personalentwicklung, die allen Beschäftigten attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen eröffnet. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels und der strukturellen Transformation der Automobilbranche angemessen zu begegnen.

Um dem möglichen Risiko einer Unterdeckung von qualifiziertem Fachpersonal – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und IT – entgegenzuwirken, bauen wir kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent-Relationship-Management, frühzeitig mit talentierten Kandidatinnen und Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen. Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund und der von Volkswagen geförderten gemeinnützigen École 42 in Wolfsburg, Berlin und Prag dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Beschäftigten nachrücken. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunftsrelevanten Bereichen wie beispielsweise Elektrotechnik, Chemie oder Informatik für uns. Mit Instrumenten wie diesen wollen wir sicherstellen, dass wir unseren Bedarf an qualifizierten neuen Beschäftigten auch in Zeiten des Fachkräftemangels decken können.

Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund beispielsweise altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir auch durch eine intensive und fachbereichsspezifische Nachfolgeplanung und Qualifizierung.

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Personalprozesse birgt Risiken aus der Verarbeitung personenbezogener Daten, aber zugleich auch systemgesteuerte Verbesserungen, um die Datenschutzkonformität hinsichtlich der Verarbeitung personenbezogener Daten sichern zu können. Der Volkswagen Konzern ist sich seiner Verantwortung bei der Verarbeitung dieser Daten bewusst. Um die Verarbeitung datenschutzkonform auszugestalten, begegnen wir Risiken im Rahmen unseres Datenschutzmanagementsystems mit umfassenden Maßnahmen.

Die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, die Identifikation und Bewertung arbeitsbedingter Risiken, das Ableiten von Maßnahmen sowie die Kontrolle der Wirksamkeit bilden die Grundlagen für einen erfolgreichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und leisten damit einen positiven Beitrag für die Gesunderhaltung der Beschäftigten als Teil der Gesellschaft. Ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu gewährleisten, ist insbesondere in der Transformation ein wesentlicher Bestandteil nachhaltiger Unternehmensführung. Ebenso ist es ein wichtiger Baustein der Arbeitgeberattraktivität, um wirksam die damit einhergehenden Risiken zu reduzieren sowie Prozessstörungen und Fertigungsausfälle zu verringern.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen CO₂-Emissionszielvorgaben für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Herstellern sind in der EU für die Jahre ab 2020 in der EU-Verordnung Nr. 2019/631 festgelegt. Diese Verordnung ist ein wesentlicher Bestandteil der europäischen Klimaschutzpolitik und bildet damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Für die Pkw-Neufahrzeugflotten der 27 EU-Staaten, zuzüglich Norwegen und Island (EU27+2), wird eine Reduktion der CO₂-Emissionen von 15% ab 2025 sowie 55% ab 2030 festgelegt. Für die Neufahrzeugflotten leichter Nutzfahrzeuge reduzieren sich die CO₂-Ziele um 15% ab 2025 sowie um 50% ab 2030. Für das Jahr

2035 gilt ein CO₂-Reduktionsziel von 100% für die Neufahrzeugflotten der Pkw und leichten Nutzfahrzeuge. Ausgangsbasis der Berechnungen ist jeweils der WLTP-Flottenwert im Jahr 2021. Diese verschärften CO₂-Ziele können im Wesentlichen nur durch einen wachsenden Anteil von Elektrofahrzeugen in der Flotte erreicht werden. Eine Überprüfung dieser Zielwerte durch die EU-Kommission ist gemäß CO₂-Review-Prozess für das Jahr 2026 vorgesehen.

Bei Nichterfüllung des jeweiligen Flottenziels kann die EU-Kommission eine Emissionsüberschreitungsabgabe in Höhe von 95 € je überschrittenem Gramm CO₂ pro neu zugelassenem Fahrzeug verhängen.

Neufahrzeug-Flottenverbrauchsregulierungen werden auch außerhalb der EU weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Brasilien, China, Großbritannien, Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Saudi-Arabien, der Schweiz, Südkorea, Taiwan, Neuseeland, Australien und den USA.

In China gilt eine sukzessive Anspannung der Verbrauchsregulierung mit einem Ziel von durchschnittlich 4,6 l/100 km für 2025. Für die Zeit nach 2025 wird mit einer Verschärfung gerechnet. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, die jedem Hersteller steigende Anteile von elektrifizierten Fahrzeugen an seinem Produktions- beziehungsweise Importvolumen vorschreibt. Im Jahr 2024 lag diese Quote bei 28% und musste über batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride oder Brennstoffzellenfahrzeuge erfüllt werden. Für 2025 wird die Quote auf 38% erhöht. Für die Zeit nach 2025 gibt es noch keine Indikation möglicher Ziele.

In den USA definieren die Greenhouse-Gas-Gesetzgebung (GHG) und die Corporate-Average-Fuel-Economy-Gesetzgebung (CAFE) die jährlich zu erfüllenden CO₂- beziehungsweise Effizienzziele der Flotte für neue Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Die Bilanzierung der Performance über mehrere Jahre hinweg sowie die Möglichkeit, Kredite zu kaufen, bieten Flexibilität bei der Zielerreichung. Im Fall einer Zielverfehlung können je nach Regulierung Zahlungen an die Behörde und beziehungsweise oder Zulassungsverbote fällig werden. Im Dezember 2021 hat die ehemalige Administration neue CO₂-Flottenziele für den Zeitraum 2022 bis 2026 veröffentlicht. Der industrieweite Flottenmittelwert für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge soll von 137 g CO₂/km im Jahr 2022 auf 106 g CO₂/km im Jahr 2026 sinken. Die CAFE-Effizienzziele für 2024 bis 2026 wurden im Frühjahr 2022 bekannt gegeben. Für das Jahr 2030 verfolgte die ehemalige Administration das Ziel eines Elektrifizierungsanteils von 50% aller Neuwagenverkäufe. Entsprechend wurden im Jahr 2024 die GHG- und CAFE-Flottenzielwerte für den Zeitraum 2027 bis 2032 veröffentlicht. Bis 2032 soll ein industrieweiter Flottenmittelwert für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge von 53 g CO₂/km beziehungsweise ein Effizienzwert von 51,4 miles-per-gallon erreicht werden. Darüber hinaus sind in Kalifornien und den weiteren US-Anwenderstaaten die Vorgaben des kalifornischen Zero-Emission-Vehicle-Mandats zu erfüllen, das jährlich steigende Elektrifizierungsquoten für die Neuwagenflotte vorschreibt. Ziel ist die vollständige Elektrifizierung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen bis zum Jahr 2035. Es wird erwartet, dass die aktuelle Administration die bestehenden Flottenvorgaben einer Überprüfung unterzieht.

Infolge der strenger werdenden flottenbasierten CO₂- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen betroffenen Märkten die neuesten Mobilitätstechnologien einzusetzen. Vor allem finden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um unter anderem Zielverfehlungen bei den Flottenwerten zu vermeiden, die mit erheblichen Zahlungsverpflichtungen verbunden sind. Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie widerspiegelt.

Neben technischen und Portfoliomaßnahmen zur Elektrifizierung sind auch die in der jeweiligen Gesetzgebung festgelegten Mechanismen wie zum Beispiel die Bildung von Emissionsgemeinschaften in Europa oder der Credit-Handel in den USA und China möglich. Weitere im Gesetz festgelegte, regionspezifische Flexibilitäten zur Unterstützung der Zielerreichung sind beispielsweise:

- > Anrechenbarkeit zusätzlicher, innovativer Technologien im Fahrzeug, die außerhalb des Testzyklus verbrauchs-senkend wirken (Ökoinnovationen/Off-Cycle Credits),
- > Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits),
- > Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller.

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zu den Real Driving Emissions (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Seit September 2017 gelten für neue Fahrzeugtypen EU-weit neue, einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen im realen Straßenverkehr. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Rollenprüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zu RDE, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation. Die Nachfolgeregulierung der Emissionsgesetzgebung (Euro-7) wurde Ende 2023 beschlossen. Eine Veröffentlichung der finalen Regulierung im Amtsblatt erfolgte im April 2024. Diese Nachfolgeregulierung ist ab November 2026 für neue Fahrzeugtypen und ab November 2027 für alle Neufahrzeuge verpflichtend.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise

- > die Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“, die an die Verordnung (EU) 2017/1151 angepasst wird,
- > die Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung,
- > die Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (EU 2023/2413) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien; sie enthält eine höhere Quote für fortschrittliche Biokraftstoffe und e-Fuels (RFNBOs),
- > der Revisionsvorschlag (COM/2021/563) zur Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Die bisherigen Diskussionen um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland haben sich auf Basis der stark verbesserten Luftqualitätsmesswerte weiter abgeschwächt. 2024 wurden erstmals alle Grenzwerte zur Luftqualität eingehalten. In Teilen waren und sind diese Fragestellungen Gegenstand gerichtlicher Verfahren. Vereinzelt haben in Deutschland Städte bereits zonale Verkehrsverbote für ältere Fahrzeuge wie Euro 4/IV-Diesel angeordnet. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO₂-Immissionen bewirken. Die Diskussion könnte den Absatz von Dieselfahrzeugen negativ beeinflussen sowie finanzielle Belastungen und mögliche behördliche Vorgaben zur Folge haben.

Auch in einigen anderen Staaten gibt es bereits lokale Nutzungsverbote, die sich jedoch vor allem gegen ältere Fahrzeuge mit niedrigeren Abgasnormen richten. Ein Beispiel hierfür sind Regelungen in Belgien, die sukzessive ältere Fahrzeuge aus größeren Städten aussperren. Perspektivisch diskutieren neben Metropolen wie Paris und London auch Nationalstaaten den Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Nutzfahrzeuge unterliegen weltweit immer strengeren Umweltauflagen und anderen Vorschriften. Das im Rahmen des „European Green Deal“ für die 27 EU-Mitgliedsstaaten definierte Ziel der Klimaneutralität bis 2050 und die damit verbundenen ehrgeizigen CO₂-Reduktionsziele bis 2030 (generelle Reduzierung der CO₂-Emissionen in der EU um mindestens 55% bis 2030 und um 90% bis 2040 jeweils gegenüber 1990) stellen eine große Herausforderung für TRATON und den gesamten Sektor der schweren Nutzfahrzeuge dar.

So hat die EU Mitte 2024 in der neuen Verordnung (EU) 2024/1610 (CO₂-Verordnung) den Herstellern schwerer Nutzfahrzeuge neue ehrgeizige Ziele gesetzt, um die CO₂-Emissionen in Europa im Laufe dieses und des nächsten Jahrzehnts zu reduzieren. Das bestehende Ziel für 2025, die CO₂-Emissionen von schweren Nutzfahrzeugen mit mehr als 16 Tonnen um 15% zu reduzieren, wurde bestätigt. Die EU erhöhte jedoch das Reduktionsziel von 30% auf 45% bis 2030 und setzte es für diese Fahrzeuge auf 65% bis 2035 und 90% bis 2040 fest, basierend auf einem Benchmark aus dem Zeitraum von Juli 2019 bis Juni 2020. Darüber hinaus werden diese Ziele auch auf Untergruppen von Nutzfahrzeugen ausgedehnt. Dies betrifft Nutzfahrzeuge über fünf Tonnen, einschließlich Überland- und Reisebusse, wobei einige Spezialfahrzeuge weiterhin ausgenommen sind. Um die schnellere Einführung von emissionsfreien Stadtbussen zu fördern, hat die EU außerdem beschlossen, dass alle neuen Stadtbusse ab 2035 emissionsfrei sein müssen, mit einem Zwischenziel von 90% im Jahr 2030. Werden diese Emissionsziele nicht erreicht, sind ab 2025 Strafen in Höhe von 4.250€ für jedes Gramm CO₂-Emissionen pro Tonnenkilometer vorgesehen, das die Grenzwerte überschreitet.

In der EU wurden die neuen Euro-7-Emissionsnormen zur Begrenzung schädlicher Emissionen wie Stickoxide (NO_x) oder Partikel aus Fahrzeugabgasen vereinbart und das entsprechende Gesetz im Mai 2024 veröffentlicht. Die Umsetzung stellt, sowohl die Grenzwerte als auch die Prüfmethode betreffend, eine Herausforderung dar. Viele technische Details müssen noch in sogenannten sekundären Rechtsvorschriften festgelegt werden.

TRATON ist zudem von der neuen NO_x-Verordnung sowie möglichen weiteren Verschärfungen der CO₂-Emissionsvorschriften in den USA betroffen. Die US-Umweltschutzbehörde (EPA) hat bereits strengere CO₂-Grenzwerte für schwere Nutzfahrzeuge festgelegt. Die neuen Vorschriften sehen vor, dass ein erheblicher Teil der schweren Nutzfahrzeuge bis 2032 emissionsfrei sein muss, um die gesetzten Klimaziele zu erreichen. Anfang 2023 hat das California Air Resources Board (CARB) die Advanced Clean Fleet Regulation (ACF) bestimmt. Sie verpflichtet Flottenbesitzer, ihre Fahrzeuge auf Zero-Emissionen umzustellen. Einige Flottenanforderungen setzten im Jahr 2024 ein, variieren aber je nach Branche. Zusätzlich zu den Flottenanforderungen verlangt die ACF, dass alle in Kalifornien verkauften Lkw bis 2036 emissionsfrei sein müssen. Dies kann dazu führen, dass TRATON auf der Ebene der USA insgesamt und in einzelnen Bundesstaaten unterschiedlichen regulatorischen Standards ausgesetzt ist, so dass Emissionsvorschriften zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlicher Strenge in Kraft treten können.

China hat bereits 2023 die Emissionsnorm China 6 (CN 6) zur Reduzierung der Schadstoffemissionen für schwere Nutzfahrzeuge festgelegt. Darüber hinaus werden dort ab Juli 2025 neue Kraftstoffverbrauchsgrenzwerte der Stufe IV eingeführt, ebenso wie der New Energy Vehicle Credit Policy Plan, der voraussichtlich ab 2026 umgesetzt wird, um die CO₂-Emissionen für alle Nutzfahrzeuge zu reduzieren. Die Ausarbeitung neuer Vorschriften und die Überarbeitung von Vorschriften schreiten zügig voran, insbesondere in den Bereichen Advanced Driver-Assistance Systems, Intelligent and Connected Vehicles und New Energy Vehicle.

Die Anpassung von Nutzfahrzeugen an neue Emissionsnormen ist technologisch anspruchsvoll und kostenintensiv, insbesondere angesichts der oft widersprüchlichen Vorschriften für CO₂- und andere Schadstoffemissionen von Verbrennungsmotoren. Um die Zielvorgaben der EU, Nordamerikas und Chinas zu erfüllen, ist der Einsatz neuer Technologien zur Reduzierung von CO₂- und anderen Abgasemissionen unumgänglich. TRATON investiert daher in erheblichem Umfang in klimafreundliche, alternative Antriebe – vor allem in batterieelektrische Nutzfahrzeuge.

Für das Segment Power Engineering gelten einige besondere umweltschutzrechtliche Auflagen. Die Internationale Maritime Organisation hat beispielsweise im Rahmen eines internationalen Übereinkommens zur Reduzierung der Meeresverschmutzung die Umweltschutzregelung MARine POLLution (MARPOL) für Schiffsmotoren erlassen. Im Rahmen von MARPOL ANNEX VI werden die zulässigen Emissionen stufenweise abgesenkt. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde in den letzten Jahren global umgesetzt. In den „Emission Control Areas“ in Europa sowie den USA/Kanada gelten dabei besonders strenge Umweltauflagen. Die Ausdehnung auf weitere Regionen wie den Mittelmeerraum oder Japan ist in Planung; auch andere Gebiete beziehungsweise Territorien wie das Schwarze Meer, Alaska, Australien oder Südkorea sind in der Diskussion. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissionsgrenzwerte nach EU-Verordnung 2016/1628 sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA).

Wir setzen uns in Fachgremien und in der Öffentlichkeit nachdrücklich für eine maritime Energiewende ein. Wir unterstützen in einem ersten Schritt den Umstieg auf verflüssigtes Erdgas (LNG) als Treibstoff für maritime Anwendungen und bieten Dual-Fuel- und Gasmotoren sowohl im Neubau als auch im Nachrüstungsgeschäft an. Für einen langfristig klimaneutralen Betrieb von Hochseeschiffen befürworten wir die Power-to-X-Technologie, bei der aus nachhaltig erzeugtem Überschussstrom gasförmiger oder flüssiger Treibstoff, insbesondere Wasserstoff, Methanol oder Ammoniak, CO₂-neutral hergestellt wird.

Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, welche die jeweils zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat 2008 in den „Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants“ Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt. Diese Richtlinien, die derzeit überarbeitet werden, sind dann anzuwenden, sofern einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die „Convention on Long-range Transboundary Air Pollution“ verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemissionen sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA

und Kanada) festgelegt. Diese stehen ebenfalls zur Revision an. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz und Emissionsreduzierung von Anlagen und Systemen. Unter Einhaltung der aktuellen und zukünftigen Emissionsvorgaben werden innovative Energielösungen vorangetrieben, mit denen die Klimawende aktiv mitgestaltet wird.

Rechtsrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: gering) und das potenzielle Schadenausmaß mit hoch (Vorjahr: hoch) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP stehen im Zusammenhang mit der Dieselthematik.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie unmittelbar oder mittelbar Anteile hält, sind national und international an einer Vielzahl von Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten unter anderem im Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen oder im Verhältnis zu Arbeitnehmenden, Behörden, Händlern, Investoren, Kundinnen und Kunden, Lieferanten oder sonstigen Vertragspartnern auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungen wie zum Beispiel Bußgelder sowie andere Verpflichtungen und Folgen ergeben. Insbesondere können erhebliche Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein und kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden. Dabei ist es häufig nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, die objektiv drohenden Auswirkungen konkret einzuschätzen.

Weltweit sind verschiedene Verfahren anhängig, in denen Kundinnen und Kunden vermeintliche produktbezogene Ansprüche einzeln oder im Wege von Sammelklagen geltend machen. Diese Ansprüche werden regelmäßig mit behaupteten Mängeln an Fahrzeugen – einschließlich der dem Volkswagen Konzern zugelieferten Fahrzeugteile – begründet.

Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von gesetzlichen beziehungsweise regulatorischen Anforderungen ergeben. Dies gilt insbesondere auch im Falle von Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns stehen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit in kontinuierlichem Austausch mit Behörden, unter anderem mit dem Kraftfahrt-Bundesamt (KBA). Wie Behörden gewisse tatsächliche und rechtliche Fragestellungen im Einzelfall bewerten werden, kann nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. Daher kann auch letztlich nicht ausgeschlossen werden, dass insbesondere bestimmte Fahrzeugeigenschaften und/oder Typgenehmigungsaspekte bemängelt oder als unzulässig bewertet werden könnten. Dies ist grundsätzlich eine Frage der konkreten behördlichen Bewertung im Einzelfall.

Eine vergleichbare Herausforderung ergibt sich aus dem Spannungsverhältnis zwischen divergierenden nationalen beziehungsweise internationalen gesetzlichen oder regulatorischen Vorgaben hinsichtlich der Verpflichtung zur Übermittlung von Informationen oder Dokumenten auf der einen und nationalen beziehungsweise internationalen datenschutzrechtlichen Vorgaben auf der anderen Seite. Um Rechtsverstöße trotz der teils unklaren Rechtslage bestmöglich auszuschließen, wird Volkswagen von externen Kanzleien zu diesen Fragestellungen beraten.

Ferner können Rechtsverfahren aus Forderungen nach umfangreicheren Klimaschutzleistungen oder im Zusammenhang mit angeblich unvollständigen Angaben zu den Auswirkungen des Klimawandels resultieren. Der Volkswagen Konzern begegnet dem Risiko unter anderem durch Zertifizierung seiner selbst gesetzten Dekarbonisierungsziele mittels unabhängiger und international anerkannter Organisationen und durch konsequente Ausrichtung seiner nichtfinanziellen Berichterstattung an gesetzlichen Anforderungen und denen des Kapitalmarkts.

Risiken können sich auch aus Verfahren ergeben, in denen die Verletzung geistiger Eigentumsrechte einschließlich Patente, Marken oder anderer Drittrechte vor allem in Deutschland, vor dem Einheitlichen Patentgericht und in den USA geltend gemacht werden. Sollte der Vorwurf erhoben oder die Feststellung getroffen

werden, Volkswagen habe geistige Eigentumsrechte Dritter verletzt, könnte Volkswagen etwa zur Leistung von Schadensersatz, Änderung von Fertigungsverfahren, Umgestaltung von Produkten oder Unterlassung des Vertriebs bestimmter Produkte verpflichtet werden, was Liefer- und Produktionsbeschränkungen oder -unterbrechungen zur Folge haben kann.

Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Managementsystem niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für bekannte und entsprechend bewertbare Risiken wurden auf Basis des derzeitigen Kenntnisstands, soweit erforderlich, angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl wesentliche Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt beispielsweise hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieseldiagnostik.

Im Rahmen der berichteten Rechtsverfahren genannte Beträge bezeichnen, wenn nicht ausdrücklich anders beschrieben, nur die jeweilige Hauptforderung. Nebenforderungen, wie zum Beispiel etwaige Zinsen und Prozesskosten, werden grundsätzlich nicht berücksichtigt.

Dieseldiagnostik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency – EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass bei Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden und dieser Motortyp weltweit in rund elf Millionen Fahrzeugen verbaut worden sei. Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs V6 mit 3.0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

Die sogenannte Dieseldiagnostik hatte ihren Ursprung in einer – nach Rechtsauffassung der Volkswagen AG nur nach US-amerikanischem Recht unzulässigen – Veränderung von Teilen der Software der betreffenden Motorsteuerungseinheiten für das seinerzeit von der Volkswagen AG entwickelte Dieseldiagnostik EA 189. Diese Softwarefunktion wurde ab 2006 ohne Wissen der Vorstandsebene entwickelt und implementiert. Vorstandsmitglieder hatten bis zum Sommer 2015 keine Kenntnis von der Entwicklung und Implementierung dieser Softwarefunktion erlangt.

Auch gibt es keine Erkenntnisse, dass den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen im Nachgang zur Veröffentlichung der Studie des International Council on Clean Transportation im Mai 2014 ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten US-Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Typs EA 189 offengelegt wurde. Vielmehr war die Erwartung der für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014, dass die Thematik mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei. Im Laufe des Sommers 2015 wurde für einzelne Mitglieder des Vorstands der Volkswagen AG sukzessive erkennbar, dass die Auffälligkeiten in den USA durch eine Veränderung von Teilen der Motorsteuerungssoftware verursacht wurden, welche später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ durch Volkswagen gegenüber der EPA und dem California Air Resources Board (CARB) – einer Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Volkswagen Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden

einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

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

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechs- und Achtzylinder-Dieselmotoren.

Als Folge der Dieseldispute wurden in verschiedenen Ländern zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Zwischenzeitlich ist es Volkswagen gelungen, wesentliche Fortschritte zu erzielen und zahlreiche Verfahren zu beenden. In den USA erzielten die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Regierungsbehörden sowie mit diversen Privatklägern, die in einer im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ durch ein sogenanntes Steuerungskomitee (Plaintiffs' Steering Committee) vertreten waren. Bei diesen Vereinbarungen handelt es sich unter anderem um diverse Partial Consent Decrees sowie ein Plea Agreement, mit denen bestimmte zivilrechtliche Ansprüche sowie strafrechtliche Forderungen nach US-amerikanischem Bundesrecht und dem Recht einzelner Bundesstaaten im Zusammenhang mit der Dieseldispute beigelegt wurden. Obwohl Volkswagen fest zur Erfüllung der sich aus diesen Vereinbarungen ergebenden Verpflichtungen entschlossen ist, ist eine Verletzung dieser Verpflichtungen nicht vollständig auszuschließen. Eine etwaige Verletzung könnte nach Maßgabe der Vereinbarungen signifikante Strafen nach sich ziehen sowie gegebenenfalls weitere Geldbußen, strafrechtliche Sanktionen und Unterlassungsverpflichtungen.

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden technische Maßnahmen zur Verfügung. Das KBA hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) innerhalb seiner Zuständigkeit festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO₂-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Anknüpfend an die Untersuchungen der AUDI AG von relevanten Dieseldisputen auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstspotenziale hat das KBA von der AUDI AG vorgeschlagene Maßnahmen in verschiedenen Rückrufbescheiden zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet. Die AUDI AG geht weiterhin von insgesamt überschaubaren Kosten für das seit Juli 2017 laufende überwiegend softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Seitens der AUDI AG wurden inzwischen für betroffene Aggregate Softwareupdates entwickelt und nach erfolgter Freigabe durch das KBA bereits in einem Großteil der Fahrzeuge der betroffenen Kundinnen und Kunden umgesetzt.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Zusammenhang mit der Dieseldispute im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

In einigen Ländern sind strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren und/oder Verwaltungsverfahren eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt.

Seit September 2021 verhandelt das Landgericht Braunschweig eine Anklage gegen teilweise auch ehemalige Beschäftigte der Volkswagen AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betruges im Zusammenhang mit der Dieseldispute betreffend Motoren des Typs EA 189. Ein Ende des Verfahrens ist bislang nicht absehbar. Das von dem vorstehenden Verfahren abgetrennte Verfahren gegen einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG verband das Landgericht Braunschweig zur gemeinsamen Verhandlung mit dem gegen denselben ehemaligen Vorstandsvorsitzenden geführten, zunächst vorläufig eingestellten Verfahren wegen des Vorwurfs der Marktmanipulation im Hinblick auf kapitalmarktrechtliche Informationspflichten. Die im dritten Quartal 2024 begonnene Hauptverhandlung wurde nach kurzer Zeit wieder ausgesetzt. Es ist nicht

absehbar, wann die Hauptverhandlung erneut beginnen wird. Gegen die Volkswagen AG werden durch die Staatsanwaltschaft Braunschweig im Zusammenhang mit den vorgenannten Verfahren keine Ermittlungen mehr geführt.

Das Landgericht München II hatte im Juni 2020 die Anklage der Staatsanwaltschaft München II auch gegen einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der AUDI AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieselthematik betreffend 3.0 l und 4.2 l TDI-Motoren im Wesentlichen unverändert zur Hauptverhandlung zugelassen und das Hauptverfahren eröffnet. Die Hauptverhandlung vor dem Landgericht München II wurde im Juni 2023 abgeschlossen und der ehemalige Vorstandsvorsitzende der AUDI AG wie auch die weiteren beiden Angeklagten wurden zu Freiheitsstrafen verurteilt, deren Vollstreckung jeweils zur Bewährung ausgesetzt wurde. Als Bewährungsauflagen wurden unter anderem Geldauflagen festgesetzt. Das Urteil ist nicht rechtskräftig. Alle drei Angeklagten legten Revision ein. Die Staatsanwaltschaft legte hinsichtlich des Urteils gegen einen Angeklagten ebenfalls Revision ein.

Im August 2020 erhob die Staatsanwaltschaft München II eine weitere Anklage auch gegen drei ehemalige Vorstandsmitglieder der AUDI AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieselthematik betreffend 3.0 l und 4.2 l TDI-Motoren. Das für die Entscheidung über die Zulassung der Anklage zuständige Landgericht München II stellte zwischenzeitlich das Verfahren gegen eines der drei angeklagten ehemaligen Vorstandsmitglieder der AUDI AG gegen Auflage endgültig ein. Über die Zulassung der Anklage gegen die beiden anderen ehemaligen Vorstandsmitglieder der AUDI AG entschied das Landgericht München II noch nicht.

Das KBA als zuständige Typgenehmigungsbehörde untersucht zudem fortlaufend Fahrzeugmodelle der Marken Audi, Volkswagen und Porsche auf kritische Funktionen. Sofern das KBA bestimmte Funktionen als unzulässig betrachtet, werden die betroffenen Fahrzeuge im Wege einer angeordneten Maßnahme zurückgerufen oder deren Konformität in einer freiwilligen Serviceaktion wieder hergestellt.

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) entschied mit Urteilen aus Juli und November 2022, dass ein sogenanntes Thermofenster (eine temperaturabhängige Abgasrückführung) im Bereich zwischen 15°C und 33°C Außentemperatur eine Abschaltvorrichtung darstellt. In diesem Zusammenhang entwickelte der EuGH ein neues, ungeschriebenes Kriterium, wonach ein Thermofenster, selbst wenn es dazu dient, plötzliche und außergewöhnliche Schäden zu verhindern, dann unzulässig ist, soweit es den „überwiegenden Teil eines Jahres unter den im Unionsgebiet herrschenden tatsächlichen Fahrbedingungen“ aktiv ist. Das KBA leitete in Bezug auf bestimmte Motoren des Typs EA 896 der ersten und zweiten Generation, die in bestimmten älteren Fahrzeugmodellen eingesetzt wurden, sowie in Bezug auf einzelne Fahrzeugmodelle mit Motoren des Typs EA 189 formelle Verwaltungsverfahren ein. Im Juli und Oktober 2023 erließ das KBA zwei Bescheide gegen die AUDI AG, in denen es feststellte, dass die ursprünglich integrierte Version der Thermofenster in einigen der betroffenen Fahrzeuge das neue verkehrstechnische EuGH-Kriterium nicht erfüllt. Die AUDI AG hat gegen beide Bescheide Widerspruch eingelegt, sodass die Bescheide nicht bestandskräftig sind. Das KBA erließ entsprechende Bescheide im Dezember 2023 gegen die Porsche AG und im Januar 2024 gegen die Volkswagen AG. Die Porsche AG und die Volkswagen AG legten Widerspruch gegen den jeweiligen Bescheid ein. Der Volkswagen Konzern hatte bereits zuvor damit begonnen, Softwareupdates zur Anpassung des Thermofensters an das neue verkehrstechnische Kriterium des EuGH auszurollen, und setzt dies weiter fort.

Das Verwaltungsgericht Schleswig gab Ende Februar 2023 einer Klage der Deutschen Umwelthilfe (DUH) gegen das KBA erstinstanzlich statt und hob den Freigabebescheid für ein Softwareupdate für bestimmte ältere Modelle des Golf Plus auf, soweit dieser das Thermofenster, die Höhenkorrektur und die Taxischaltung als zulässige Abschaltvorrichtungen einstufte. Mit Höhenkorrektur wird eine höhenabhängige Abgasrückführung bezeichnet. Unter Taxischaltung ist eine von der Zeitspanne eines im Leerlauf betriebenen Fahrzeugs abhängige Abgasrückführung zu verstehen. Die Volkswagen AG ist Beigeladene in dem Verfahren. Die Volkswagen AG und das KBA legten Ende April 2023 Berufung gegen das Urteil des Verwaltungsgerichts Schleswig ein. Die Entscheidung ist damit nicht rechtskräftig. Die DUH reichte beim Verwaltungsgericht Schleswig zwei weitere Klagen ein. Die erste Klage richtet sich gegen Freigabebescheide für weitere mit Motoren des Typs EA 189 sowie mit ausgewählten V-TDI-Motoren ausgestattete Fahrzeuge der Marken Audi und Porsche, die zweite Klage richtet sich gegen sämtliche Euro-5 und Euro-6b/c Dieselfahrzeuge des Konzerns. Im ersten Verfahren übertrug das

Verwaltungsgericht Schleswig in einem Urteil aus Januar 2024 seine Ausgangsentscheidung vom Februar 2023 auf weitere Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 und hob die Freigabebescheide des KBA für diese Fahrzeuge auf. Gegen das Urteil wurden die Berufung sowie die Sprungrevision zugelassen. Die Entscheidung ist damit nicht rechtskräftig.

Zudem laufen im Zusammenhang mit der Dieseldematik international weitere Verwaltungsverfahren. Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns kooperieren mit den staatlichen Behörden.

Darüber hinaus können sich Risiken aus möglichen Entscheidungen des EuGH zu der Auslegung der EU-Typgenehmigungsvorschriften ergeben.

Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe aus Straf- und Verwaltungsverfahren am Ende Geldbußen oder sonstige Konsequenzen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung mit nicht über 50% ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurde.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kundinnen und Kunden oder die Geltendmachung von Regressansprüchen von Importeuren und Händlern gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Dabei gibt es neben der Möglichkeit individueller Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen auch unterschiedliche Formen von Sammelverfahren, das heißt der kollektiven oder stellvertretenden Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände vermeintliche Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Sammelverfahren von Kundinnen und Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden waren im Berichtsjahr gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Belgien, Brasilien, Deutschland, England und Wales sowie Frankreich, Italien, den Niederlanden und Südafrika anhängig. Mit ihnen wurden unter anderem behauptete Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Insbesondere waren die nachfolgenden Verfahren anhängig:

In Belgien wurde im Dezember 2024 in der Sammelklage der belgischen Verbraucherorganisation Test Aankoop VZW ein Vergleich zur vollständigen Streitbeilegung geschlossen. Test Aankoop VZW und die Volkswagen AG verpflichteten sich darin, keine Berufung gegen das erstinstanzliche Urteil aus Juli 2023 einzulegen und dieses abzuwickeln. Mit diesem Urteil wurde die Volkswagen AG zur Zahlung von 5% des Kaufpreises beziehungsweise 5% der Differenz zwischen Kaufpreis und Wiederverkaufspreis verurteilt, wenn ein Verbraucher ein Fahrzeug mit dem Motortyp EA 189 zwischen dem 1. September 2014 und dem 22. September 2015 erworben hat, er das Softwareupdate nicht aufgespielt hat und relevante Unterlagen zum Nachweis vorlegen kann.

In Brasilien sind zwei verbraucherrechtliche Sammelklagen anhängig. Im ersten Sammelklageverfahren, das sich auf rund 17 Tsd. Amarok-Fahrzeuge bezieht, erging im Mai 2019 ein Berufungsurteil, mit dem die Schadensersatzverpflichtung von Volkswagen do Brasil deutlich auf zunächst rund 172 Mio. BRL reduziert wurde. Im August 2022 wurde die Revision von Volkswagen do Brasil gegen dieses Urteil durch den Superior Court of Justice teilweise zurückgewiesen. Auf das von Volkswagen do Brasil dagegen eingelegte Rechtsmittel hin hob der Superior Court of Justice die eigene Entscheidung vollumfänglich wieder auf. Das Verfahren wurde bezüglich Teilaspekten an das Berufungsgericht zurückverwiesen. Volkswagen do Brasil hat die Möglichkeit, neues Beweismaterial einzuführen. Das Urteil ist vollstreckbar, aber weiterhin nicht rechtskräftig. In der zweiten Sammelklage, die rund 67 Tsd. Amarok-Fahrzeuge einer späteren Generation betrifft, wies der Superior Court of Justice im April 2024 die von der Klägerin eingelegte Revision gegen das Berufungsurteil aus Juni 2023 zurück. Daraufhin legte die Klägerin Ende April 2024 eine einstweilige Beschwerde („interlocutory appeal“) gegen diese Entscheidung beim Superior Court of Justice ein.

Die financialright GmbH hatte ursprünglich vor mehreren deutschen Gerichten rund 45 Tsd. an sie abgetretene Ansprüche von Kundinnen und Kunden aus Deutschland, Slowenien und der Schweiz gegen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns gebündelt geltend gemacht. Nach zahlreichen Antrags- und Klagerücknahmen sowie

verschiedenen Vergleichen konnten die Verfahren zwischenzeitlich vollständig erledigt werden. Zurückgenommene und erneut geltend gemachte werthaltige Ansprüche wurden ebenfalls überwiegend bereits erledigt; im Übrigen wurden Rückstellungen gebildet.

In England und Wales sowie Schottland wurden Klagen gegen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group United Kingdom Limited, die Volkswagen Financial Services (UK) Limited und andere Unternehmen des Volkswagen Konzerns im Zusammenhang mit verschiedenen anderen Dieselfahrzeugen bei Gericht eingereicht. In England und Wales wurden die sogenannte „*outline generic particulars of claim*“, die einen groben Überblick über die Klagebegründung enthalten, im September 2024 zugestellt. In Schottland wurden ab Oktober 2024 Anträge auf Einleitung einer Sammelklage und Bestellung eines Vertreters förmlich gegenüber der Volkswagen Group United Kingdom Limited, der Volkswagen Financial Services (UK) Limited, der Volkswagen AG, der SEAT S.A. und der Škoda Auto a.s. zugestellt. Die Einzelheiten der Klagen sind jeweils noch ungewiss.

In Frankreich ist eine Sammelklage der französischen Verbraucherorganisation Confédération de la Consommation, du Logement et du Cadre de Vie (CLCV) für bis zu 1 Mio. französische Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen mit Motoren des Typs EA 189 gegen die Volkswagen Group Automotive Retail France, die Volkswagen Group France und die Volkswagen AG anhängig. Es handelt sich um eine Opt-In-Sammelklage, CLCV macht hauptsächlich die Rückabwicklung ohne Nutzungsersatz, hilfsweise Schadensersatz von 20-30% des Kaufpreises, geltend.

In Italien unterzeichneten die Parteien im Mai 2024 in der Sammelklage des Verbraucherverbands Altroconsumo zur vollständigen Streitbeilegung einen Vergleich für rund 60 Tsd. Kundinnen und Kunden, die zwischen 2009 und 2015 ein von der Dieseldiagnostik betroffenes Fahrzeug der Marken Volkswagen, Audi, Škoda oder SEAT mit dem Motortyp EA 189 gekauft und sich wirksam zur Sammelklage angemeldet hatten. Beide Seiten verzichteten auf die Einlegung eines Rechtsmittels gegen die im Vorjahr gefällte zweitinstanzliche Entscheidung des Berufungsgerichts Venedig. Das Verfahren ist damit beendet. Für den Vergleich und dessen Abwicklung wurden Rückstellungen in Höhe von rund 50 Mio. € gebildet.

In den Niederlanden ist eine auf Feststellung gerichtete Sammelklage der Stichting Volkswagen Car Claim mit Opt-Out-Mechanismus für bis zu 201 Tsd. Kundinnen und Kunden anhängig. Im Juli 2021 erging ein teilweise stattgebendes erstinstanzliches Feststellungsurteil. Nach Auffassung des Gerichts haben die Volkswagen AG und die anderen beklagten Konzerngesellschaften in Bezug auf die ursprüngliche Motorsteuerungssoftware unrechtmäßig gehandelt. Zudem stellte das Gericht fest, dass Verbrauchern gegenüber den beklagten Händlern ein Anspruch auf Minderung des Kaufpreises zusteht. Aus dem Feststellungsurteil resultieren keine konkreten Zahlungsverpflichtungen. Mögliche individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in einem separaten Prozess durchgesetzt werden. Die Volkswagen AG und die anderen beklagten Konzerngesellschaften legten gegen das Urteil Berufung ein. Darüber hinaus ist eine auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage der Diesel Emissions Justice Foundation (DEJF) mit Opt-Out-Mechanismus für niederländische Verbraucher anhängig, die unter anderem Fahrzeuge des Motortyps EA 189 betrifft. Im März 2022 erließ das Gericht in erster Instanz ein Zwischenurteil und stellte darin fest, dass das neue Sammelklageregime, wonach nicht nur die Feststellung von Ansprüchen, sondern auch die Zahlung von Schadensersatz geltend gemacht werden kann, auf dieses Verfahren nicht anwendbar sei. Auf die Berufung der DEJF entschied das Berufungsgericht im August 2024 in Abänderung des Zwischenurteils, dass das neue Sammelklageregime auf Fahrzeuge mit Emissionsklasse Euro-6 anwendbar sei. Für Fahrzeuge mit niedrigeren Emissionsklassen (zum Beispiel Euro-5) sei das neue Sammelklageregime dagegen nicht anwendbar. Die Entscheidung ist nicht rechtskräftig.

In Südafrika ist eine auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus anhängig, die rund 80 Tsd. Fahrzeuge, unter anderem des Motortyps EA 189, betrifft.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind.

In Deutschland sind derzeit rund 10 Tsd. meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung gerichtete Einzelklagen im Zusammenhang mit verschiedenen Dieselmotortypen gegen die Volkswagen AG oder andere Konzerngesellschaften anhängig. Der BGH klärte in mehreren Grundsatzurteilen aus den Vorjahren wesentliche Rechtsfragen für die noch anhängigen Verfahren. Einzelheiten zu diesen Entscheidungen finden sich im Kapitel

„Rechtsstreitigkeiten“ im Geschäftsbericht des Volkswagen Konzerns in dem Geschäftsjahr, in dem das jeweilige Grundsatzurteil entschieden wurde.

In der weit überwiegenden Zahl der Sammelverfahren von Kundinnen und Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden und der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen auf nicht über 50% eingeschätzt. Für diese Verfahren werden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich einzuschätzen sind. Aufgrund des frühen prozessualen Stadiums lässt sich ein realistisches Belastungsrisiko in einigen Fällen noch nicht beziffern. Darüber hinaus wurden, basierend auf der aktuellen Bewertung, soweit erforderlich Rückstellungen gebildet.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche Automobil Holding SE (Porsche SE) als Gesamtschuldner, Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste in Folge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieseldematik erhoben.

Fast alle Anlegerklagen sind derzeit beim Landgericht Braunschweig oder beim Oberlandesgericht Braunschweig anhängig. Im August 2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die in Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Die gegen die Volkswagen AG in Deutschland anhängigen Anlegerklagen werden bis zur Entscheidung über die vorgelegten Fragen ausgesetzt, sofern sie nicht aus Gründen abgewiesen werden können, die unabhängig von den im Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen im Musterverfahren ist für die anhängigen Klagen verbindlich, soweit sie ausgesetzt wurden. Musterklägerin ist die Deka Investment GmbH. Die mündliche Verhandlung im Musterverfahren vor dem Oberlandesgericht Braunschweig begann im September 2018. Das Oberlandesgericht Braunschweig nahm in mehreren Hinweisbeschlüssen zu einigen grundsätzlichen Rechtsfragen der Auseinandersetzung Stellung. Im Juli 2023 erließ das Oberlandesgericht Braunschweig einen Beweisbeschluss und ordnete die Vernehmung zahlreicher Personen sowie die Vorlage und Beiziehung von Urkunden an. Die angeordnete Beweiserhebung konzentriert sich zunächst auf die Frage der, nach dem Erkenntnisstand der Volkswagen AG fehlenden, Kenntnis des Konzernvorstands, einzelner Konzernvorstandsmitglieder und/oder einzelner Mitglieder der Ad-hoc-Clearingstelle der Volkswagen AG (nach Auffassung des Senats die ad-hoc-verantwortlichen Personen) über den Einbau von nach US-Recht unzulässigen Abschaltvorrichtungen in Fahrzeugen der Volkswagen AG sowie die Vorstellungen dieses Personenkreises über etwaige Kursauswirkungen der ihnen jeweils vorliegenden Informationen. Teilweise trägt die Volkswagen AG die Beweislast. Die Vernehmungen begannen im September 2023 und werden auch im Jahr 2025 fortgesetzt. Mehrere Zeugen machten ein Zeugnisverweigerungsrecht geltend. In einigen Fällen (keine ad-hoc-verantwortlichen Personen) bejahte das Oberlandesgericht Braunschweig ein umfassendes Zeugnisverweigerungsrecht. In anderen Fällen wurde die Entscheidung mit Verweis auf laufende strafrechtliche Ermittlungen gegen diese Personen verschoben. Seit Mitte September 2023 sagte eine Vielzahl von Zeugen aus. Bislang bekundete keiner der vernommenen Zeugen, dass Vorstandsmitglieder oder Ad-hoc-Verantwortliche der Volkswagen AG vor dem 18. September 2015 Kenntnis von einer nach Auffassung der Volkswagen AG kursrelevanten Information im Zusammenhang mit der Dieseldematik hatten. Das Oberlandesgericht Braunschweig wird gemäß § 286 Zivilprozessordnung nach dem gesamten Inhalt der Verhandlungen und dem Ergebnis der Beweisaufnahme nach freier Überzeugung zu entscheiden haben.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, anhängig. Am Oberlandesgericht Stuttgart war ein weiteres Kapitalanleger-

Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig, an dem die Volkswagen AG als Nebenintervenientin beteiligt ist. Zur Musterklägerin war das Wolverhampton City Council, Administrating Authority for the West Midlands Metropolitan Authorities Pension Fund bestimmt worden. Das Oberlandesgericht Stuttgart erließ Ende März 2023 einen Musterentscheid. Auf Basis der im Musterentscheid getroffenen Feststellungen und des gegenwärtigen Stands des Prozessinhalts in den Ausgangsverfahren wären im Ergebnis alle ausgesetzten Anlegerklagen gegen die Porsche SE abzuweisen. Der Musterentscheid ist nicht rechtskräftig. Gegen den Musterentscheid legten die Musterklägerin, mehrere Beigeladene und die Porsche SE Rechtsbeschwerde zum BGH ein. Die Volkswagen AG trat der Rechtsbeschwerde der Porsche SE als Streithelferin bei.

Die gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldisput thematik weltweit (exklusive USA/Kanada) geltend gemachten Ansprüche in Form von Anlegerklagen, gerichtlichen Mahn- und Güteanträgen sowie Antragsanmeldungen nach dem KapMuG reduzierten sich im Berichtsjahr infolge von Klagerücknahmen und rechtskräftigen Klageabweisungen auf circa 8,7 Mrd. €. Damit wurden seit Beginn der Verfahren Anlegerklagen in Höhe von über 1 Mrd. € zurückgenommen oder rechtskräftig abgewiesen. Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada

In den USA und Kanada sind die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge weiterhin Gegenstand von Klagen und Auskunftersuchen verschiedener Art, die insbesondere von Kundinnen und Kunden, Investoren sowie verschiedenen Behörden in den USA und Kanada gegen die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns gerichtet sind.

Im November 2023 erzielte Volkswagen eine Vergleichsvereinbarung zur Beilegung der umweltrechtlichen Klagen des Attorney General des US-Bundesstaates Texas und einiger Kommunen in Texas gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen. Nachdem das Gericht den Vergleich genehmigt hatte, wurde er im Januar 2024 rechtskräftig.

Im März 2019 reichte die US-Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission – SEC) unter anderem gegen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America Finance, LLC (VWGoAF) sowie die VW Credit, Inc. eine Klage ein, in der Ansprüche nach US-Bundeswertpapierrecht unter anderem aufgrund vermeintlich unrichtiger und unvollständiger Angaben im Zusammenhang mit dem Angebot und Verkauf bestimmter Anleihen und Asset Backed Securities geltend gemacht werden. Im August 2020 wies das US District Court des Northern District von Kalifornien unter anderem sämtliche im Zusammenhang mit Asset Backed Securities geltend gemachten Forderungen gegen die VW Credit, Inc. ab. Im September 2020 reichte die SEC eine überarbeitete Klageschrift ein, in der neben weiteren Änderungen die abgewiesenen Forderungen nicht mehr enthalten waren. Im März 2024 erklärte die VWGoAF gegenüber der SEC, ohne dabei die Behauptungen der SEC aus der im September 2020 eingereichten geänderten Klage zuzugeben oder zu bestreiten, ihre Zustimmung zu einem abschließenden gerichtlichen Urteil, das unter anderem eine Zahlung in Höhe von rund 49 Mio. USD vorsieht. Nachfolgend reichten die SEC und die VWGoAF beim US District Court des Northern District von Kalifornien einen Antrag auf Erlass eines abschließenden Urteils hinsichtlich der VWGoAF ein, das die von der SEC geltend gemachten Ansprüche gegen die VWGoAF vollständig erledigt. Im April 2024 gab das Gericht diesem Antrag statt und erließ ein abschließendes Urteil in Bezug auf die VWGoAF. Alle gegen die Volkswagen AG und einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG geltend gemachten Ansprüche wies das Gericht rechtskräftig ab. Dementsprechend sind die von der SEC gegen alle Beklagten in diesem Verfahren geltend gemachten Ansprüche vollständig erledigt.

5. Sonderprüfung

Mit Beschluss aus November 2017 ordnete das Oberlandesgericht Celle auf Antrag dreier US-Fonds die Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG an. Der Sonderprüfer sollte prüfen, ob die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldisput thematik seit dem 22. Juni 2006 ihre Pflichten verletzt haben und der Volkswagen AG hieraus ein Schaden entstanden ist. Die

Volkswagen AG hatte gegen diese ursprünglich formal rechtskräftige Entscheidung Verfassungsbeschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht erhoben. Auch gegen die weitere, ursprünglich ebenfalls formal rechtskräftige Entscheidung des Oberlandesgerichts Celle, einen anderen als den zunächst bestellten Sonderprüfer zu bestellen, hatte die Volkswagen AG Verfassungsbeschwerde erhoben. Nachdem das Bundesverfassungsgericht mit im November 2022 bekanntgegebenen Beschlüssen den beiden Verfassungsbeschwerden stattgegeben und die Verfahren an das Oberlandesgericht Celle zurückverwiesen hatte, wies dieses den Antrag auf Bestellung eines Sonderprüfers mit Beschluss aus November 2024 sowie den Antrag der Antragsteller im auf den Austausch des Sonderprüfers gerichteten Verfahren mit Beschluss aus Dezember 2024 zurück. Die Antragsteller erhoben gegen beide Entscheidungen jeweils Rechtsbeschwerde beim BGH. Daneben hatte die Volkswagen AG beim Landgericht Braunschweig eine Unterlassungsklage gegen den Sonderprüfer mit dem Antrag erhoben, dass die Sonderprüfung nicht durchgeführt wird, solange der Sonderprüfer seine Unabhängigkeit nicht hinreichend nachgewiesen hat. Das Landgericht Braunschweig wies die Unterlassungsklage im Sommer 2022 ab, die Volkswagen AG legte daraufhin Berufung beim Oberlandesgericht Braunschweig ein.

Beim Landgericht Hannover wurde ein zweiter Antrag auf Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG gestellt, der ebenfalls auf die Prüfung von Vorgängen im Zusammenhang mit der Dieselthematik gerichtet ist. Dieses Verfahren wurde wieder aufgenommen, nachdem es zunächst bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im ersten Sonderprüfungsverfahren ruhend gestellt war.

6. Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik enthalten die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken zum 31. Dezember 2024 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag von rund 0,6 (0,9) Mrd.€. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 4,0 (4,0) Mrd.€ im Anhang angegeben, auf die Anlegerverfahren in Deutschland entfallen davon rund 3,8 (3,8) Mrd.€. Aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Sachverhaltsaufklärung sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und der noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die im Zusammenhang mit der Dieselthematik gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Sollten sich diese Rechts- beziehungsweise Einschätzungsrisiken verwirklichen, kann dies zu weiteren erheblichen finanziellen Belastungen führen. Insbesondere lässt sich nicht ausschließen, dass aufgrund von zukünftigen Erkenntnissen oder Ereignissen die gebildeten Rückstellungen möglicherweise angepasst werden müssen.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieselthematik werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Weitere wesentliche Rechtsstreitigkeiten

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt) hat im Jahr 2011 eine Schadensersatzklage gegen die Volkswagen AG und die Porsche SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch die Porsche SE im Jahr 2008 erhoben. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd.€. Ende September 2022 hat der 1. Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahrensentscheid sämtliche von den Klägern beantragten Feststellungsziele zurückgewiesen oder für gegenstandslos erklärt. Damit wurde den Musterbeklagten vollumfänglich Recht gegeben. Gegen den Musterverfahrensentscheid gingen zwei Rechtsbeschwerden ein, von denen sich eine auch gegen die Volkswagen AG richtet.

In Brasilien leitete die brasilianische Finanzverwaltung ein Steuerverfahren gegen Volkswagen Truck & Bus (vormals: MAN Latin America) ein, in dem es um die Bewertung steuerlicher Auswirkungen der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für Volkswagen Truck & Bus geht. Im Dezember 2017 erging im sogenannten

Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für Volkswagen Truck & Bus negatives Urteil. Gegen dieses Urteil erhob Volkswagen Truck & Bus vor dem regulären Gericht in 2018 Klage. In 2024 erfolgten wesentliche Reduktionen der Strafen durch eine neue Gesetzgebung. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für Volkswagen Truck & Bus positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 3,1 Mrd. BRL für den streitgegenständlichen Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

Die indischen Zollbehörden haben Untersuchungen zur Frage der Anwendung von lokalen Zollsätzen bei ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited eingeleitet und eine „Show Cause Notice“ erlassen. Eine finale Entscheidung durch die indischen Behörden ist noch nicht erfolgt. Aufgrund des frühen zeitlichen Stadiums der Untersuchungen und der sich daraus ergebenden unsicheren Informationslage lassen sich diesbezügliche Risiken jedoch nicht abschließend quantifizieren.

Nachdem Volkswagen do Brasil in Brasilien erfolgreich gegen eine von der brasilianischen Bundesregierung vorgenommene und verfassungsgerichtlich für unzulässig erachtete Doppelbesteuerung von Fahrzeugen geklagt hatte, erstattete der Staat Brasilien Volkswagen do Brasil den überzahlten Betrag. Im Dezember 2023 verklagten unter anderem der brasilianische Händlerverband Associação Brasileira Dos Distribuidores Volkswagen (Assobrav) und einzelne Händler Volkswagen do Brasil mit der Begründung, dass die Händler mindestens teilweise Anspruch auf den erstatteten Betrag hätten. Es sind acht Klagen anhängig. Die Klage von Assobrav ist mit einem vorläufig geschätzten Streitwert von etwa 2,4 Mrd. BRL betragsmäßig mit Abstand die größte der Klagen. Im Januar 2024 wies das Gericht die Klage des Händlerverbands in vollem Umfang ab. Assobrav legte daraufhin Rechtsmittel gegen die Klageabweisung ein, das Urteil ist nicht rechtskräftig.

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts eines unzulässigen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 verhängte die Europäische Kommission gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen. Im September 2017 verhängte die Europäische Kommission gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Das Gericht der Europäischen Union (Gericht erster Instanz) lehnte die von Scania in diesem Zusammenhang eingelegten Rechtsmittel in einem Urteil im Februar 2022 vollinhaltlich ab. Im Februar 2024 wies der EuGH das von Scania im April 2022 gegen dieses Urteil eingelegte Rechtsmittel in vollem Umfang letztinstanzlich zurück. Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. Für einen Großteil der genannten Rechtsstreitigkeiten wurden keine Rückstellungen gebildet, da nicht von einer abschließenden, letztinstanzlichen Verurteilung auf Zahlung von Schadensersatz ausgegangen wird. Für diejenigen Verfahren, in denen infolge einer Neubewertung der Risiken mehr für eine abschließende, letztinstanzliche Entscheidung, nach der MAN oder Scania Schadensersatz zahlen müsste, spricht als dagegen, wurden Rückstellungen in Höhe von 162 Mio. € gebildet.

Im Juli 2021 hatte die Europäische Kommission gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG im Rahmen einer Settlement-Entscheidung ein Gesamtbußgeld in Höhe von rund 502 Mio. € verhängt. Volkswagen verzichtete auf die Einlegung von Rechtsmitteln, sodass die Entscheidung 2021 rechtskräftig geworden ist. Der Gegenstand der Entscheidung beschränkte sich inhaltlich auf die Kooperation deutscher Automobilhersteller zu einzelnen technischen Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung von SCR (Selective Catalytic Reduction)-Systemen für Pkw, die im Europäischen Wirtschaftsraum verkauft worden sind. Andere Verhaltensweisen wie Preisabsprachen oder die Aufteilung von Märkten und Kundinnen und Kunden wurden den Herstellern nicht vorgeworfen. Im Nachgang zur Bußgeldentscheidung der Europäischen Kommission aus Juli 2021 wurden im Vereinigten Königreich ab Ende 2021 mehrere Sammel-

klagen unter anderem gegen die Volkswagen AG eingereicht. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen, da eine realistische Risikoeinschätzung im aktuellen Verfahrensstadium nicht möglich ist. Die koreanische Wettbewerbsbehörde KFTC hatte mögliche Verstöße auf der Grundlage des EU-Sachverhalts analysiert und gab im April 2023 ihre Bußgeldentscheidung bekannt. Gegen die Volkswagen AG wurde kein Bußgeld verhängt und die Porsche AG ist nicht von der Entscheidung betroffen. Gegen die AUDI AG wurde ein Bußgeld von umgerechnet knapp 3 Mio. € verhängt. Die AUDI AG und die Volkswagen AG legten vor dem zuständigen Gericht in Seoul/Korea Rechtsmittel gegen die Entscheidung ein. Die türkische Wettbewerbsbehörde, die ähnliche Sachverhalte untersucht hatte, erließ im Januar 2022 ihre finale Entscheidung und stellte fest, dass angebliche wettbewerbswidrige Verhaltensweisen vorliegen, die sich aber nicht auf die Türkei ausgewirkt haben, weshalb von der Verhängung von Bußgeldern gegen die deutschen Automobilhersteller abgesehen wurde. Eine rechtskräftige Entscheidungsbegründung liegt noch nicht vor. Die Volkswagen AG, AUDI AG und Porsche AG legten Rechtsmittel ein. Die chinesische Wettbewerbsbehörde eröffnete wegen vergleichbaren Sachverhalten Verfahren unter anderem gegen die Volkswagen AG, AUDI AG und Porsche AG und erließ Auskunftsersuchen. Im Juli 2024 eröffnete die brasilianische Wettbewerbsbehörde Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) ein Verfahren unter anderem gegen die Volkswagen AG, die AUDI AG und die Porsche AG ebenso auf der Grundlage vergleichbarer Sachverhalte.

Die Europäische Kommission und die englische Kartellbehörde Competition and Markets Authority (CMA) durchsuchten im März 2022 verschiedene Automobilhersteller und Verbände der Automobilbranche beziehungsweise stellten förmliche Auskunftsverlangen zu. Im Volkswagen Konzern sind die Volkswagen Group UK, die von der CMA durchsucht wurde, sowie die Volkswagen AG, die ein konzernweites Auskunftsersuchen der Europäischen Kommission erhalten hat, betroffen. Überprüft wird der Verdacht, dass europäische, japanische und koreanische Hersteller sowie die in den Ländern agierenden nationalen Verbände und der europäische Verband European Automobile Manufacturers' Association (ACEA) sich seit 2001 beziehungsweise 2002 und bis zur Eröffnung der Verfahren dazu verständigt haben sollen, für Dienstleistungen von Recycling-Unternehmen, die „End-of-Life Vehicles“ (ELV) (konkret Pkw und leichte Nutzfahrzeuge) entsorgen, nicht zu bezahlen. Zusätzlich soll eine Abstimmung dazu erfolgt sein, dass ELV-Themen nicht wettbewerblich genutzt werden sollen, also keine Veröffentlichungen zu Wettbewerbszwecken zu relevanten Recycling-Daten (recyclates, recyclability, recovery) erfolgen. Die untersuchte Zuwiderhandlung soll sich insbesondere in der ACEA Working Group Recycling sowie zugehöriger Unterarbeitsgruppen ereignet haben. Die Volkswagen AG beantwortet die Auskunftsersuchen der Europäischen Kommission. Auch die chinesische Wettbewerbsbehörde stellte der Volkswagen AG im Juni 2024 in dieser Angelegenheit ein Auskunftsersuchen zu. Zudem durchsuchte die koreanische Wettbewerbsbehörde die Volkswagen Group Korea in demselben Zusammenhang. Volkswagen Group UK kooperiert mit der CMA. Zudem richtete die CMA in dieser Angelegenheit Auskunftsverlangen an die Volkswagen AG. Die Volkswagen AG reichte gegen die Auskunftsersuchen der CMA im Juli 2022 Klage (judicial review) ein, weil die CMA nach Auffassung der Volkswagen AG mit den Auskunftsersuchen insbesondere ihre Kompetenzen überschreitet. Dieser Klage gab das Gericht im Februar 2023 statt. Nachdem die CMA im April 2023 Rechtsmittel gegen das Urteil eingelegt hatte, entschied das Berufungsgericht im Januar 2024 zugunsten der CMA. Die Volkswagen AG legte gegen diese Entscheidung Rechtsmittel beim Supreme Court ein. Parallel prüft die Volkswagen AG unverändert Möglichkeiten einer verhältnismäßigen Kooperation mit der CMA.

Die brasilianische Wettbewerbsbehörde CADE leitete im Oktober 2024 ein Verfahren gegen zahlreiche Unternehmen wegen des Vorwurfs eines kartellrechtlich unzulässigen Austauschs von Informationen im Personalbereich (Human Resources) ein. Im Volkswagen Konzern ist Volkswagen do Brasil Verfahrensbeteiligte.

Darüber hinaus leiteten wenige nationale und internationale Behörden kartellrechtliche Ermittlungen ein. Volkswagen arbeitet mit den zuständigen Behörden in diesen Untersuchungen eng zusammen; eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums noch nicht möglich.

In dem von Greenpeace begleiteten Verfahren in Braunschweig wies das Oberlandesgericht Braunschweig im Juni 2024 die Berufung der Kläger zurück und bestätigte die im Februar 2023 erfolgte Abweisung der Klage durch das Landgericht Braunschweig. Die Kläger hatten in der im November 2021 erhobenen Klage beantragt,

die Volkswagen AG dazu zu verpflichten, unter anderem stufenweise die Produktion und das Inverkehrbringen von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren zu reduzieren und bis 2029 komplett einzustellen sowie Treibhausgasemissionen aus Entwicklung, Produktion und Vertrieb (einschließlich der Nutzung der Fahrzeuge durch Dritte) zu reduzieren. Zusätzlich sollte Volkswagen so Einfluss auf Konzernunternehmen, Beteiligungen und Joint Ventures ausüben, dass diese Forderungen auch von diesen erfüllt werden. Die Entscheidung des Berufungsgerichts aus Juni 2024 ist rechtskräftig und das Klageverfahren in Braunschweig damit beendet. Eine weitere Klage gegen die Volkswagen AG mit ähnlichen Klageanträgen und einer weitgehend deckungsgleichen Begründung wurde zudem von einem Biolandwirt, ebenfalls unterstützt durch Greenpeace, beim Landgericht Detmold erhoben. Das Landgericht Detmold wies diese Klage im Februar 2023 ebenfalls als unbegründet ab. Dagegen legten die Kläger im April 2023 Berufung beim Oberlandesgericht Hamm ein.

In Russland hatte Automobile Plant GAZ LLC (GAZ) in 2023 zunächst unter anderem gegenüber der Volkswagen AG angebliche Schadensersatzforderungen in Höhe von insgesamt rund 44 Mrd. RUB geltend gemacht. In Erfüllung eines vom Gericht bestätigten Vergleichs nahm GAZ in einem Klageverfahren die Klage zurück und beendete das Verfahren damit. Im verbliebenen Klageverfahren über angebliche Forderungen in Höhe von rund 28,5 Mrd. RUB verurteilte das Gericht der ersten Instanz die Volkswagen AG im Juli 2024 zur Zahlung von Schadensersatz in Höhe von rund 16,9 Mrd. RUB. Auf die von der Volkswagen AG eingelegte Berufung bestätigte das Berufungsgericht im Dezember 2024 das erstinstanzliche Urteil. Die Volkswagen AG legte hiergegen Rechtsmittel ein und wird sich weiter umfassend verteidigen.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den weiteren wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Steuer- und zollrechtliche Risiken

Die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften sind weltweit tätig und werden fortlaufend von lokalen Steuer- und Zollbehörden geprüft. Änderungen der Steuergesetze, von Zollbestimmungen, der Rechtsprechung und deren Interpretation durch die Behörden in den jeweiligen Ländern können zu gegenüber den im Abschluss getroffenen Einschätzungen abweichenden Zahlungen von Steuern und Zöllen führen. Risiken ergeben sich insbesondere aus der steuerlichen Bewertung der grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen. Durch organisatorische Maßnahmen, wie zum Beispiel der Durchführung von Vorabverständigungsverfahren sowie dem Monitoring von Verrechnungspreisen oder dem Monitoring der Einhaltung von Zollvorgaben überwacht Volkswagen die Entwicklung der entsprechenden Risiken sowie deren Auswirkungen auf den Konzernabschluss laufend.

Für mögliche künftige Nachzahlungen von Steuern oder Zöllen beziehungsweise für in diesem Zusammenhang anfallende steuerliche Nebenleistungen wurden entsprechende Rückstellungen passiviert.

Der Volkswagen Konzern ist sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bei der Erfüllung von Steuer- und Zollvorschriften (Compliance) bewusst und sieht sich in der Pflicht, verantwortungsbewusst und zuverlässig Steuern und Abgaben (Tax Governance) zu begleichen.

In den einschlägigen Konzernrichtlinien, deren Aktualität jährlich überprüft wird, werden die organisatorischen Grundsätze in Bezug auf die Wahrnehmung der steuerlichen und zollrechtlichen Belange für den Volkswagen Konzern festgelegt. Die dort verankerten organisatorischen Grundsätze sollen sicherstellen, dass die mit Steuern und Zöllen verbundenen finanziellen und regulatorischen Risiken sowie daraus resultierende Reputationsrisiken identifiziert und bewertet werden können. Diese Risiken werden kommuniziert, proaktiv gesteuert, überwacht und sind umfassend in unseren Risikomanagementprozessen und -systemen berücksichtigt. Insbesondere sind einheitliche Vorgaben für die Implementierung eines konzernweiten Tax-Compliance-Managementsystems definiert, die von den Konzerngesellschaften einzuhalten sind und der Überwachung der Einhaltung der steuerlichen Vorschriften dienen.

Darüber hinaus hat der Vorstand steuerstrategische Grundsätze veröffentlicht, die insbesondere die ordnungsgemäße Erfüllung steuerlicher Verpflichtungen in den Fokus stellen. Sie geben den Konzernunternehmen unter anderem vor, Transaktionen zwischen den Gesellschaften des Konzerns unter Beachtung des Fremdvergleichsgrundsatzes zu schließen, um damit auch entsprechenden OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen nachzukommen. Unangemessene rechtliche Gestaltungen sind dabei zu vermeiden, insbesondere eine sogenannte aggressive Steuergestaltung.

Finanzrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: hoch) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP resultieren im Wesentlichen aus einer Beeinträchtigung der Finanzierungsmöglichkeiten.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich sowie sich daraus ergebene Risiken aus Finanzinstrumenten

Im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit können durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondpreisen Finanzrisiken entstehen – auch durch nicht vorhersehbare Ereignisse wie plötzlich auftretende oder sich verschärfende geopolitische Spannungen und Konflikte. Wir überwachen diese Finanz- und Liquiditätsrisiken fortlaufend und reduzieren sie durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente. Hieraus ergeben sich Kontrahentenrisiken, welche wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement begrenzen.

Das Zinsänderungsrisiko umfasst potenzielle Verluste aufgrund der Veränderung von Marktzinsen. Es entsteht durch inkongruente Zinsbindungen der Aktiv- und Passivpositionen eines Portfolios beziehungsweise der Bilanzposten. Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrag- und fristenkongruent ab. Variable Zinspositionen bestehen jedoch über die in 2024 durchgeführte Begebung einer variabel verzinsten Anleihe im Konzernbereich Automobile ohne Einsatz eines Derivates zur Ausschaltung des Zinsrisikos. Der Grundsatz der Betrags- und Fristenkongruenz gilt für Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns im Konzernbereich Automobile. Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen erfolgt die Steuerung der Zinsänderungsrisiken auf Basis von Limiten mittels Zinsderivaten im Rahmen der festgelegten Risikostrategie.

Währungsrisiken reduzieren wir insbesondere durch das Natural Hedging, das heißt, indem wir die Belegung der Produktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufbauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen. Das verbleibende Wechselkursrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind im Wesentlichen Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen. Mit ihnen begrenzen wir das Wechselkursrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit, aus konzerninternen Finanzierungen sowie aus Liquiditätspositionen, die von der jeweiligen funktionalen Währung, zum Beispiel aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen, abweichen. Die Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen können eine Laufzeit von bis zu zehn Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Risiken bei der Rohstoffsicherung bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Mögliche Risiken aus der Rohstoff- und Energiepreisentwicklung analysieren wir fortlaufend, um bei etwaigen Veränderungen im Markt umgehend reagieren zu können. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei und Kupfer, haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sechs Jahren abgesichert. Daneben wurden auch Preissicherungen für Kobalt und Lithium mit maximalen Laufzeiten

von weniger als drei Jahren abgeschlossen. Im Fall von Nickel beträgt der strategische Sicherungshorizont bis zu zehn Jahre, wobei der Fokus der bestehenden Sicherungen sich insbesondere auf die näheren sechs Jahre erstreckt. Ebenso wurden Lieferumfänge für Strom und Gas durch entsprechende Vereinbarungen preislich abgesichert.

Die Edelmetalle Platin, Palladium und Rhodium sind mit kürzeren Sicherungslaufzeiten versehen, in der Regel bis maximal drei Jahre. Dies kann für ausgewählte Rohstoffe auch physische Bestandserhöhungen beinhalten. Zudem wurden Geschäfte für Emissionszertifikate abgeschlossen, um einen Teil der über die freien Zuteilungen hinaus verursachten CO₂-Emissionen im Rahmen des European Union Emissions Trading System (EU ETS) über die kommenden Jahre preislich zu sichern.

Aus Spezialfonds, in denen wir Überschussliquidität anlegen, resultieren insbesondere Aktien- und Fondpreisrisiken. Diese Risiken reduzieren wir durch eine diversifizierte Anlage der Mittel sowie durch in den jeweiligen Anlagerichtlinien festgeschriebene Wertuntergrenzen. Zudem werden bei entsprechender Marktlage Kurssicherungen durchgeführt.

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf die Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, würde die Ergebnisrechnung und die Liquidität des Volkswagen Konzerns negativ beeinflussen. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, welches wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ innerhalb der „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten ergeben sich neben den Kontrahentenrisiken auch bilanzielle Risiken, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, wirken wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner darauf hin, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt werden und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Zudem können Finanzinstrumente, die im Rahmen der Strategien zur Risikoabsicherung verwendet werden, zu Verlusten in dem Sinne führen, dass die abgeschlossenen Sicherungskurse schlechter notieren als die zum Fälligkeitszeitpunkt des Finanzinstruments am Markt erzielbaren Kurse.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte, Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, sowie Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang erläutert. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinn von IFRS 7 dar.

Liquiditätsrisiken

Volkswagen ist darauf angewiesen, seinen Finanzierungsbedarf angemessen zu decken. Ein mögliches Liquiditätsrisiko besteht darin, nicht in der Lage zu sein, den vorhandenen Kapitalbedarf über die Aufnahme von Finanzmitteln sicherzustellen oder sich zu angemessenen Konditionen zu finanzieren, was wiederum erhebliche negative Auswirkungen auf die Geschäfts-, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen haben kann.

Der Konzernbereich Automobile und der Konzernbereich Finanzdienstleistungen refinanzieren sich grundsätzlich unabhängig voneinander, unterliegen jedoch weitestgehend vergleichbaren Refinanzierungsrisiken. Im Konzernbereich Automobile wird im Wesentlichen aus einbehaltenen, nicht ausgeschütteten Erträgen, der Inanspruchnahme von Kreditlinien sowie durch die Begebungen von Finanzierungsinstrumenten an den Geld- und Kapitalmärkten die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens abgesichert. Der Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft wird überwiegend durch Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten unter anderem im Rahmen von Forderungsverbriefungen und der Begebung von unbesicherten Anleihen sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft gedeckt.

Für Investitionsfinanzierungen nutzt Volkswagen unter anderem Darlehen, die von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oder von supranationalen Förderbanken zur Verfügung gestellt werden.

Neben bestätigten Kreditlinien ergänzen auch unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken die breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Die Finanzierungsmöglichkeiten können durch eine Verschlechterung der finanziellen und allgemeinen Marktbedingungen – auch als Folge plötzlich auftretender oder sich verschärfender geopolitischer Spannungen und Konflikte –, eine Verschlechterung des Kreditprofils und des Ausblicks sowie eine Herabstufung oder Rücknahme des Ratings beeinträchtigt werden. Auch die zunehmende Relevanz von ESG-Ratings auf Investoreseite ist in diesem Zusammenhang von wachsender Bedeutung. In diesen Fällen besteht das Risiko, dass die Nachfrage der Kapitalmarktteilnehmenden nach von Volkswagen ausgegebenen Wertpapieren sinkt, was sich zusätzlich nachteilig auf die zu zahlenden Zinssätze auswirken und zu einem eingeschränkten Kapitalmarktzugang führen kann.

Risiken und Chancen im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Rahmen unserer Finanzdienstleistungsaktivitäten sind wir – neben der Abhängigkeit vom Fahrzeuggeschäft des Konzerns – im Wesentlichen Kreditrisiken sowie Restwertrisiken ausgesetzt.

Das Kreditrisiko beschreibt die Gefahr, dass finanzielle Verluste durch die Nicht-Bedienung von Forderungen im Kundengeschäft entstehen. Ursache hierfür ist der Ausfall des Kredit- beziehungsweise des Leasingnehmers. Der Ausfall ist durch die Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise Zahlungsunwilligkeit des Kredit- beziehungsweise Leasingnehmers bedingt, das heißt, der Vertragspartner leistet die vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen nicht termingerecht oder nicht in voller Höhe.

Ziel eines konsequenten Monitorings der Kreditrisiken ist es, die mögliche Zahlungsunfähigkeit eines Kreditbeziehungsweise Leasingnehmers frühzeitig zu erkennen, den Sachverhalt in der Wertberichtigungsbildung angemessen zu berücksichtigen und – wenn möglich – einem Ausfall entgegenzuwirken. Führt beispielsweise ein wirtschaftlicher Abschwung zu erhöhten Zahlungsunfähigkeiten sowie -unwilligkeiten seitens der Kredit- oder Leasingnehmer, entstehen erhöhter Wertberichtigungsbedarf und Abschreibungsaufwand.

Wesentliche Grundlage für Kreditentscheidungen ist die Bonitätsprüfung von Kreditnehmern. Dabei werden Rating-/Scoring-Verfahren eingesetzt, die eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Kredit- und Leasingvergabe durch die Fachbereiche liefern.

Eine Chance aus Kreditrisiken kann sich ergeben, sofern die eingetretenen Verluste aus dem Kredit- und Leasinggeschäft geringer ausfallen als die zuvor erwarteten Verluste und die auf dieser Grundlage entsprechend gebildete Risikovorsorge. Insbesondere in Ländern, in denen aufgrund einer unsicheren wirtschaftlichen Situation ein erhöhter Risikovorsorgebedarf festgestellt wurde, kann sich bei einer Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage und damit einhergehend einer Verbesserung der Bonität der Kreditnehmer die Chance ergeben, dass die realisierten unter den erwarteten Verlusten liegen.

Die Steuerung und Überwachung der Kreditrisiken erfolgt auf Basis definierter Leitplanken und Prozesse. Alle Kredite werden hinsichtlich wirtschaftlicher Verhältnisse der Kredit- oder Leasingnehmer, vertraglicher Verpflichtungen, externer oder interner Auflagen, die im Kreditgewährungsprozess definiert sind, vorhandener Sicherheiten und der Einhaltung gegebenenfalls gewährter Limite überwacht. Dafür werden Engagements – entsprechend ihrem Risikogehalt – in einer geeigneten Betreuungsform (Normal-, Intensiv- oder Problemkreditbetreuung) geführt. Ferner erfolgt die Steuerung des Kreditrisikos über Kreditgenehmigungs- beziehungsweise Berichtslimits sowie definierte Kreditkompetenzen, welche für jede Filiale beziehungsweise Tochtergesellschaft individuell festgesetzt werden.

Ein Restwertrisiko entsteht dadurch, dass der prognostizierte Marktwert bei Verwertung des Leasing- oder Finanzierungsgegenstands zum Vertragsende geringer sein kann als der bei Vertragsabschluss kalkulierte Restwert, beziehungsweise der Verkaufserlös geringer ist als der Buchwert des Fahrzeugs im Fall einer vorzeitigen Vertragsbeendigung aufgrund von gesetzlichen Vertragsbeendigungsoptionen. Demgegenüber besteht die Chance, durch die Verwertung mehr als den kalkulierten Restwert beziehungsweise Buchwert zu erhalten.

Bezogen auf den Träger der Restwertrisiken wird zwischen direkten und indirekten Restwertrisiken unterschieden. Von einem direkten Restwertrisiko wird gesprochen, wenn das Restwertrisiko durch unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften direkt getragen wird. Ein indirektes Restwertrisiko liegt vor, wenn das Restwertrisiko aufgrund von vertraglichen Regelungen auf einen Dritten (zum Beispiel einen Händler) übergegangen ist. In diesen Fällen besteht hinsichtlich des Restwertträgers ein Adressenausfallrisiko. Fällt der Restwertträger aus, wirkt sich das indirekte Restwertrisiko bei unserer Finanzdienstleistungsgesellschaft aus und wird zu einem

direkten Restwertisiko. Unsere Finanzdienstleistungsgesellschaft übernimmt dann die Vermarktung der Fahrzeuge selbst.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risiko-beurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellen soll. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Für die direkten Restwertrisiken werden im Rahmen der Risikosteuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovorsorge sowie das Restwertrisikopotenzial überprüft. Bei der Überprüfung der Angemessenheit wird im Rahmen der Erstellung des Berichtswesens die Höhe der vorhandenen direkten Restwertrisiken im Vergleich zur Höhe der gebildeten Risikovorsorge betrachtet. Aus dem sich ergebenden Restwertrisikopotenzial werden im Rahmen eines aktiven Risikomanagements verschiedene Maßnahmen zur Begrenzung des Restwertrisikos ergriffen. Hinsichtlich des Neugeschäfts müssen dabei aktuelle Marktgegebenheiten und zukünftige Einflussfaktoren in der Restwertempfehlung berücksichtigt werden.

Weitere Informationen zu Risiken im Finanzdienstleistungsgeschäft finden Sie in den Geschäftsberichten 2024 der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH sowie der Volkswagen Financial Services Overseas AG.

Chancen und Risiken aus Mergers & Acquisitions und/oder anderen strategischen Kooperationen/Beteiligungen

Für diese Risikokategorie wurden keine Risiken mit einem Score-Wert über 20 gemeldet.

Chancen und Risiken aus Kooperationen

Im Rahmen unserer Konzernstrategie streben wir – sowohl bei der Transformation des Kerngeschäfts als auch beim Aufbau neuer Geschäftsfelder – verstärkt Kooperationen an.

Wir setzen zunehmend auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen. Damit wollen wir den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken schaffen und bekommen die Möglichkeit, unser Know-how insbesondere in neuen Geschäftsfeldern auszubauen. Dies wird unterstützt durch unsere Innovationspräsenz in den Märkten. Mithilfe lokaler Partnerschaften wollen wir regionale Kundenbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. Gleichzeitig besteht das Risiko bei Kooperationen, dass sich die Interessen der Geschäftspartner von unseren unterscheiden oder dass die gemeinsamen Ziele nicht erreicht werden, zum Beispiel aufgrund mangelnder finanzieller Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus können spezifische Risiken und Aufwände für die rechtsraumadäquate (zum Beispiel nationale Gesetzgebung zum Datenschutz) und rollenadäquate (zum Beispiel das Need-to-Know-Prinzip des Volkswagen Konzerns) Bereitstellung von Daten und Systemen in neuen Entwicklungspartnerschaften entstehen. Die Entwicklungskooperationen werden zur Mitigation der genannten Risiken nicht nur fachlich, sondern auch juristisch und von Seiten der IT betreut.

Eine starke Vernetzung mit Partnern im Bereich der Elektromobilität, beispielsweise in Form von Kooperationen und Joint Ventures bei der Batterieentwicklung, der Softwareentwicklung, bei Mobilitätskonzepten oder beim Ausbau einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur, unterstützt den technologischen Wandel. Aufgrund der Zusammenarbeit bestehen Risiken, wie zum Beispiel erhöhter Koordinationsaufwand, komplexere Entscheidungsprozesse und Know-how-Abfluss. Die Bündelung von Fachwissen, horizontaler und vertikaler Integration und besserer Ausnutzung von Ressourcen bietet gleichzeitig Chancen. Volkswagen hat zu diesem Zweck fachbereichsübergreifende Teams aufgebaut, die sämtliche Kooperationen intensiv begleiten.

Mit der Vermarktung des Modularen E-Antriebs-Baukastens an Dritte, wie beispielsweise im Rahmen der strategischen Allianz mit Ford, könnten bei Beschaffungs-, Produktions- und Qualitätsproblemen Schadenersatzansprüche entstehen.

Volkswagen besitzt eine große Anzahl von Patenten und anderen gewerblichen Schutz- und Urheberrechten. Auch im Rahmen von Kooperationen kann es zu Patent- und Lizenzverletzungen und damit zu einer unerlaubten Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how kommen. Volkswagen beobachtet die Absatzmärkte und schützt sein Know-how auch durch rechtliche Schritte.

Risiken aus der Werthaltigkeit von Goodwill beziehungsweise Markennamen und aus Beteiligungen

Bei im Abschluss bilanzierem Goodwill und bei Markennamen sowie bei Beteiligungen besteht das Risiko, dass ihre Werthaltigkeit nicht mehr gegeben ist und eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden muss. Volkswagen überprüft mindestens einmal jährlich auf Basis der zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob der Wert von Goodwill oder Markennamen gemindert sein könnte. Auch die Werthaltigkeit der Beteiligungsbuchwerte überprüfen wir regelmäßig. Das Ergebnis der Ermittlung eines möglichen Wertminderungsbedarfs der Goodwills und der erworbenen Markennamen im Rahmen der vorgenommenen Wertminderungstests ist in hohem Maße davon abhängig, wie die gesetzlichen Vertreter die künftigen Zahlungsmittelzuflüsse einschätzen und die jeweils verwendeten Diskontierungzinssätze bestimmen. Vor dem Hintergrund der fortlaufenden Transformation des Kerngeschäfts hin zu Elektromobilität und Digitalisierung, dem Übergang zu autonom fahrenden Fahrzeugen sowie zunehmender umweltrechtlicher Auflagen bestehen Unsicherheiten, die bei der Schätzung der zukünftigen Marktanteile des Volkswagen Konzerns der batterieelektrischen Fahrzeuge und der zu erzielenden Margen sowie der langfristigen Wachstumsraten zu berücksichtigen sind. Ebenso sind Unsicherheiten in Bezug auf eine mögliche Verzögerung der Durchsetzung der Elektromobilität und die hohe Wettbewerbsintensität in China zu berücksichtigen. Die Schätzungen sind risikobehaftet und können angesichts sich verändernder umweltrechtlicher Auflagen und Marktbedingungen revidiert werden. Potenzielle Effekte werden bei der Mittelfristplanung und damit bei der Ableitung der künftigen Cashflows auch im Rahmen von Werthaltigkeitstests berücksichtigt. Gibt es objektive Hinweise darauf, dass der erzielbare Betrag niedriger als der Buchwert des betreffenden Vermögenswerts ist, nimmt Volkswagen eine nicht liquiditätswirksame Wertminderung vor. Eine Wertminderung kann beispielsweise durch einen Anstieg der Zinssätze oder verschlechterte Geschäftsaussichten ausgelöst werden.

Risiken aus dem Verkauf von Beteiligungen

Ein unerwarteter Finanzmittelbedarf kann dazu führen, dass Vermögenswerte lagebedingt veräußert werden müssen und in der Folge einen nichtäquivalenten, geringeren Erlös erzielen.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamt-Risiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Risikomanagementsystem etabliert. Die größten Risiken über alle Risikokategorien hinweg bestehen für den Volkswagen Konzern in einer negativen Markt- und Absatzentwicklung - bedingt durch zunehmende Handelsbeschränkungen, Protektionismus und einer verschärfte Wettbewerbssituation -, in der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben, in einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Software sowie in Bezug auf Cyber-Sicherheit und der Unterauslastung von Standorten. Für das Jahr 2025 können sich negative Auswirkungen aus einer eingeschränkten Verfügbarkeit von Teilen, Energie- und sonstigen Rohstoffen sowie aus geopolitischen Spannungen und Konflikten ergeben - wie dem Russland-Ukraine-Konflikt, den Auseinandersetzungen im Nahen Osten sowie den zunehmenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit der politischen Ausrichtung der USA. Weiterhin verbleiben für den Volkswagen Konzern Risiken aus der Dieseldisputen. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, Wirtschaftsräume und Märkte, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen, Preisen für Energie- und sonstige Rohstoffe oder in der Teileversorgung ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben. Wir aktualisieren zukunftsbezogene Aussagen nicht und übernehmen keine über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Verpflichtung, die in diesem Geschäftsbericht gemachten zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

Ausblick für das Jahr 2025

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2025 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2024 etwas schwächeren Dynamik wachsen wird. Die rückläufige Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende Lockerung der Geldpolitik sollten sich positiv auf die private Nachfrage auswirken. Risiken sehen wir weiterhin in einer zunehmenden Fragmentierung der Weltwirtschaft und protektionistischen Tendenzen, in Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie in strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Die Wachstumsaussichten werden zudem von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet; Risiken bergen insbesondere der Russland-Ukraine-Konflikt, die Auseinandersetzungen im Nahen Osten sowie zunehmende Unsicherheiten im Zusammenhang mit der politischen Ausrichtung der USA. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer im Durchschnitt eine etwas schwächere Dynamik aufweisen werden als im Berichtsjahr.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir rechnen auf den internationalen Automobilmärkten mit einer weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität. Krisenbedingte Unterbrechungen der globalen Versorgungskette und dadurch resultierende Auswirkungen auf die Fahrzeugverfügbarkeit können das Neuzulassungsvolumen belasten. Plötzlich auftretende oder sich verschärfende geopolitische Spannungen und Konflikte könnten darüber hinaus insbesondere zu steigenden Materialpreisen und sinkender Verfügbarkeit von Energie führen.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2025 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, aber überwiegend positiv entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2025 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das spürbar über dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2025 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen leicht über dem Vorjahresniveau liegen wird. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2025 den Vorjahreswert insgesamt voraussichtlich stark übertreffen – vorbehaltlich der weiteren Entwicklung des Russland-Ukraine-Konflikts. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2025 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt spürbar steigen wird. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2025 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen.

Die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2025 mit einem Verkaufsvolumen in der Größenordnung des Vorjahres.

Wir erwarten für 2025, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten spürbar unter den Vorjahreswerten liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2025 mit einer Nachfrage, die spürbar über dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2025 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir rechnen damit, dass die Zahl der Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2025 unter herausfordernden Marktbedingungen in der Größenordnung des Vorjahres liegen wird.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus einem Umfeld politischer Unsicherheit, zunehmenden Handelsbeschränkungen und geopolitischen Spannungen, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff-, Energie- und Devisenmärkten sowie aus verschärften emissionsbezogenen Anforderungen.

Wir erwarten für den Volkswagen Konzern und das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge im Jahr 2025, dass die Umsatzerlöse das Vorjahr um bis zu 5% übertreffen. Die operative Umsatzrendite für den Konzern wird voraussichtlich zwischen 5,5 und 6,5% liegen, im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge zwischen 6 und 7%. Für das Segment Nutzfahrzeuge gehen wir bei auf dem Vorjahresniveau liegenden Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 7,5 und 8,5% aus. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir mit bis zu 5% über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen und einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung von 4,0 Mrd. €.

Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2025 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 12 und 13% liegt. Den Netto-Cashflow des Jahres 2025 erwarten wir zwischen 2 und 5 Mrd. €. Darin enthalten sind sowohl Liquiditätsabflüsse für Zukunftsinvestitionen als auch für Restrukturierungsmaßnahmen. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2025 voraussichtlich zwischen 34 und 37 Mrd. € liegen. Es ist unverändert unser Ziel, unsere solide Finanzierungs- und Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Wolfsburg, 25. Februar 2025

Der Vorstand