



Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

72	Ziele und Strategien
78	Steuerung und Kennzahlen
81	Struktur und Geschäftstätigkeit
85	Übernahmerechtliche Angaben
88	Geschäftsverlauf
104	Aktie und Anleihen
112	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
126	Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
130	Nachhaltige Wertsteigerung
155	Prognosebericht
163	Risiko- und Chancenbericht
209	Ausblick für das Jahr 2026



Ziele und Strategien

Mit der 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.

Schnelllebige globale Megatrends, der rasant fortschreitende technologische Wandel, sich verändernde 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 Jahr 2024 die Konzernstrategie „The Group Strategy – Mobility for Generations“ erarbeitet, die im Berichtsjahr 2025 weiterhin Bestand hatte. Die Konzernstrategie greift wichtige Themen vorangegangener Strategien auf und entwickelt diese weiter.

Mit dieser Konzernstrategie stellen wir uns den Anforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen, und legen daran ausgerichtete, übergreifende Ziele fest. 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 KONZERNSTRATEGIE



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 in Zusammenarbeit mit Partnern, sowie
- > starke Marken mit profitablen Produkt- und Serviceangeboten, die innerhalb effizienter Markengruppen durch den Konzern gesteuert werden.

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 Serviceangeboten 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 (KI) 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

KERNTHEMEN UND IMPERATIVE DER GROUP STRATEGY



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 berücksichtigt Kundenwünsche sowie die konsequente Ausrichtung auf moderne Antriebstechnologien, Fokussierung auf ein erfolgreiches und profitables Portfolio für Europa, einen verstärkten Fokus auf attraktive Segmente in Nordamerika und die weitere Stärkung unserer China-Aktivitäten im Rahmen der „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. 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 (AD-MaaS – Autonomous Driving - Mobility as a Service). 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 zielt in den kommenden Jahren auf einen schrittweisen Umbau des Konzerns zu einem leistungsfähigen, weltweit führenden automobilen Tech Driver ab. 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 nun 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 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 SE 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 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 von 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.

Im Rahmen des Imperativs „Boost Technology Leadership“ fördern wir gezielt innovative Fertigungskonzepte, die auf Automatisierung, Digitalisierung und KI basieren. Mit der konzernweiten Produktions- und Logistikstrategie PULSE 2035 verfolgen wir das Ziel, eine hochflexible, skalierbare und kostenoptimierte Produktion zu etablieren, die den Anforderungen softwaredefinierter Fahrzeuge gerecht wird.

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 gestiegener 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 unserer Organisation 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 weiterhin attraktiv für Fachkräfte bleiben, deren Expertise uns beim Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit helfen kann.

Spearhead AI Transformation

Die rasante Weiterentwicklung von KI (AI – 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. Wir arbeiten 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. 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 KI, die Komplexitätsreduktion der Produkte durch die Elektromobilität sowie der zunehmende globale Kostenwettbewerb 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 dürften 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 im Volkswagen Konzern verankert und fester Bestandteil unserer Konzernstrategie. Mit unserer Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ setzen wir 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 streben eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit all unseren Stakeholdern an, 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. Weitere Informationen zu unserer Konzernnachhaltigkeitsstrategie finden Sie im Kapitel „Allgemeine Informationen“ unter dem Abschnitt „Konzernnachhaltigkeitsstrategie“.

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 2025 umfassten die Handlungsfelder des Konzern-TOP-10-Programms: „Kosten“, „Produkte“, „In China, für China“, „Nordamerika Wachstum“, „Life-Cycle-Angebote“, „Software-Architektur“, „Batterie“, „Daten & KI“, „Nachhaltigkeit“ und „People“. 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 bedeutsamsten 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 Resultate der vorgelagerten Planungsprozesse fließen in die finanzielle Mittelfristplanung ein. Diese umfassen die Finanzplanung des Konzerns einschließlich der Markengruppen, der einzelnen Marken sowie der Geschäftsfelder. Bestandteile sind 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 Aufsatzpunkt 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, ist aus unserer Sicht eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dieses Portfolio umfasst eine vielfältige Produktpalette und ein breites Serviceangebot über den gesamten Kunden- und Produktlebenszyklus hinweg sowie wettbewerbsfähige Technologien und erfüllt so die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden weltweit. 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 einbezogenen 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 Operativem 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, für die Stärkung der Marktpresenz in den USA und China sowie für die Anpassung der Produktionsressourcen und die Optimierung 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 gegen verbundene Unternehmen und Joint Ventures 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. Insbesondere vor dem Hintergrund der veränderten geopolitischen Rahmenbedingungen, geringeren Erwartungen an das Marktwachstum einschließlich des verzögerten Hochlaufs der Elektromobilität und der in diesem Zusammenhang erfolgten Adjustierung unserer Produktprogrammplanung haben wir unsere strategische Ambition 2030 für die operative Umsatzrendite von 9 bis 11 % auf 8 bis 10 % angepasst. Diesen belastenden Faktoren treten wir mit unseren umfangreichen Performance-Programmen entgegen. Die aktuell geltenden strategischen finanziellen Kennzahlen werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

STRATEGISCHE FINANZKENNZAHLEN

	2025	Ambition 2030
Operative Umsatzrendite	2,8 %	8 bis 10 %
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile	11,8 %	~ 9 %
Cash Conversion Rate im Konzernbereich Automobile ¹	122,1 %	> 60 %
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile	10,7 %	>10% der Umsatzerlöse des Konzerns

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

Im Rahmen des Imperativs „Drive Cost Disruption“ unserer Konzernstrategie und der operationalisierten Ziele des TOP-10-Programms des Konzerns verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz zur signifikanten Kostenreduktion. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu sichern. Innovative Lösungsansätze, die neue Potenziale zur Optimierung technischer Varianz und nachhaltige Wertschöpfungsketten eröffnen, sollen unter anderem durch die gezielte Integration digitaler Technologien, die Umsetzung KI-basierter Pilotprojekte und die Etablierung regionaler Kompetenzzentren gefördert werden. Darüber hinaus soll die strukturierte Ableitung und Konsolidierung von Maßnahmen auf Marken- und Konzernebene belastbare Grundlagen für eine strategisch ausgerichtete Kapitalallokation schaffen.

Insgesamt leistet das Programm einen wesentlichen Beitrag zur Transformation des Volkswagen Konzerns, indem zukunftsorientierte Governance-Modelle etabliert und das unternehmensweite Generieren von Ideen zur Erreichung der ambitionierten Kostenziele bis 2035 aktiv unterstützt werden.

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 2025.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

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/Finanzberichte abrufbar und die Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

Im Sinne von § 3 Nr. 38 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ist die Volkswagen AG ein vertikal integriertes Unternehmen und unterliegt somit den Regelungen des EnWG. Im Elektrizitätsbereich übt die Volkswagen AG gemeinsam in der Gruppe mit Tochterunternehmen die Funktionen Erzeugung und Vertrieb von Elektrizität aus. Für gewisse Tätigkeiten im Elektrizitätssektor sind gemäß § 6b Abs. 3 EnWG daher grundsätzlich getrennte Konten zu führen (Verpflichtung zur Entflechtung in der Rechnungslegung). Darüber hinaus übt die Tochtergesellschaft VW Kraftwerk GmbH die Funktionen Verteilung von Elektrizität sowie in diesem Zuge Messstellbetrieb im Sinne des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG) 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 UND GESCHÄFTSMODELL

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie, dessen weltweite Gesamtbelegschaft ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen am Ende des Geschäftsjahres bei 602.659 (614.082) Beschäftigten lag. Das Geschäftsmodell des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Zu den signifikanten Produkten des Volkswagen Konzerns gehören Pkw und Nutzfahrzeuge im Konzernbereich Automobile sowie Finanzdienstleistungen. Unsere Kernmarken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich selbstständig.

Seit dem Geschäftsjahr 2025 umfasst der Konzernbereich Automobile die beiden berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie Nutzfahrzeuge.

Im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge 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

BERICHTSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS



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.

Das Segment 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.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen. Die hierin enthaltenen Tätigkeiten umfassen 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. Für einzelne Märkte bestehen dabei für das Produktportfolio des Volkswagen Konzerns exportkontroll- und sanktionsrechtliche Restriktionen.

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 wurde der Geschäftsbereich „Markengruppe Sport Luxury“ bis zum 31. Dezember 2025 vom Vorsitzenden des Vorstands in Personalunion geführt; ab dem 1. Januar 2026 ist insofern bis auf Weiteres der gesamte Vorstand zuständig. Den Teilbereich „Personal“ des Geschäftsbereichs „Personal und Markengruppe Trucks“ führt bis auf Weiteres das für den Geschäftsbereich „Markengruppe Core“ zuständige Vorstandsmitglied in Personalunion; für den Teilbereich „Markengruppe Trucks“ ist bis auf Weiteres der gesamte Vorstand zuständig.

Weitere Angaben zur personellen Zusammensetzung des Vorstands können Sie dem Abschnitt „Mitglieder des Vorstands“ entnehmen.

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 Vorstands Ausschüsse: Produkte, Technologie, 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 aktuelle Steuerungsmodell des Volkswagen Konzerns setzt – unserer Konzernstrategie folgend – auf eine starke Kundenorientierung, Unternehmertum sowie Teamgeist und verfolgt den Grundsatz „Value over Volume“. So soll die nachhaltige Wertschöpfung priorisiert werden. Dies spiegelt sich auch im Steuerungsmodell der Markengruppen des Konzerns wider. 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. 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 Markenvorstand 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

Nach dem Erreichen technischer Meilensteine sowie dem Vorliegen der notwendigen behördlichen Genehmigungen startete die Rivian and Volkswagen Group Technologies, LLC, Palo Alto/USA (Rivian and Volkswagen Group Technologies), ein Joint Venture des Volkswagen Konzerns (Volkswagen) mit dem US-amerikanischen Elektrofahrzeughersteller Rivian Automotive, Inc., Irvine/USA (Rivian), 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 Stammaktien von Rivian gewandelt wurde. Mit Aufnahme der Tätigkeit von Rivian and Volkswagen Group Technologies investierte Volkswagen im Jahr 2024 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. Im Juni 2025 wurde eine weitere Investition in Höhe von 1 Mrd. USD in Form des Erwerbs von Rivian Stammaktien getätigt. Dadurch stieg der Beteiligungsanteil von Volkswagen an Rivian auf 12,3%. Bei Erreichung bestimmter technischer Meilensteine in den Jahren 2026 und 2027 wird Volkswagen voraussichtlich weitere Investitionen in Höhe von bis zu 2,5 Mrd. USD in Form von Eigen- und Fremdkapital tätigen, wovon bis zu 1,5 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 um solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernerklärung 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 2025 unverändert zum Vorjahr auf 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 zählt 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 Auskunft- 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/Finanzberichte 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 Konzernerklärung 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. Von dieser Ermächtigung wurde bis zur Berichtsveröffentlichung kein Gebrauch gemacht.

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 im März 2025 eine syndizierte Kreditlinie über 12,5 Mrd. € eingeräumt, die derzeit bis März 2030 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 Falle 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 2025 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 2025 befand sich die Weltwirtschaft weiter auf Wachstumskurs mit einer im Vergleich zum Vorjahr ähnlichen Dynamik. Im Rahmen dieser Entwicklung war in den Schwellenländern ein leichter Anstieg der Dynamik zu beobachten, während sich diese in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften etwa auf dem Vorjahreswert fortsetzte. In vielen Ländern waren die Inflationsraten zwar rückläufig, zum Teil aber weiterhin auf erhöhtem Niveau. Aufgrund dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen haben nicht alle Zentralbanken im selben Umfang ihre Leitzinsen gesenkt. Insgesamt belasteten geopolitische Unsicherheiten, insbesondere im Zusammenhang mit der wirtschaftspolitischen Ausrichtung der USA, und die Zunahme geoökonomischer Maßnahmen das globale wirtschaftliche Umfeld.

Europa/Übrige Märkte

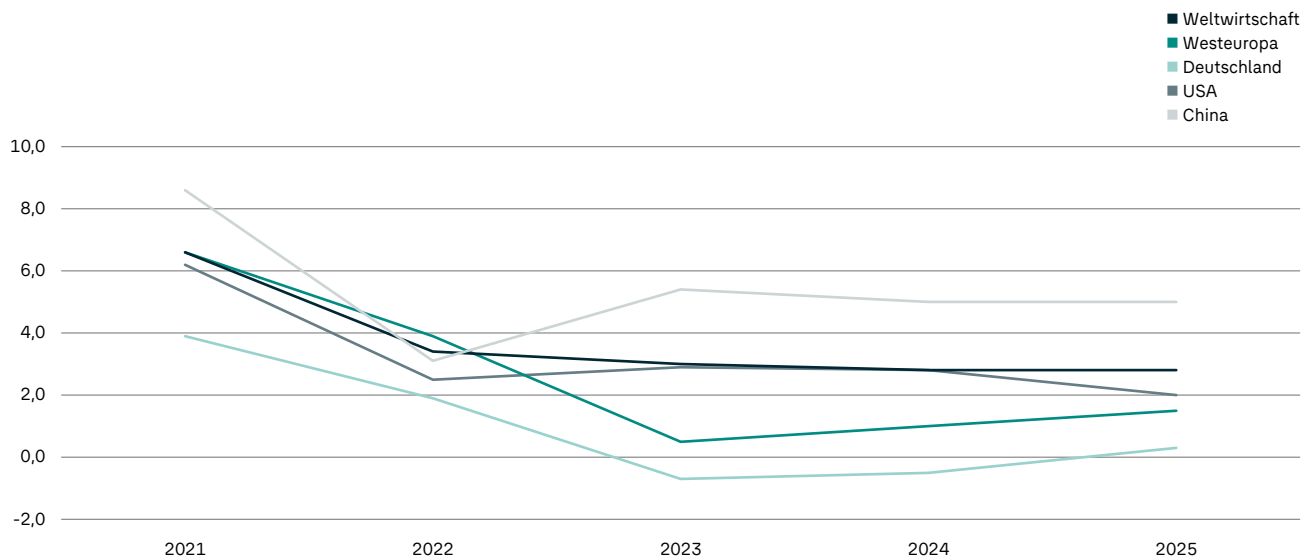
Die Wirtschaft in Westeuropa verzeichnete im Berichtsjahr ein insgesamt positives Wachstum oberhalb des Vorjahresniveaus. In den einzelnen Staaten Nord- und Südeuropas verlief die Entwicklung dabei heterogen. Aufgrund der rückläufigen Inflationsraten senkte die Europäische Zentralbank seit Juni 2024 ihr Leitzinsniveau in acht Schritten ab. Die Volkswirtschaften Zentraleuropas wiesen im Jahr 2025 insgesamt ein Wachstum auf, das gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres im Durchschnitt leicht höher ausfiel, während in Osteuropa ein geringerer Anstieg zu verzeichnen war.

Deutschland

Das deutsche Bruttoinlandsprodukt stagnierte im Jahr 2025 auf Vorjahresniveau, nachdem es in den beiden Vorjahren jeweils gesunken war. Gegenüber 2024 stieg die Arbeitslosenquote im Gesamtjahresdurchschnitt etwas an. Die harmonisierte Inflationsrate lag im Berichtsjahr etwas unterhalb des Niveaus der Vorjahresperiode.

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 hatte ihre Leitzinsen im Vorjahr in mehreren Schritten gesenkt, unterbrach diesen Lockerungskurs jedoch im Berichtsjahr aufgrund der ungewissen Auswirkungen der wirtschaftspolitischen Maßnahmen der US-Regierung und nahm erst im September 2025 die geldpolitische Lockerung wieder auf. Kanada und Mexiko verzeichneten jeweils ein etwas geringeres Wirtschaftswachstum als ein Jahr zuvor.

Südamerika

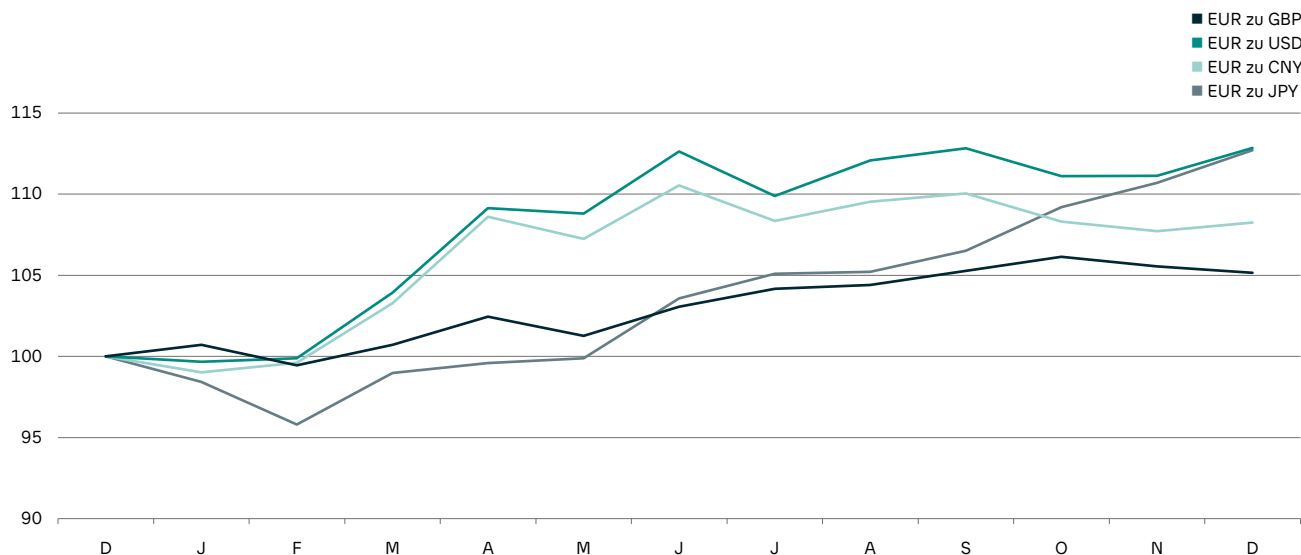
In Brasilien wuchs die Wirtschaftsleistung mit einer etwas geringeren Dynamik, während das Wirtschaftswachstum in Argentinien nach zwei aufeinanderfolgenden Jahren negativer Entwicklung merklich zunahm.

Asien-Pazifik

Das Wachstum der chinesischen Wirtschaftsleistung lag über dem weltweiten Durchschnitt und bewegte sich im Berichtsjahr etwa auf dem Vorjahresniveau. Indiens Wirtschaft wuchs ähnlich stark wie im Jahr 2024. Die Wirtschaftsleistung Japans erhöhte sich.

DEISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2024 BIS DEZEMBER 2025

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2024 = 100



WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2025 wertete der Euro im Jahresdurchschnitt gegenüber dem US-Dollar, dem britischen Pfund und den Währungen einiger Schwellenländer auf. Vor allem der argentinische Peso und die türkische Lira verloren aufgrund der anhaltend außerordentlich hohen Inflationsraten gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung an Wert. Auch der mexikanische Peso, der brasilianische Real und der südafrikanische Rand waren im Durchschnitt gegenüber dem Euro schwächer als im Jahr 2024. Ebenso werteten der chinesische Renminbi und die Währungen einiger asiatischer Schwellenländer gegenüber dem Euro im Jahresvergleich ab.

ZINSENTWICKLUNG

Der anhaltende Trend rückläufiger Preissteigerungsraten ermöglichte es den Zentralbanken vieler Länder, ihre Leitzinsen im Berichtsjahr zu senken. Im weltweiten Durchschnitt befand sich das Zinsniveau im Berichtsjahr daher auf einem etwas niedrigeren Niveau als im Vorjahr. In fast allen großen westlichen Industrieländern nahmen die nationalen Notenbanken entsprechende Anpassungen ihrer Leitzinsen in unterschiedlichem Ausmaß vor. Auch in vielen Schwellenländern waren Leitzinssenkungen zu verzeichnen.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Im Berichtsjahr zeigten die Rohstoffmärkte eine uneinheitliche Entwicklung mit teils gegenläufigen Preistendenzen der einzelnen Rohstoffgruppen. Im vierten Quartal 2025 beschleunigte sich der Preisanstieg für einige Industriemetalle, Batteriematerialien sowie Edelmetalle. Im Gesamtjahresvergleich betrachten verringerten sich die durchschnittlichen Preise für die Rohstoffe Lithium, Rohöl, Koks, Nickel, Eisenerz und Blei zum größten Teil deutlich. Im Gegensatz dazu stiegen die Preise für Kobalt, Aluminium und Kupfer. Der Preis für Naturkautschuk blieb nahezu unverändert. Das Preisniveau der Edelmetalle Rhodium und Platin verzeichnete im Gesamtjahresdurchschnitt einen starken Anstieg, während Palladium einen deutlichen Preisanstieg aufwies.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Im Jahr 2025 lag das weltweite Pkw-Marktvolumen leicht über dem Niveau des Vorjahres. Dabei entwickelten sich alle Regionen positiv. Während die Regionen Afrika, Südamerika, Asien-Pazifik, Nahost und Zentral- und Osteuropa deutlich bis leicht wuchsen, lagen die Regionen Westeuropa und Nordamerika in der Größenordnung des Vorjahres.

Das weltweite Neuzulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen lag im Geschäftsjahr 2025 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. Nichttarifäre 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 2025 in der Größenordnung des Vorjahres. Die Entwicklung der großen Pkw-Einzelmärkte dieser Region fiel dabei heterogen aus. Großbritannien verzeichnete ein leichtes, Spanien ein deutliches Wachstum, während das Marktvolumen in Italien und Frankreich leicht rückläufig war.

Das Neuzulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen in Westeuropa sank im Berichtsjahr deutlich gegenüber dem Vorjahreswert.

In der Region Zentral- und Osteuropa erhöhte sich das Pkw-Marktvolumen von Januar bis Dezember 2025 leicht. Die Zahl der Verkäufe entwickelte sich dabei in den großen Märkten Zentraleuropas positiv.

Das Marktvolumen von leichten Nutzfahrzeugen in Zentral- und Osteuropa lag im Geschäftsjahr 2025 deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

Deutschland

Von Januar bis Dezember 2025 lag die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland in der Größenordnung des Vorjahres. Positiv entwickelten sich insbesondere die Neuzulassungen von vollelektrisch angetriebenen Fahrzeugen. In 2025 stieg die inländische Pkw-Produktion auf 4,2 Mio. Fahrzeuge (+ 2,0%), und die Pkw-Exporte stagnierten bei 3,2 Mio. Einheiten (-0,3%).

Die Zahl der Verkäufe von leichten Nutzfahrzeugen in Deutschland lag im Berichtsjahr spürbar unter dem Vergleichswert von 2024.

Nordamerika

In der Region Nordamerika erreichten die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2025 die Größenordnung des Vorjahres. Dabei blieb das Marktvolumen in den USA und Mexiko ebenfalls in der Größenordnung des Vorjahres, während Kanada leicht über dem Vorjahresniveau lag.

Südamerika

In der Region Südamerika lag das Neuzulassungsvolumen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen im Berichtsjahr spürbar über dem Niveau von 2024. In Brasilien erhöhte sich die Zahl der Neuzulassungen im Vergleich zum Vorjahr leicht, während der argentinische Markt sehr stark wuchs.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik lag das Pkw-Marktvolumen von Januar bis Dezember 2025 leicht über dem Niveau des Vorjahres. Auf dem chinesischen Pkw-Markt stieg die Zahl der Neuzulassungen unter anderem aufgrund umfassender staatlicher Kaufprämien und günstigerer Preise leicht gegenüber dem Wert von 2024 an. Der indische und der japanische Pkw-Markt wuchsen ebenfalls leicht.

Das Nachfragevolumen nach leichten Nutzfahrzeugen in der Region Asien-Pazifik lag im Jahr 2025 leicht über dem Niveau des Vorjahres. In China, dem dominierenden Markt der Region und dem größten Markt weltweit, wurde das Zulassungsvolumen des Vorjahres spürbar übertroffen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Fahrzeuge	MARKTVOLUMEN		VERÄNDERUNG
	2025	2024	(%)
Pkw-Märkte			
Westeuropa	11.866.706	11.644.494	1,9
davon: Deutschland	2.857.851	2.817.331	1,4
Frankreich	1.632.155	1.714.914	-4,8
Großbritannien	2.020.239	1.952.778	3,5
Italien	1.534.388	1.567.248	-2,1
Spanien	1.208.138	1.066.544	13,3
Zentral- und Osteuropa	2.532.436	2.482.987	2,0
davon: Tschechische Republik	248.719	231.600	7,4
Polen	598.968	553.221	8,3
Übrige Märkte	4.803.401	4.571.626	5,1
davon: Türkei	1.050.000	980.341	7,1
Südafrika	423.043	351.759	20,3
Nordamerika	19.752.456	19.401.459	1,8
davon: USA	16.331.902	16.042.766	1,8
Kanada	1.895.971	1.854.371	2,2
Mexiko	1.524.583	1.504.322	1,3
Südamerika	4.318.683	3.953.563	9,2
davon: Brasilien	2.552.177	2.487.536	2,6
Argentinien	577.336	389.885	48,1
Asien-Pazifik	38.568.225	37.380.376	3,2
davon: China	24.344.262	23.431.254	3,9
Indien	4.365.584	4.206.814	3,8
Japan	3.832.947	3.708.939	3,3
Welt	81.841.907	79.434.505	3,0
davon: vollelektrische Fahrzeuge (BEVs) ¹	13.254.556	10.811.897	22,6
Märkte für leichte Nutzfahrzeuge			
Westeuropa	1.620.228	1.805.339	- 10,3
davon: Deutschland	273.822	289.716	-5,5
Zentral- und Osteuropa	278.065	319.504	- 13,0
Asien-Pazifik	4.942.468	4.800.044	3,0
davon: China	2.540.000	2.411.852	5,3
Welt	7.715.499	7.803.270	- 1,1

1 Wesentliche Märkte, für einzelne (kleinere) Märkte liegen noch keine Daten vor.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Die Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t bewegte sich im Geschäftsjahr 2025 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten spürbar unter dem Niveau in der Vergleichsperiode. Weltweit lagen die Lkw-Märkte auf 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. In Deutschland, dem größten Markt in dieser Region, lagen die Neuzulassungen deutlich unter dem Vorjahr. Großbritannien und Frankreich registrierten einen spürbaren Rückgang gegenüber dem Vorjahr. 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 deutlich unter dem Vorjahreswert. In Südamerika lag die Lkw-Nachfrage im Berichtsjahr leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Die Nachfrage auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten lag spürbar über dem Niveau des Vorjahres. Die Märkte der EU27 + 3 zeigten eine deutlich gestiegene Nachfrage nach Bussen, mit unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Ländern. Im Vergleich zum Vorjahr lagen die Busmärkte in Nordamerika insgesamt auf dem Vorjahresniveau, jedoch mit sehr unterschiedlichen Verläufen in den einzelnen Märkten. So zeigte das Segment der Schulbusse in den USA und Kanada einen deutlichen Anstieg, während die Neuzulassungen von Bussen in Mexiko stark unter das Vorjahresniveau fielen. In Südamerika lag die Nachfrage nach Bussen deutlich über dem Vorjahresniveau.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Im Geschäftsjahr 2025 wurden automobile Finanzdienstleistungen auf hohem Niveau nachgefragt.

Der europäische Pkw-Markt bewegte sich im Berichtsjahr in der Größenordnung des Vorjahres. Der Absatz von Finanzdienstleistungsprodukten übertraf den Vorjahreswert, vor allem im Neuwagengeschäft. Ebenso konnte eine positive Entwicklung beim Absatz von After-Sales-Produkten wie Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträgen verzeichnet werden.

Die Neuwagenzulassungen in Deutschland lagen im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 auf dem Vorjahresniveau. Die Vertragszugänge im Finanzdienstleistungsgeschäft konnten gesteigert werden. Diese Entwicklung ist auf das Leasinggeschäft mit Einzel- und Großkunden zurückzuführen. Die Neuwagenfinanzierungen bewegten sich auf Vorjahresniveau. Die Neuwagenpenetration übertraf den Vorjahreswert, auch das Gebrauchtwagengeschäft entwickelte sich positiv. Die Neuabschlüsse bei den Dienstleistungsverträgen lagen vor allem im Wartungsbereich über dem Vergleichswert des Jahres 2024. Bei Versicherungen gingen die Neuverträge zurück, jedoch entwickelten sich die Vertragsabschlüsse bei Kfz-Versicherungen positiv.

In der Türkei hat sich das politische Umfeld im Berichtsjahr beruhigt. Dies hatte eine Senkung des Leitzinses zur Folge mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Refinanzierungssituation. Das leasingbasierte Flottengeschäft war nach wie vor herausfordernd, während sich das Kreditgeschäft solide zeigte. Im Versicherungsgeschäft zeichnete sich ein leichter Rückgang im Premiumsegment ab.

In Südafrika stiegen die Fahrzeugverkäufe im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr stark. In der Folge erhöhte sich auch die Zahl der Finanzierungskäufe. Gebrauchtwagen waren aufgrund der Verteuerung neuer Fahrzeuge beliebt. Trotz einer Leitzinssenkung der südafrikanischen Zentralbank waren die Finanzierungskosten unter herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin hoch.

In der Region Nordamerika ergab sich im Berichtsjahr vor allem vor dem Hintergrund der Zolldiskussion und Fahrzeugverfügbarkeiten ein herausforderndes Marktumfeld. In den USA lagen die Leasing- und Finanzierungsverträge, die Neuwagenpenetration sowie die Neuverträge für Versicherungen und After-Sales-Produkte unter den jeweiligen Vorjahreswerten, trotz steigender Penetrationszahlen im zweiten Halbjahr. In Kanada und Mexiko war die Nachfrage nach Leasing- und Finanzierungsverträgen niedriger als im Vorjahr, die Neuverträge für Versicherungen und After-Sales-Produkte lagen über den Vorjahreswerten.

In der Region Südamerika zeigte sich der Markt für Finanzdienstleistungen weiterhin stark, getragen von einer zunehmenden Nachfrage nach Mobilitäts- und Finanzlösungen. In Brasilien blieb das Zinsniveau hoch, die Aussichten auf Zinssenkungen verbesserten jedoch das Marktumfeld. Die Nachfrage nach Mobilitäts- und Finanzlösungen entwickelte sich positiv, was aus einer verbesserten Konsumentenstimmung, steigender Kreditverfügbarkeit und einem intensiven Kampagnengeschäft resultierte. In Argentinien profitierten die Abschlüsse von Finanzdienstleistungsverträgen vom makroökonomischen Umfeld, das sich trotz politischer Unsicherheiten stabilisierte.

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 stieg die Nachfrage nach elektrifizierten Fahrzeugen auf dem chinesischen Automobilmarkt weiter an, auch das Gebrauchtwagensegment entwickelte sich positiv. Nachdem im ersten Quartal vermehrt Banken mit Angeboten in den Markt drängten, schränkten die Regulierungsbehörden im Juni die kompetitiven Maßnahmen ein, was in der Folge auch die Nachfrage nach automobilbezogenen Finanzdienstleistungen positiv beeinflusste. Zinssubventionen für Konsumentenkredite belebten den Markt zusätzlich. Japans wettbewerbsintensiver Automobilmarkt zeigte im Berichtszeitraum trotz steigender Zinsen und Refinanzierungskosten ein Wachstum bei Neu- und Gebrauchtwagen. Die darin enthaltenen Verkaufszahlen für Elektrofahrzeuge entwickelten sich ebenfalls positiv. Digitale und flexible Finanzierungsmodelle nahmen stark zu.

Im Jahr 2025 lag das Finanzdienstleistungsgeschäft für Nutzfahrzeuge unter dem Vorjahresniveau.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2025

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.

Die Marke Volkswagen Pkw stellte im Jahr 2025 die zweite Generation des beliebten T-Roc vor. Er bietet neben einem neuen Design und innovativen Antrieben ein breites Spektrum an Assistenzsystemen und Technologien aus höheren Fahrzeugklassen. Zudem ging mit dem Tayron ein vielseitiger SUV mit bis zu sieben Sitzplätzen an den Start, der auch als Plug-in-Hybridvariante erhältlich ist. In Südamerika wurde im Jahr 2025 der SUV Tera unterhalb des T-Cross eingeführt. In Nordamerika kamen der neue, auf amerikanische Kundenbedürfnisse angepasste Tiguan sowie der Taos auf den Markt.

Bei Škoda debütierte im Jahr des 130-jährigen Unternehmensjubiläums der neue batterieelektrische Enyaq im Modern-Solid-Design. Die elektrischen SUV-Baureihen Enyaq und Elroq wurden überarbeitet und zudem um die sportlichen RS-Modelle erweitert. Auf dem indischen Markt ergänzt der Kylaq die Palette der lokal entwickelten und produzierten Fahrzeuge.

CUPRA hat 2025 für die Fahrzeuge seiner Modellpalette die Black Edition und die Tribe Edition eingeführt.

SEAT hat die Angebotsvielfalt für den SEAT Leon und den SEAT Leon Sportstourer ausgebaut. Die Modelle Ibiza und Arona wurden mit neuen Designelementen und technologischen Updates aufgefrischt.

Volkswagen Nutzfahrzeuge erweiterte das Angebot beim neuen Transporter um das Modell Caravelle. Außerdem ist der Transporter nun auch mit Elektroantrieb erhältlich, auch mit Doppelkabine.

Audi hat im Jahr 2025 sein vollelektrisches Modellportfolio mit den Markteinführungen des A6 e-tron, des A6 Sportback e-tron und des sportlichen Q6 Sportback e-tron erweitert. Der A6 e-tron ist das zweite Modell, das auf der Premium Platform Electric (PPE) basiert und die sich daraus ergebenden Vorteile in Sachen Performance, Reichweite, Effizienz und Laden nutzt. Ein weiteres Highlight war die Neuauflage des Q3 und Q3 Sportback. Aus der Zusammenarbeit zwischen Audi und dem chinesischen Partner SAIC ging 2025 das erste Serienmodell der neuen, speziell für den chinesischen Markt eingeführten Wortmarke „AUDI“ hervor: der E5 Sportback.

Porsche präsentierte 2025 das Spitzenmodell der Baureihe 911: den neuen 911 Turbo S mit Bi-Turbo-Antriebsstrang mit T-Hybrid-Technologie. Darüber hinaus gingen weitere Derivate an den Start, darunter der 911 Carrera 4S und Taycan GTS.

Bentley führte 2025 die neue Ultra Performance Hybridvariante für seine Modelle Continental GT und Flying Spur ein. Darüber hinaus kam der neue Bentayga Speed auf den Markt.

Lamborghini hat 2025 den Urus SE und den neuen Temerario eingeführt.

Ducati brachte 2025 die neuen Panigale V4, Multistrada V2, Multistrada V4 und Streetfighter V4 auf den Markt. In der Streetfighter V2 und Panigale V2 feierte der neue 890cc V2-Motor sein Debüt.

Die TRATON GROUP hat im Berichtsjahr ihre Aktivitäten auf das TRATON Modular System fokussiert.

Scania hat sein Antriebsportfolio um den neuen Super-11-Motor ergänzt.

MAN weitete 2025 die Produktion von batterieelektrischen Schwerlast-Lkw aus. Zudem wurde mit der Serienfertigung von Fahrzeugen mit der gruppenweiten Antriebsplattform begonnen.

International hat weitere Modelle auf Basis des gemeinsamen Antriebsstrangs auf den Markt gebracht. Darüber hinaus wurde an der Kommerzialisierung des autonomen Fahrens auf Level 4 gearbeitet.

Volkswagen Truck & Bus arbeitete mit Partnern an gesamtheitlichen Kundenlösungen im Bereich Elektromobilität und unterstützt damit die Schaffung des ersten Zero-Emissions-Korridor Brasiliens.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Im Geschäftsjahr lieferte der Volkswagen Konzern weltweit 8.983.900 Fahrzeuge an Kunden aus. Das waren 0,5% oder 42.781 Einheiten weniger als im Vorjahr. Sowohl im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge als auch im Segment Nutzfahrzeuge lagen die Verkaufszahlen unter dem jeweiligen Vorjahreswert.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS¹

	2025	2024	%
Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	8.678.334	8.692.465	- 0,2
Nutzfahrzeuge	305.566	334.216	- 8,6
Gesamt	8.983.900	9.026.681	- 0,5
davon: vollelektrische Fahrzeuge (BEVs)	983.120	744.571	+ 32,0

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 entwickelten sich positiv: Weltweit übergaben wir im Berichtsjahr 983.120 vollelektrische Fahrzeuge (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) an Kunden. Das waren 238.549 Einheiten beziehungsweise 32,0% mehr als im Vorjahr. Der Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns stieg auf 10,9 (8,2)%. Die Auslieferungen unserer Plug-in-Hybridmodelle nahmen auf 427.980 Einheiten (+ 57,7%) zu. Insgesamt erhöhte sich die Zahl der Auslieferungen elektrifizierter Fahrzeuge gegenüber dem Vorjahr um 38,9%, so dass ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns auf 15,7 (11,3)% wuchs. Zu den volumenstärksten vollelektrischen Fahrzeugen der Konzernmarken gehörten ID.4 und ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, Škoda Elroq und Škoda Enyaq, CUPRA Born und CUPRA Tavascan, ID. Buzz von Volkswagen Nutzfahrzeuge, Q4 e-tron und Q6 e-tron der Marke Audi sowie Porsche Macan.

Im Folgenden gehen wir auf die Auslieferungen des Segments Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie auf die Auslieferungen des Segments Nutzfahrzeuge getrennt ein.

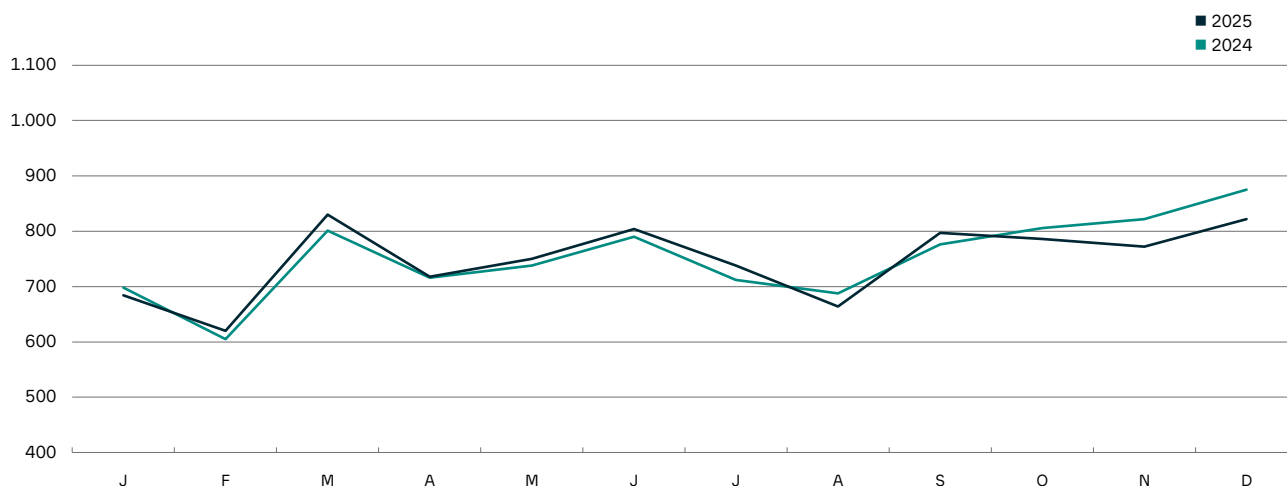
AUSLIEFERUNGEN DES SEGMENTS PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE WELTWEIT

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 2025 in einem herausfordernden Marktumfeld bei 8.678.334 Einheiten. Das waren 0,2% beziehungsweise 14.131 Fahrzeuge weniger als im Vorjahr. Während Škoda und SEAT/CUPRA mehr Fahrzeuge an Kunden auslieferten und Lamborghini auf dem Niveau des Vorjahres lag, erreichten Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, Bentley und Porsche ihre jeweiligen Vorjahreszahlen nicht. In der regionalen Betrachtung verzeichneten wir in Westeuropa, Zentral- und Osteuropa, Südamerika, Afrika und Nahost eine steigende Nachfrage nach Pkw

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN

in Tsd. Fahrzeuge



und leichten Nutzfahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern. In Nordamerika und Asien-Pazifik wurde der jeweilige Wert des Vorjahres dagegen verfehlt. Unser Pkw-Marktanteil belief sich in einem leicht wachsenden Weltgesamtmärkte auf 10,1 (10,5)%. Bei den BEVs betrug unser Marktanteil in den zugrunde gelegten Märkten 6,9 (6,6)%.

Die Tabelle am Ende dieses Abschnitts gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen 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 3.265.898 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Das waren 3,9% mehr als im Vorjahr. Der Gesamtmarkt bewegte sich im gleichen Zeitraum in der Größenordnung des Vorjahres. In der Region Westeuropa war das Kundeninteresse an elektrifizierten Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns am höchsten: hier lieferten wir im Berichtsjahr mit 719.407 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) mehr als 70% der weltweiten Verkäufe vollelektrischer Modelle an Kunden aus. Im Vorjahresvergleich stieg die Zahl der an Kunden übergebenen vollelektrischen Modelle um 64,6%. Ihr Anteil an den Auslieferungen des Konzerns erhöhte sich in dieser Region auf 21,3 (13,4)%. 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 und ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, Škoda Kodiaq, CUPRA Terramar und CUPRA Tavascan, ID. Buzz von Volkswagen Nutzfahrzeuge sowie Audi A5 Avant und Audi Q6 e-tron eine erfreuliche Nachfrageentwicklung. Neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt wurden im Berichtsjahr unter anderem die Modelle T-Roc und Tayron der Marke Volkswagen Pkw, Elroq und Enyaq der Marke Škoda sowie Q3, Q5, A6 Limousine und A6 Avant und A6 e-tron der Marke Audi. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Westeuropa belief sich auf 25,0 (24,4)%. Bei den BEVs konnte er auf 26,9 (21,1)% zulegen.

In der Region Zentral- und Osteuropa lag die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge im Jahr 2025 um 8,9% über dem Vergleichswert des Vorjahres. Der Gesamtmarkt verzeichnete einen leichten Anstieg, während sich die für uns relevanten Märkte spürbar positiv entwickelten. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen wiesen die Modelle Octavia Combi, Octavia Limousine, Kodiaq und Kamiq der Marke Škoda auf. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in der Region Zentral- und Osteuropa stieg auf 19,4 (18,2)%, bei den BEVs legte er in den zugrunde gelegten Märkten auf 23,5 (15,4)% zu.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2025 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLGRUPPEN

in Tsd. Fahrzeuge



In der Türkei lieferte der Volkswagen Konzern auf einem spürbar wachsenden Pkw-Gesamtmarkt im abgelaufenen Geschäftsjahr 15,0% mehr Fahrzeuge an Kunden aus als im Jahr 2024. Das am meisten nachgefragte Konzernmodell war der T-Roc der Marke Volkswagen Pkw. Auf dem stark wachsenden südafrikanischen Markt ging die Zahl der verkauften Konzernmodelle um 4,1% zurück. Der Polo Vivo der Marke Volkswagen Pkw war dort das am meisten nachgefragte Modell des Konzerns.

Auslieferungen in Deutschland

In Deutschland erhöhte sich die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Fahrzeuge im Vorjahresvergleich um 5,5% auf 1.184.588 Einheiten. Der Gesamtmarkt lag im gleichen Zeitraum in der Größenordnung von 2024. Die Zahl der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge stieg im Vergleich zum Vorjahr um 75,9% auf 240.359 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge). Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns erhöhte sich auf 19,6 (11,8)%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle T-Roc, Tiguan und Golf Limousine der Marke Volkswagen Pkw. Zudem wiesen unter anderem die Modelle ID.7 Tourer und ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, CUPRA Terramar und CUPRA Tavascan sowie Audi A5 Avant eine erfreuliche Nachfrageentwicklung auf. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes (KBA) führten sechs Konzernmodelle ihr jeweiliges Segment an: Golf, T-Roc, Tiguan, Passat, Multivan/Transporter und Porsche 911. Der Golf war auch im Jahr 2025 der in Deutschland am häufigsten zugelassene Pkw.

Auslieferungen in Nordamerika

In Nordamerika sank die Zahl der an Kunden ausgelieferten Modelle aus dem Volkswagen Konzern im Berichtsjahr auf einem in der Größenordnung des Vorjahres liegenden Gesamtmarkt um 8,5% auf 880.634 Einheiten. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge in Nordamerika (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) stieg im Vergleich zum Vorjahr um 27,3% auf 82.389 Einheiten. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns erhöhte sich in dieser Region auf 8,7 (6,1)%. Taos, Tiguan und Jetta der Marke Volkswagen Pkw waren die am meisten gefragten Konzernmodelle in Nordamerika. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle Taos und Tiguan der Marke Volkswagen Pkw, A5, Q5 und A6 Sportback e-tron der Marke Audi sowie Porsche 911 neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. Der Marktanteil des Konzerns belief sich in dieser Region auf 4,5 (5,0)%. Bei den BEVs nahm der Marktanteil auf 5,7 (4,2)% zu.

Auf dem in der Größenordnung des Vorjahres liegenden US-amerikanischen Markt lieferte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr 12,4 % weniger Fahrzeuge an Kunden aus als im Jahr 2024. Der Rückgang war insbesondere auf das herausfordernde Marktumfeld zurückzuführen, das vor allem durch die Zollsituation geprägt war. Das Volumen der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge in den USA stieg im Vergleich zum Vorjahr um 45,7% auf

71.972 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge). Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns stieg auf 11,5 (6,8)%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen insgesamt verzeichneten die Modelle Atlas, Tiguan, Taos und Jetta der Marke Volkswagen Pkw.

In Kanada stieg die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Fahrzeuge im Jahr 2025 gegenüber dem Vorjahr um 4,3%. Der Gesamtmarkt verzeichnete gleichzeitig einen leichten Anstieg. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernfahrzeugen registrierten die Modelle Taos, Tiguan und Jetta der Marke Volkswagen Pkw.

Auf einem in der Größenordnung des Vorjahres liegenden Gesamtmarkt in Mexiko verkauften wir im abgelaufenen Geschäftsjahr 3,0% weniger Fahrzeuge an Kunden. Eine erfreuliche Nachfrageentwicklung verzeichnete unter anderem der Tiguan 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 2025 mit 596.352 Einheiten den Vorjahreswert um 13,8 %. Polo und T-Cross der Marke Volkswagen Pkw wiesen das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernmodellen auf. Zudem verzeichnete der neu in den Markt eingeführte Tera der Marke Volkswagen Pkw eine erfreuliche Nachfrage. Der Marktanteil des Konzerns in Südamerika erhöhte sich auf 13,8 (13,3)%. In der Region Südamerika befindet sich der Markt für vollelektrische Fahrzeuge noch auf geringem Niveau.

Der Volkswagen Konzern lieferte im Berichtsjahr auf einem leicht wachsenden Markt in Brasilien 8,4% mehr Fahrzeuge an Kunden aus. Besonders erfreulich entwickelten sich – neben dem neu in den Markt eingeführten Tera – unter anderem die Verkäufe der Modelle T-Cross und Saveiro der Marke Volkswagen Pkw.

In Argentinien stieg die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge aus dem Volkswagen Konzern im Jahr 2025 auf einem sehr stark wachsenden Gesamtmarkt im Vergleich zum Vorjahr um 48,1%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle Amarok und Polo der Marke Volkswagen Pkw.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Im abgelaufenen Geschäftsjahr verzeichnete der Volkswagen Konzern in der Region Asien-Pazifik einen Rückgang der Auslieferungen an Kunden um 6,5% auf 3.004.945 Fahrzeuge, während das Pkw-Gesamtmarktvolumen leicht zulegte. Die Zahl der ausgelieferten vollelektrischen Fahrzeuge (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) sank in dieser Region im Vergleich zum Vorjahr um 36,1% auf 143.288 Einheiten. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns reduzierte sich hier auf 4,8 (7,0)%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernmodellen verzeichneten Sagitar, Passat und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw. Der Pkw-Marktanteil des Konzerns in der Region Asien-Pazifik ging zurück auf 7,8 (8,6)%, bei den BEVs sank er in den zugrunde gelegten Märkten auf 1,6 (3,2)%.

In China stieg der Pkw-Gesamtmarkt gegenüber dem Vorjahr leicht an. Der Volkswagen Konzern lieferte dort mit 2.692.191 Einheiten 8,0 % weniger Fahrzeuge an Kunden aus als 2024. Belastend wirkte im Berichtsjahr weiterhin vor allem die hohe Wettbewerbsintensität. Die Zahl der an Kunden übergebenen vollelektrischen Fahrzeuge in China war mit 115.453 Einheiten (inklusive schwerer Nutzfahrzeuge) im Vergleich zum Vorjahr um 44,3 % niedriger. Ihr Anteil an den gesamten Auslieferungen des Konzerns ging hier auf 4,3 (7,1)% zurück. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle Sagitar, Passat und Magotan der Marke Volkswagen Pkw. Zudem wiesen unter anderem die Modelle T-Cross und Tiguan Allspace der Marke Volkswagen Pkw einen erfreulichen Anstieg der Nachfrage auf. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle Tayron, Teramont, Talagon, Lamando und Sagitar der Marke Volkswagen Pkw, Jetta VA7 und Jetta VS8, A5L, A6L e-tron, Q6L e-tron und E5 Sportback der Marke Audi sowie Porsche 911 neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt.

Auf dem leicht wachsenden indischen Pkw-Markt verzeichnete der Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2025 einen Anstieg der Nachfrage von 34,9% im Vergleich zum Vorjahr. Besonders gefragt war der neu in den Markt eingeführte Kylaq der Marke Škoda. Daneben verzeichnete unter anderem der Virtus der Marke Volkswagen Pkw ein hohes Nachfragevolumen.

In Japan erhöhte sich die Zahl der an Kunden übergebenen Konzernfahrzeuge im Jahr 2025 auf einem leicht ansteigenden Gesamtmarkt um 20,7%. Das größte Verkaufsvolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle T-Cross und Golf Limousine der Marke Volkswagen Pkw.

AUSLIEFERUNGEN DES SEGMENTS PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE AN KUNDEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2025	2024	(%)
Europa/Übrige Märkte	4.196.403	3.992.611	+ 5,1
Westeuropa	3.265.898	3.143.916	+ 3,9
davon: Deutschland	1.184.588	1.122.471	+ 5,5
Frankreich	269.922	277.097	- 2,6
Großbritannien	493.703	493.758	0,0
Italien	264.561	271.868	- 2,7
Spanien	278.896	252.633	+ 10,4
Zentral- und Osteuropa	529.059	485.620	+ 8,9
davon: Tschechische Republik	125.040	112.923	+ 10,7
Polen	169.114	156.867	+ 7,8
Übrige Märkte	401.446	363.075	+ 10,6
davon: Türkei	205.506	178.713	+ 15,0
Südafrika	65.090	67.878	- 4,1
Nordamerika	880.634	961.916	- 8,5
davon: USA	576.922	658.314	- 12,4
Kanada	131.628	126.207	+ 4,3
Mexiko	172.084	177.395	- 3,0
Südamerika	596.352	524.121	+ 13,8
davon: Brasilien	446.888	412.336	+ 8,4
Argentinien	97.362	65.719	+ 48,1
Asien-Pazifik	3.004.945	3.213.817	- 6,5
davon: China	2.692.191	2.926.763	- 8,0
Indien	115.239	85.395	+ 34,9
Japan	65.963	54.668	+ 20,7
Weltweit	8.678.334	8.692.465	- 0,2
Volkswagen Pkw	4.730.574	4.796.192	- 1,4
Škoda	1.043.938	926.567	+ 12,7
SEAT/CUPRA	586.251	558.159	+ 5,0
Volkswagen Nutzfahrzeuge	393.693	408.281	- 3,6
Audi	1.623.551	1.671.218	- 2,9
Lamborghini	10.747	10.687	+ 0,6
Bentley	10.131	10.643	- 4,8
Porsche	279.449	310.718	- 10,1

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

AUSLIEFERUNGEN DES SEGMENTS NUTZFAHRZEUGE

Im Geschäftsjahr 2025 übergab der Volkswagen Konzern weltweit 8,6% weniger Nutzfahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Insgesamt lieferten wir 305.566 Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Davon entfielen 239.839 Einheiten (-13,9%) auf Lkw und 34.383 (+23,1%) Einheiten auf Busse. Die Auslieferungen an Kunden der Transporterbaureihe MAN TGE stiegen im Vergleich zum Vorjahr deutlich an und beliefen sich auf 31.344 (+13,3%) Fahrzeuge. Insgesamt konnte die rückläufige Entwicklung im Bereich Lkw durch den Anstieg im Bereich Bus sowie in der Transporterbaureihe MAN TGE im Geschäftsjahr 2025 nur teilweise kompensiert werden.

In den 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27 +3) stiegen die Verkäufe im Berichtsjahr gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum um 3,6% auf insgesamt 141.609 Einheiten; davon entfielen 103.892 auf Lkw und 7.133 auf Busse. Der Rückgang der Lkw-Verkäufe ist auf die anhaltende Kaufzurückhaltung in der Region EU27+3 zurückzuführen. Die Zahl der Auslieferungen an Kunden der Transporterbaureihe MAN TGE belief sich hier auf 30.584 Fahrzeuge.

Im Geschäftsjahr 2025 stiegen die Auslieferungen an Kunden in Frankreich im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 13.858 Fahrzeuge. Davon entfielen 9.361 Einheiten auf Lkw und 729 Einheiten auf Busse sowie 3.768 Fahrzeuge auf die Transporterbaureihe MAN TGE. In Großbritannien sank die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Nutzfahrzeuge gegenüber dem Vorjahr um 7,5% spürbar auf insgesamt 12.635 Fahrzeuge; davon entfielen 8.902 auf Lkw und 379 auf Busse.

Die Verkäufe in Nordamerika verringerten sich im Berichtsjahr auf 66.201 (95.073) Fahrzeuge, darunter waren 50.997 Lkw und 15.204 Busse. Ursächlich für den starken Rückgang der Lkw-Verkäufe gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres waren unter anderem die Kaufzurückhaltung in einem von Unsicherheit geprägten wirtschaftlichen Umfeld sowie Unsicherheiten in Bezug auf die weitere Entwicklung der Zollsituation und ihrer Effekte und Wechselwirkungen. Demgegenüber konnte das Bus-Geschäft einen deutlichen Anstieg der Verkaufszahlen verzeichnen, da das Volumen des Vorjahres durch den verzögerten Hochlauf des neuen Schulbusmodells bei International beeinträchtigt gewesen war. In den USA sank die Zahl unserer Auslieferungen aufgrund der rückläufigen Transportaktivitäten stark. In Mexiko gingen die Verkäufe infolge der Zollsituation in den USA um mehr als 50% zurück.

Die Auslieferungen an Kunden sanken in Südamerika im Jahr 2025 auf insgesamt 66.688 Einheiten (-4,9%); davon entfielen 57.764 auf Lkw und 8.922 auf Busse. In Brasilien, dem größten Markt in dieser Region, gingen die Auslieferungen an Kunden im Berichtsjahr im Wesentlichen aufgrund der negativen konjunkturellen Entwicklung deutlich auf 50.930 (-13,0%) Einheiten zurück. Unter den ausgelieferten Einheiten befanden sich 44.069 Lkw und 6.861 Busse.

In der Region Asien-Pazifik verkaufte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr 9.230 Fahrzeuge, darunter 7.806 Lkw und 1.424 Busse – das waren insgesamt 2,4% weniger als im Vorjahr.

AUSLIEFERUNGEN DES SEGMENTS NUTZFAHRZEUGE AN KUNDEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2025	2024	(%)
Europa/Übrige Märkte	163.447	159.529	+ 2,5
davon: EU27+ 3	141.609	136.700	+ 3,6
davon: Deutschland	39.057	36.168	+ 8,0
Frankreich	13.858	13.242	+ 4,7
Großbritannien	12.635	13.653	- 7,5
Nordamerika	66.201	95.073	- 30,4
davon: USA	51.482	68.805	- 25,2
Mexiko	8.815	19.007	- 53,6
Südamerika	66.688	70.156	- 4,9
davon: Brasilien	50.930	58.546	- 13,0
Asien-Pazifik	9.230	9.458	- 2,4
Weltweit	305.566	334.216	- 8,6
Scania	94.091	102.120	- 7,9
MAN	101.632	95.705	+ 6,2
International	63.732	90.562	- 29,6
Volkswagen Truck & Bus	46.111	45.829	+ 0,6

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

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Die Auftragseingänge in den 27 EU-Staaten zuzüglich Großbritannien, Norwegen, Island und der Schweiz lagen im Berichtsjahr mit 3.726.240 Einheiten um 12,2% über dem Wert des Jahres 2024. Dabei übertrafen nahezu alle wesentlichen Märkte ihr Vorjahresniveau. Während Italien und Frankreich im einstelligen Bereich zulegten, erreichten Deutschland, Spanien und Großbritannien im Vorjahresvergleich ein Wachstum von jeweils mehr als 10%. Bei den batterieelektrischen Fahrzeugen konnten die Auftragseingänge um rund 55% gegenüber dem Vorjahresniveau gesteigert werden. Dieser Aufwärtstrend wurde unterstützt durch die Markteinführung neuer Modelle.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Für mittelschwere und schwere Lkw, Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE lagen die Auftragseingänge mit 281.325 Fahrzeugen im Jahr 2025 insbesondere aufgrund eines steigenden Lkw-Geschäfts spürbar über dem Vorjahresniveau. Dabei war der größte Anstieg beim Lkw-Auftragseingang in der Region EU27+3 zu verzeichnen. Hauptgrund war die Erholung nach dem auftragsschwachen Jahr 2024. In Nordamerika lag der Lkw-Auftragseingang stark unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums, wobei die Nachfrage nach mittelschweren Lkw schwächer als die Nachfrage nach schweren Lkw ausgefallen ist. In Südamerika ist der Auftragseingang spürbar gesunken. In Brasilien ist der Auftragseingang deutlich gesunken, während sehr starke Anstiege in Argentinien und Chile zu verzeichnen sind. Der MAN TGE verzeichnete weltweit einen starken Anstieg des Auftragseingangs.

Der Auftragseingang im Bus-Geschäft ist insgesamt deutlich zurückgegangen. Diese Entwicklung konnte in den Hauptregionen EU27+3, Nordamerika und Südamerika beobachtet werden. Dabei ist der Rückgang im Auftragseingang in Nordamerika stark ausgefallen, was unter anderem auf die Kaufzurückhaltung der Kunden sowie auf die Auswirkungen der US-Zollpolitik zurückzuführen ist.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Direktbank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Er schließt die Finanzdienstleistungsaktivitäten der Volkswagen Group Mobility sowie von TRATON Financial Services und Porsche Holding Salzburg ein und berücksichtigt auch die Vertragsabschlüsse unserer internationalen Gemeinschaftsunternehmen.

Die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen wurden im Geschäftsjahr 2025 stark nachgefragt. Die Zahl der Neuverträge im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft belief sich auf weltweit 11,5 (11,1) Mio. Kontrakte. Der Anteil der geleasteten und finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) konnte im Berichtsjahr in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen auf 37,2 (34,1)% gesteigert werden. Der Gesamtvertragsbestand belief sich am 31. Dezember 2025 auf 30,0 (28,5) Mio. Einheiten.

In Europa/Übrige Märkte wurden 8,2 (7,9) Mio. Neuverträge unterzeichnet. Der Gesamtvertragsbestand lag am Ende des Berichtsjahres mit 21,5 (20,4) Mio. Kontrakten über dem Niveau vom 31. Dezember 2024. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen davon 7,7 (7,3) Mio. Verträge.

Die Zahl der in Nordamerika neu abgeschlossenen Verträge lag im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 bei 1,3 (1,5) Mio. Kontrakten. Der Vertragsbestand belief sich am 31. Dezember 2025 auf 4,3 (4,3) Mio. Einheiten, davon 1,6 (1,7) Mio. Verträge im Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

In der Region Südamerika wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr 1,2 (0,9) Mio. neue Kontrakte geschlossen. Der Gesamtvertragsbestand nahm zum Ende des Berichtsjahres gegenüber dem 31. Dezember 2024 auf 2,2 (1,7) Mio. Einheiten zu; dabei entfielen 0,9 (0,7) Mio. Verträge auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

Im Berichtsjahr lagen im Raum Asien-Pazifik die neuen Vertragsabschlüsse bei 808 (775) Tsd. Einheiten. Der Gesamtvertragsbestand belief sich Ende Dezember 2025 auf 1,9 (2,2) Mio. Kontrakte. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen 1,0 (1,2) Mio. Verträge.

ABSATZ

Im Berichtsjahr lag der weltweite Absatz des Volkswagen Konzerns, definiert als Absatz des Konzernbereichs Automobile, in einem herausfordernden Marktumfeld mit 9.022.111 (9.036.653) Einheiten (einschließlich der At Equity einbezogenen Gesellschaften in China) auf dem Vorjahresniveau. Im Ausland sank das Absatzvolumen um 0,5% auf 7.801.948 Fahrzeuge. Im Wesentlichen wurden in China und den USA weniger Fahrzeuge abgesetzt. Der Absatz des Volkswagen Konzerns ohne die At Equity einbezogenen Gesellschaften in China belief sich auf 6.433.789 (6.294.998) Fahrzeuge und lag damit um 2,2% über dem des Vorjahres. Insbesondere Spanien, Indien und Brasilien verzeichneten Zuwächse. Im Inland erhöhte sich der Absatz gegenüber dem Vorjahreswert um 2,1%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns stieg auf 13,5 (13,2)%.

PRODUKTION

Von Januar bis Dezember 2025 lag die weltweite Fertigung des Volkswagen Konzerns, definiert als Produktion des Konzernbereichs Automobile, mit 8.866.144 Fahrzeugen (einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen) um 1,0% unter dem Vorjahreswert. Die Produktion des Volkswagen Konzerns ohne die At Equity einbezogenen Gesellschaften in China lag mit 6.249.942 (6.213.442) Fahrzeugen auf dem Niveau des Vorjahres. Im Inland stieg die Fertigung um 6,1% auf 1.789.409 Fahrzeuge. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge an der Gesamtproduktion des Konzerns erhöhte sich auf 20,2 (18,8)%.

LAGERBESTAND

Der weltweite Lagerbestand an Neufahrzeugen bei den Konzerngesellschaften, den At Equity einbezogenen Gesellschaften in China und in der Handelsorganisation lag am Ende des Berichtsjahres leicht über dem Stand zum Jahresende 2024.

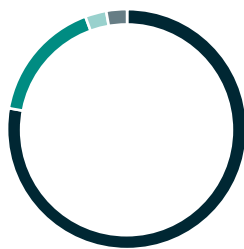
GESAMTBELEGSCHAFT

Im Geschäftsjahr 2025 waren im Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 667.164 Beschäftigte tätig, was einem Rückgang von 2,3% entspricht. Im Inland standen im Durchschnitt 286.505 Beschäftigte unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 42,9 (43,2)% unter dem Vorjahresniveau.

Zum 31. Dezember 2025 verringerte sich die Zahl der aktiven Beschäftigten im Volkswagen Konzern um 2,7% auf 628.893. Darüber hinaus befanden sich 16.925 Beschäftigte in der passiven Phase der Altersteilzeit und 17.124 junge Menschen absolvierten eine Ausbildung. Am Ende des Berichtsjahres lag die weltweite Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen bei 662.942 Beschäftigten, was einem Rückgang von 2,4% gegenüber dem Stand vom 31. Dezember 2024 entspricht. Im Inland arbeiteten 284.032 Beschäftigte (–3,2%), während im Ausland 378.910 Beschäftigte (–1,9%) tätig waren. Die weltweite Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen belief sich am Jahresende 2025 auf 602.659 Beschäftigte und lag damit um 1,9% unter dem Stand vom Jahresende 2024.

BESCHÄFTIGTE NACH SEGMENTEN

Stand 31. Dezember 2025



■ Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ¹	515.678
■ Nutzfahrzeuge	109.894
■ Finanzdienstleistungen	18.962
■ Sonstige Gesellschaften	18.408

1 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

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

in Tsd.	2025	2024	%
Absatz (Fahrzeuge)	9.022	9.037	–0,2
Produktion (Fahrzeuge)	8.866	8.954	–1,0
Gesamtbelegschaft (am 31.12.)	662,9	679,5	–2,4

1 Inklusive der nicht vollkonsolidierten chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

Akte und Anleihen

Die Kurse der Volkswagen Stamm- und der Vorzugsakte haben sich im Berichtsjahr positiv entwickelt.

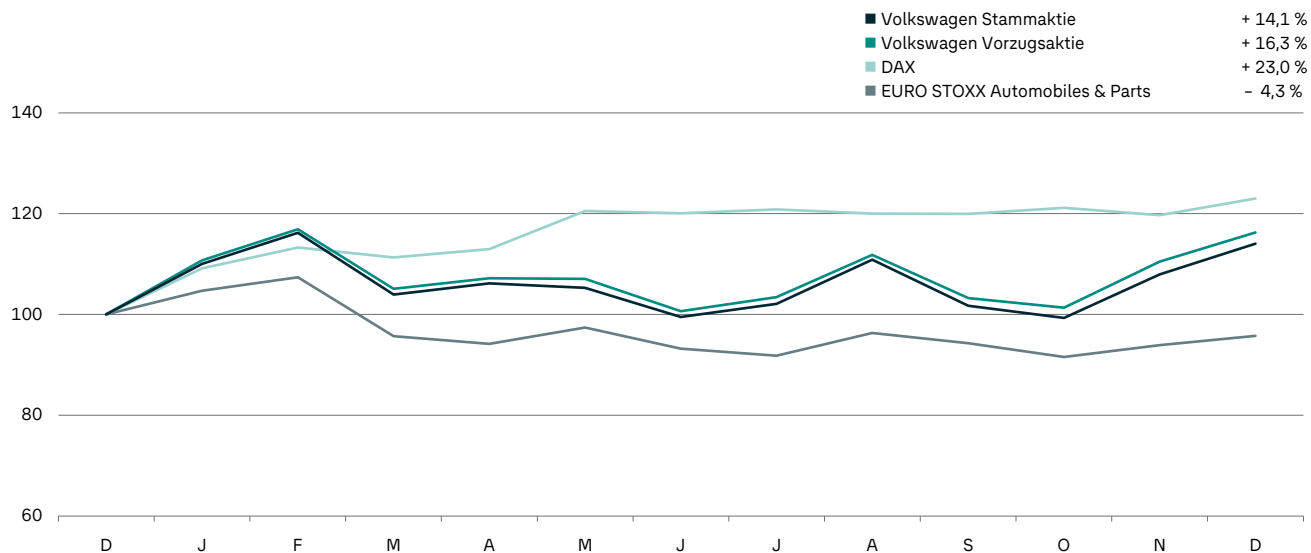
AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Die Kurse an den internationalen Aktienmärkten nahmen im Berichtsjahr 2025 einen uneinheitlichen Verlauf. Während sich die Börsen in Europa zunächst besser entwickelten als in den USA, führten geopolitische Unsicherheiten zu erhöhter Volatilität. Insbesondere an den US-Börsen entstanden Befürchtungen, dass die Handelspolitik der US-Regierung eine Rezession der eigenen Wirtschaft zur Folge haben könnte, was vor allem die Aktien US-amerikanischer Unternehmen aus den Sektoren künstliche Intelligenz und autonomes Fahren im Zusammenhang mit dem Auftreten neuer Wettbewerber aus China in den ersten Monaten unter Druck setzte. Zudem belastete die Eskalation des Nahost-Konflikts das Geschehen. Im weiteren Verlauf des Jahres führten die Erwartung sinkender Zinsen sowie die gute Entwicklung bei Technologieaktien zunächst zu einem beträchtlichen Anstieg der Kurse in den USA.

Der deutsche Aktienindex (DAX) startete zunächst verhalten in das Jahr 2025 und ging ab Mitte Januar in einen Aufwärtstrend über. In dessen Verlauf verzeichnete der Index in kurzer Abfolge neue Allzeithochs. Das deutsche Börsenbarometer profitierte insbesondere von der Hoffnung der Marktteilnehmenden auf Zinssenkungen der Europäischen Zentralbank. Positiv wirkten darüber hinaus Nachrichten über Friedensverhandlungen für die Ukraine, die Aussicht auf eine Konjunkturerholung durch das geplante Investitionspaket der Bundesregierung sowie die durch die EU-Kommission angekündigte Flexibilisierung zur Erreichung der Emissionsvorgaben für die Automobilindustrie. Die Anfang April 2025 angekündigten drastischen Zollerhöhungen durch die USA führten zu einer großen Unsicherheit und daraus resultierenden Kursabschlägen. Im Anschluss erholte sich der DAX wieder von seinen Verlusten aufgrund der Hoffnung auf Fortschritte im weltweiten Handelsstreit und der vorübergehenden Aussetzung der erhöhten Zölle. Im Juni 2025 führte die Eskalation im Nahost-Konflikt zu fallenden Kursen. Zu Beginn des dritten Quartals 2025 erzielte der DAX dann eine neue Bestmarke unter anderem aufgrund von Kapitalverlagerung aus den USA nach Deutschland infolge der Zollpolitik der USA. Gegen Ende des Berichtsjahres entwickelte sich der Leitindex seitwärts, lag jedoch am 31. Dezember 2025 um 23,0% über dem Stand am Jahresende 2024. Als Performanceindex berücksichtigt der DAX die Wiederanlage von Dividenden. Der EURO STOXX Automobiles & Parts als reiner Preisindex blieb im Betrachtungszeitraum durch das schwierige Marktumfeld der Automobilindustrie belastet und lag um 4,3% unter dem Wert vom Jahresende 2024.

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2024 BIS DEZEMBER 2025

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2024 = 100



Die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG entwickelten sich von Anfang des Berichtszeitraums bis Mitte März zunächst sehr positiv. Die Ende 2024 erzielte Tarifvereinbarung „Zukunft Volkswagen“, die strukturelle Maßnahmen und Kosteneinsparungen an den deutschen Volkswagen Standorten vorsieht, wurde vom Markt positiv wahrgenommen. Zudem wirkten sich die Ankündigung der EU-Kommission zur Flexibilisierung der Emissionsvorgaben, die Zahlen des Volkswagen Konzerns für das Geschäftsjahr 2024 und ein als solide wahrgenommener Ausblick auf das Jahr 2025 positiv auf die Kursentwicklung aus. Ab Mitte März 2025 gerieten die Notierungen zunehmend unter Druck. Ursächlich für das eingetrübte Branchen- und Börsenumfeld waren insbesondere die gestiegenen handelspolitischen Spannungen, ausgelöst durch die Ankündigung beträchtlich steigender US-Zölle sowie die damit verbundene hohe Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Ergebnisentwicklung. Gute Verkaufszahlen wirkten sich im weiteren Verlauf zunächst positiv auf den Kurs aus, bevor die Eskalation im Nahost-Konflikt erneut belastend wirkte. Zu Beginn des dritten Quartals 2025 bewerteten Anleger die Fortschritte des Volkswagen Konzerns bei seinen Performance-Programmen positiv. Trotz der mit der Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse reduzierten Prognose für 2025 konnten die Kurse zunächst zulegen. Die im September 2025 erneut angepasste Prognose 2025 für den Volkswagen Konzern – vor dem Hintergrund der Auswirkungen der veränderten Produktplanung und der Mittelfristambition der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG – führte jedoch zunächst zu einem Rückgang der Kurse. Zum Ende des Berichtsjahres war ein Aufwärtstrend zu verzeichnen, so dass am Jahresende 2025 die Vorzugsaktie um 16,3% und die Stammaktie um 14,1% über dem Wert zum Jahresende 2024 notierten. Beide Aktien entwickelten sich damit besser als der DAX und insbesondere der Vergleichsindex EURO STOXX Automobiles & Parts. Unter der Annahme einer Re-Investition der im Mai 2025 gezahlten Dividende (ohne Steuerabzug) zum Zeitpunkt der Ausschüttung in die Volkswagen Aktien lag die Gesamtrendite der Vorzugsaktie bei 23,9% und die der Stammaktie bei 21,2%.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2025

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	112,80	86,35	105,10
	Datum	10.03.	09.04.	31.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	110,15	83,84	103,55
	Datum	10.03.	09.04.	31.12.
DAX	Kurs	24.611	19.671	24.490
	Datum	09.10.	09.04.	31.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	593	448	510
	Datum	26.02.	09.04.	31.12.

DIVIDENDENPOLITIK

Die Volkswagen AG verfolgt eine kontinuierliche Dividendenpolitik, die die Aktionärinnen und Aktionäre angemessen am Geschäftserfolg beteiligt. Dabei fügt sich unsere Dividendenpolitik in unsere Finanzstrategie ein. Die der Hauptversammlung für das jeweils zugrunde liegende Jahr vorgeschlagene Dividende berücksichtigt daher die finanzwirtschaftlichen Ziele, insbesondere die Absicherung einer soliden finanziellen Basis, im Rahmen der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ des vorliegenden Geschäftsberichts: Der Vorstand schlägt für das Geschäftsjahr 2025 eine Dividende von 5,20 (6,30) € je Stammaktie und 5,26 (6,36) € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 2,6 Mrd. €. Sie liegt damit um 17,4 % unter dem Vorjahreswert von 3,2 Mrd. €. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionärinnen und Aktionäre der Volkswagen AG entfällt, und beträgt 39,2 (29,6) %. In 2025 wurde bei der Ermittlung der Bemessungsgrundlage für die Dividendenzahlung die nicht zahlungswirksame Abschreibung auf den dem Geschäftssegment Porsche zugeordneten Goodwill nicht berücksichtigt. Die um diesen Effekt bereinigte Ausschüttungsquote beträgt für das Berichtsjahr 30,0 %. Wir streben das strategische Ziel einer 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 2025, bei 4,9 (6,8) %. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 5,1 (7,1) %.

ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2025 lag mit 13,29 € um 37,8 % unter Vorjahr. Bei den Vorzügen ging das unverwässerte Ergebnis je Aktie um 37,7 % im Vergleich zum Vorjahreswert auf 13,35 € 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 2025.

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2025

in Prozent des Gezeichneten Kapitals



■ Porsche Automobil Holding SE	31,9 %
■ Institutionelle Anleger Ausland	19,4 %
■ Qatar Holding LLC	10,4 %
■ Land Niedersachsen	11,8 %
■ Privataktionäre/Weitere	24,4 %
■ Institutionelle Anleger Inland	2,1 %

AKTIONÄRSSTRUKTUR

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahres 1.283.315.873,28€. Die obige grafische Darstellung zeigt die Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2025.

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
		DAX, CDAX, STOXX EUROPE 600, EURO STOXX 50, EURO STOXX Automobiles & Parts, Prime All Share, MSCI Europe
Wesentliche Marktindizes	CDAX, Prime All Share	
Handelsplätze	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart, Xetra	

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

Dividendenentwicklung		2025	2024	2023	2022	2021
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	€	5,20	6,30	9,00	8,70	7,50
je Vorzugsaktie	€	5,26	6,36	9,06	8,76	7,56
Dividendenausschüttung ¹	Mio. €	2.619	3.171	4.524	4.374	3.772
auf Stammaktien	Mio. €	1.534	1.859	2.656	2.567	2.213
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.085	1.311	1.868	1.806	1.559
Wertentwicklung der Aktien ²		2025	2024	2023 ³	2022 ⁴	2021
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	105,10	92,15	118,45	147,65	258,40
Kursentwicklung	%	+ 14,1	- 22,2	- 19,8	- 42,9	+ 51,9
Jahreshöchstwert	€	112,80	151,50	181,65	279,40	327,20
Jahrestiefstwert	€	86,35	82,40	106,40	145,00	165,70
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	103,55	89,04	111,80	116,42	177,48
Kursentwicklung	%	+ 16,3	- 20,4	- 4,0	- 34,4	+ 16,4
Jahreshöchstwert	€	110,15	128,50	142,20	193,10	246,55
Jahrestiefstwert	€	83,84	80,32	99,14	114,88	144,80
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	52,4	45,6	58,0	67,6	112,8
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	188,3	182,3	175,0	165,4	144,4
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,28	0,25	0,33	0,41	0,78
Kennzahlen je Aktie		2025	2024	2023 ³	2022 ⁴	2021
Ergebnis je Stammaktie ⁵						
unverwässert	€	13,29	21,36	31,79	29,66	29,59
verwässert	€	13,29	21,36	31,79	29,66	29,59
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	€	375,58	363,65	349,03	329,90	288,15
Kurs-Gewinn-Verhältnis ⁶						
Stammaktie	Faktor	7,9	4,3	3,7	5,0	8,7
Vorzugsaktie	Faktor	7,8	4,2	3,5	3,9	6,0
Dividendenrendite ⁷						
Stammaktie	%	4,9	6,8	7,6	5,9	2,9
Vorzugsaktie	%	5,1	7,1	8,1	7,5	4,3
Börsenumsätze ⁸		2025	2024	2023	2022	2021
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd. €	1,6	2,0	1,4	2,7	6,1
	Mio. Stück	16,6	18,3	10,2	13,5	23,3
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd. €	26,6	27,7	31,4	44,9	58,8
	Mio. Stück	275,7	263,7	263,2	302,2	300,4
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	2,6	3,5	4,1	4,7	6,6

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2021 bis 2024 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2021 ohne Berücksichtigung der Sonderdividende aufgrund des Börsengangs der Porsche AG. Für das Jahr 2025 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.

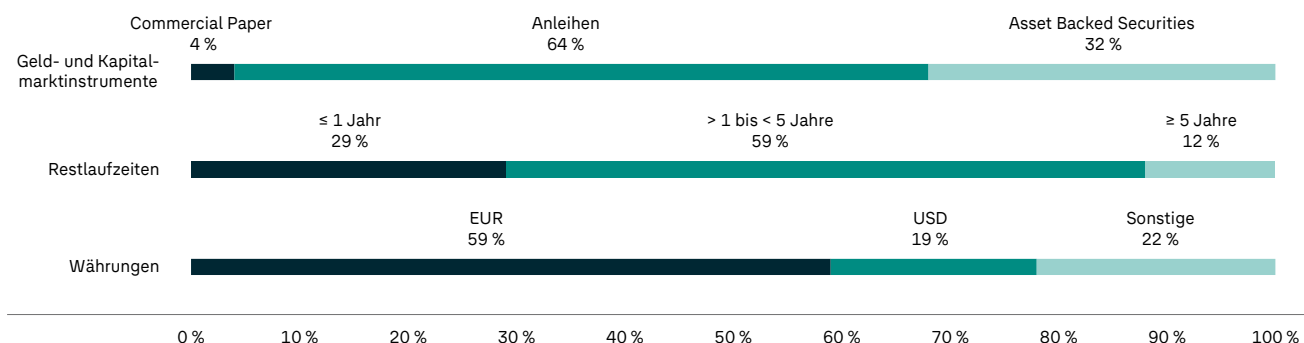
6 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

7 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

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

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2025



REFINANZIERUNG

Über die Begebung von Anleihen in unterschiedlichen Währungen und Laufzeiten konnte sich der Volkswagen Konzern im Jahr 2025 in einem herausfordernden Marktumfeld erfolgreich auf den internationalen Kapitalmärkten refinanzieren.

Auf dem US-amerikanischen Kapitalmarkt platzierte die Volkswagen Group of America Finance, LLC im März und September 2025 Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 5,5 Mrd. USD. Im kanadischen Markt wurde im November eine Anleihe in drei Tranchen über insgesamt 1 Mrd. CAD begeben.

Nachdem die Volkswagen International Finance N.V. bereits in den Vorjahren lokal am chinesischen Kapitalmarkt aktiv war, emittierte sie im Mai und November 2025 erneut sogenannte Panda-Anleihen in Höhe von 2,5 Mrd. CNY.

Auf Basis eines Green Finance Frameworks hat die Volkswagen International Finance N.V. im Mai 2025 eine grüne Hybridanleihe in zwei Tranchen mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1,9 Mrd. € ausgegeben. Mit den Nettoerlösen wurde die im Jahr 2020 durch die Volkswagen International Finance N.V. begebene Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von 1,5 Mrd. € teilweise refinanziert, die fristgerecht mit Wirkung zum 17. Juni 2025 gekündigt wurde. Die darüber hinausgehenden Nettoerlöse dienen zur Refinanzierung der im Jahr 2014 durch die Volkswagen International Finance N.V. begebenen Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von 1,75 Mrd. €, die am 4. Februar 2026 fristgerecht zum 24. März 2026 gekündigt wurde. Durch dieses Vorgehen erhöhte sich das ausstehende Hybridportfolio vorübergehend auf 15,55 Mrd. € und fällt mit der Kündigung zu Ende März 2026 auf 12,3 Mrd. € zurück.

Darüber hinaus wurden im Mai und im August 2025 unbesicherte erstrangige grüne Anleihen im Gesamtwert von 0,9 Mrd. € auf Basis des Green Finance Frameworks durch die Volkswagen International Finance N.V. begeben.

Die TRATON Finance Luxembourg S.A., eine indirekte Tochtergesellschaft der TRATON SE, begab im Januar 2025 öffentliche Anleihen über 1,2 Mrd. € sowie im August eine weitere öffentliche Anleihe über 0,75 Mrd. €. Ergänzend wurden im Jahr 2025 insgesamt umgerechnet 1,82 Mrd. € über Privatplatzierungen sowie Anleihen in Schweizer Franken und schwedischer Krone begeben.

Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wurden neben einigen Privatplatzierungen auch öffentliche Euro-Benchmark-Anleihen im grünen Format emittiert. Die Volkswagen Bank GmbH platzierte im Juni, im Oktober und im Dezember 2025 drei unbesicherte, aber vorrangige Anleihen im „senior preferred“-Format jeweils in mehreren Tranchen über insgesamt 6,0 Mrd. €. Die Volkswagen Financial Services N.V. hat im Geschäftsjahr 2025 Anleihen in Hongkong-Dollar, Euro, britischen Pfund und schwedischen Kronen im Euro-Gegenwert von circa 700 Mio. € begeben.

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

Neben der Begebung erstrangiger und unbesicherter Anleihen waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen ein weiterer Bestandteil unserer Refinanzierung. In Europa wurden öffentliche ABS-Transaktionen mit einem

Gesamtvolumen von 3,5 Mrd.€ platziert. Außerdem wurden öffentliche ABS-Transaktionen in Großbritannien, Australien, Japan und China begeben.

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

Der Anteil festverzinslicher Refinanzierungsinstrumente war im Berichtsjahr doppelt so hoch wie der Anteil variabel verzinslicher Instrumente.

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

Die folgende Tabelle zeigt, welche Finanzinstrumente an den Geld- und Kapitalmärkten zum 31. Dezember 2025 genutzt wurden. Sie veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

Finanzinstrumente	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2025 Mrd. €
Unbesicherte Commercial Paper und Anleihen	302,4	109,6
davon: Commercial Paper		6,4
Anleihen		103,2
davon: Hybrid-Anleihen		14,1
Forderungsverbriefungen (Asset-Backed-Securities)	109,3	51,4

Die im März 2025 durch die Volkswagen AG abgeschlossene syndizierte Kreditlinie über 12,5 Mrd.€ blieb zum Jahresende 2025 ungenutzt. Die Volkswagen AG hat im Februar 2025 einen grünen Kredit (Green Loan) in Höhe von 1,0 Mrd.€ abgeschlossen.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 15,6 Mrd.€, von denen 0,0 Mrd.€ in Anspruch genommen wurden. Zusätzlich bestanden im Volkswagen Konzern in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 2,5 Mrd.€, von denen 0,1 Mrd.€ genutzt wurden.

RATINGS

Die Rating-Agentur Standard & Poor's bestätigte im Dezember 2025 das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG mit A-2 beziehungsweise BBB+. Der Ausblick wurde jedoch von „stabil“ auf „negativ“ abgesenkt. Moody's Investors Service stufte das langfristige Rating im März 2025 von A3 um eine Ratingstufe auf Baa1 herab. Das kurzfristige Rating wurde mit P-2 beibehalten. Beide Ratings erhielten einen „stabilen“ Ausblick. Fitch Ratings erneuerte im April 2025 die Bewertung der Kreditwürdigkeit der Volkswagen AG im kurz- und langfristigen Rating mit F1 beziehungsweise A-, senkte jedoch den Ausblick von „stabil“ auf „negativ“.

Im Dezember 2025 bestätigte Standard & Poor's die Ratings der Volkswagen Financial Services AG (VW FS AG), der Volkswagen Bank GmbH (VW Bank) und der Volkswagen Financial Services Overseas AG (VW FS Overseas AG) mit einem Langfrist-Rating von BBB+ und einem Kurzfrist-Rating von A-2. Im Nachgang zur Änderung bei der Volkswagen AG wurde der Ausblick jeweils von „stabil“ auf „negativ“ abgesenkt, mit Ausnahme der VW Bank, die ihren Ausblick von „stabil“ beibehielt. Moody's Investors Service senkte im März 2025 das Rating der VW FS AG und der VW FS Overseas AG im Nachgang zum Downgrade der Volkswagen AG auf ein langfristiges Rating von Baa1, bestätigte das kurzfristige Rating bei P-2 und setzte den Ausblick wieder auf „stabil“. Die VW Bank hingegen wurde mit einem langfristigen Rating von A1 und einem kurzfristigen von P-1 bestätigt. Der Ausblick bleibt „negativ“. Fitch Ratings bestätigte im September 2025 die Ratings der VW FS AG und der VW FS Overseas AG jeweils mit einem langfristigen A- und einem kurzfristigen F1. Das Rating der VW Bank blieb bei einem langfristig senior preferred A und einem kurzfristigen F1. Der Ausblick wurde im April 2025 im Nachgang zur Änderung bei der Volkswagen AG jeweils von „stabil“ auf „negativ“ geändert.

Für die TRATON SE bestätigte Standard & Poor's im Dezember 2025 das kurz- und langfristige Rating mit A-2 beziehungsweise BBB. Im Nachgang zur Änderung bei der Volkswagen AG wurde der Ausblick im Dezember 2025 auf „negativ“ abgesenkt. Moody's Investors Service hielt im Oktober 2025 am langfristigen Rating von Baa2 fest, senkte den Ausblick allerdings von „positiv“ auf „stabil“. Zudem wurde das Kurzfrist-Rating mit P-2 ebenfalls bestätigt.

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG		VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG		VOLKSWAGEN BANK GMBH		VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES OVERSEAS AG		TRATON SE	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Standard & Poor's										
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2
langfristig	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB	BBB
Ausblick	negativ	stabil	negativ	stabil	stabil	stabil	negativ	stabil	negativ	stabil
Moody's Investors Service										
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-2	P-2	P-2	P-2
langfristig	Baa1	A3	Baa1	A3	A1	A1	Baa1	A3	Baa2	Baa2
Ausblick	stabil	negativ	stabil	negativ	negativ	negativ	stabil	negativ	stabil	positiv
Fitch Ratings										
kurzfristig	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1	F1		
langfristig	A-	A-	A-	A-	A	A	A-	A-		
Ausblick	negativ	stabil	negativ	stabil	negativ	stabil	negativ	stabil		

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 Fortschritt unserer Konzernstrategie zu überwachen und interne Maßnahmen abzuleiten.

Im Geschäftsjahr 2025 wurde Volkswagen im ESG-Rating von MSCI unverändert mit B, von ISS STOXX mit C+ und von CDP mit A- bewertet. Im Sustainalytics Rating konnte sich der Volkswagen Konzern in der „Medium Risk“-Bewertung weiter verbessern.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Das Jahr 2025 war durch unbeständige geopolitische und geoökonomische Rahmenbedingungen und eine zunehmende Wettbewerbsintensität geprägt. In diesem herausfordernden Marktumfeld erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse auf dem Niveau des Vorjahres. Das Operative Ergebnis ging vor allem aufgrund der seit Anfang April 2025 von den USA erhöhten Einfuhrzölle sowie der Aufwendungen im Zusammenhang mit der veränderten Produktplanung und der Wertberichtigung auf den Goodwill von Porsche zurück.

Seit dem 1. Januar 2025 umfasst die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns gemäß IFRS 8 die drei berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und Finanzdienstleistungen. Das Segment Power Engineering wird aus Wesentlichkeitsgründen nicht mehr separat berichtet. Zudem werden Informationen über andere Geschäftstätigkeiten und Geschäftssegmente, die nicht berichtspflichtig sind, in der Segmentberichterstattung unter „Sonstige operative Gesellschaften“ zusammengefasst. Darin enthalten ist im Wesentlichen das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen und Komponenten der Antriebstechnik. Die Überleitung der Segmentberichterstattung beinhaltet die Konsolidierung zwischen den Segmenten, die nicht allokierte Konzernfinanzierung und die Holdingfunktion.

Dieser Logik folgend berichtet der Volkswagen Konzern seit dem 1. Januar 2025 die zwei Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen sowie die Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen. Der Konzernbereich Automobile umfasst dabei das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, das Segment Nutzfahrzeuge, die sonstigen operativen Gesellschaften, die nicht allokierte Konzernfinanzierung und die Holdingfunktion. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen. Die Konsolidierung beinhaltet die Eliminierung der konzerninternen Beziehungen zwischen den beiden Konzernbereichen und wird separat gezeigt. Die Vorjahreswerte des Konzernbereichs Automobile entsprechen der geänderten Berichtsstruktur.

KENNZAHLEN 2025 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Finanzdienst- leistungen	Summe Berichts- segmente	Sonstige operative Gesell- schaften	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	244.484	42.540	62.136	349.160	6.487	- 33.733	321.913
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	4.966	2.417	3.708	11.090	198	- 2.420	8.868
in % der Umsatzerlöse	2,0	5,7	6,0	3,2			2,8
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	20.953	2.784	270	24.008	335	3	24.346

NEUAUSRICHTUNG PRODUKTSTRATEGIE PORSCHE

Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Porsche) beschloss im Geschäftsjahr 2025 die Neuausrichtung der Produktstrategie, welche die Markteinführung bestimmter vollelektrischer Fahrzeugmodelle zu einem späteren Zeitpunkt vorsieht. Zudem sollen Modelle mit Verbrennungsmotor länger angeboten werden. Insbesondere soll die Entwicklung der geplanten neuen Plattform für Elektrofahrzeuge für die 2030er Jahre neu terminiert werden. Die Plattform soll in Abstimmung mit anderen Marken des Volkswagen Konzerns technologisch neu aufgesetzt werden. Aus dieser Neutermiierung ergaben sich eine Wertberichtigung auf aktivierte Projektkosten sowie Aufwendungen aus der Bildung von Rückstellungen für ausstehende Verpflichtungen von 2,0 Mrd. €, die in den Kosten der Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns erfasst wurden. Hiervon ist neben Porsche auch die Markengruppe Progressive betroffen.

GOODWILL IMPAIRMENT PORSCHE

Im Zuge der Anpassung der Unternehmensplanung von Porsche hat der Volkswagen Konzern im dritten Quartal des Geschäftsjahres 2025 eine Werthaltigkeitsprüfung des dem Geschäftssegment Porsche zugeordneten Goodwills durchgeführt. Das Geschäftssegment Porsche umfasst die Marke Porsche ohne deren Aktivitäten, die dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet sind. Daraus ergab sich eine nicht zahlungswirksame Wertberichtigung in Höhe von 2,7 Mrd. €, die in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen des Volkswagen Konzerns erfasst wurde. Dem Werthaltigkeitstest lag eine Discounted-Cashflow-Berechnung zugrunde, in der die von Porsche angestrebte mittelfristige operative Umsatzrendite von 10 bis 15 % berücksichtigt wurde.

AUSWIRKUNGEN AUS DEN ERHÖHTEN IMPORTZÖLLEN DER USA

Im Rahmen eines neuen Handelsabkommens zwischen der EU und den USA wurde im dritten Quartal 2025 für die Einfuhr europäischer Fahrzeuge und Fahrzeugteile in die USA ein Zollsatz von 15 % vereinbart. Diese Regelung gilt rückwirkend ab dem 1. August 2025 und ersetzt die seit April 2025 geltenden Strafzölle von 25 % und den Regelzollsatz von 2,5 %. Daneben werden für Fahrzeugimporte aus Mexiko seit April 2025 Zölle von 25 % erhoben. Darüber hinaus traten zum 1. November 2025 neue Importzölle von 25 % für schwere und mittelschwere Lkw in Kraft. Das Operative Ergebnis ist neben den erhöhten Zollaufwendungen für abgesetzte Fahrzeuge und Fahrzeugteile auch durch Wertberichtigungen für die verlustfreie Bewertung von Vorräten und durch einen erhöhten Rückstellungsbedarf für Gewährleistungsverpflichtungen belastet. Insgesamt ergaben sich im Berichtsjahr aus den erhöhten Importzöllen der USA Aufwendungen in Höhe von 2,9 Mrd. €, die in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst wurden.

RESTRUKTURIERUNG IM VOLKSWAGEN KONZERN

Im Geschäftsjahr 2025 hat der Volkswagen Konzern Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 1,3 Mrd. € im Wesentlichen in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst, die vornehmlich auf die AUDI AG, CARIAD SE und Volkswagen Sachsen GmbH entfallen. Gegenläufig wirkten in diesem Zusammenhang Erträge aus der Auflösung von personalbezogenen Rückstellungen bei der AUDI AG in Höhe von 0,3 Mrd. €, die im Wesentlichen in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst wurden.

CO₂-FLOTTENREGULIERUNG

Im Berichtsjahr wurden unter Berücksichtigung geltender EU-Regularien für Europa Aufwendungen für die Bildung von Rückstellungen im Zusammenhang mit der CO₂-Flottenregulierung in Höhe von insgesamt 0,5 Mrd. € in den Kosten der Umsatzerlöse erfasst. Des Weiteren erfolgte in den USA im Rahmen des „One Big Beautiful Bill Act“ vom 4. Juli 2025 eine Gesetzesänderung für Emissionsverfehlungen im amerikanischen Markt. In diesem Zusammenhang erfasste Erträge wurden im Berichtsjahr insgesamt durch Aufwendungen für weitere USA-Regularien leicht überkompensiert.

RIVIAN

Im Rahmen der Kooperation mit dem US-amerikanischen Elektrofahrzeughersteller Rivian Automotive, Inc., Irvine/USA (Rivian) hat Volkswagen im Juni 2025 auf Basis der im Vorjahr geschlossenen Vereinbarung eine weitere Investition in Höhe von 1 Mrd. USD in Rivian Stammaktien getätigt. Dadurch ist der Beteiligungsanteil von Volkswagen an Rivian auf 12,3% gestiegen. Der Kaufpreis basierte auf einem bestimmten durchschnittlichen Marktpreis der Rivian Stammaktien zuzüglich Prämienzahlung. Die Beteiligung an Rivian wird im Konzernabschluss erfolgsneutral zum Fair Value bewertet.

Eine detaillierte Erläuterung zur Kooperation mit Rivian finden Sie im Anhang des Konzernabschlusses unter der Angabe „Wesentliche Transaktionen des Vorjahres“.

PLATZIERUNG TRATON SE AKTIEN

Im März 2025 hat Volkswagen über seine Tochtergesellschaft Volkswagen International Luxembourg S.A., Strassen/Luxemburg die Platzierung von 11 Mio. Aktien der TRATON SE, München (TRATON SE) zu einem Preis von 32,75€ pro Aktie im Gesamtwert in Höhe von 0,4 Mrd. € abgeschlossen. Die Platzierung entspricht einem Anteil am Grundkapital der TRATON SE in Höhe von 2,2% und reduziert die direkte Beteiligung an der TRATON SE von 89,7% auf 87,5%. Volkswagen hat im Zusammenhang mit der Transaktion die Absicht geäußert, mittelfristig einen Anteil von 75% plus eine Aktie zu halten.

NORTHVOLT AB

Das schwedische Unternehmen Northvolt AB, Stockholm/Schweden (Northvolt), an dem der Volkswagen Konzern beteiligt ist, hat am 12. März 2025 in Schweden Insolvenz angemeldet. Zum 31. März 2025 wurde im Konzernabschluss daraufhin die Einbeziehung der Beteiligung nach der Equity Methode beendet. Daraus ergibt sich ein nicht zahlungswirksamer Aufwand in Höhe von 0,1 Mrd. €, der im Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen ausgewiesen ist. Der Aufwand resultiert im Wesentlichen aus der Realisierung von bisher erfolgsneutral erfassten Währungsumrechnungseffekten, welche aus den übrigen Rücklagen aus At Equity bewerteten Anteilen in das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen umgegliedert wurden. Der Beteiligungsbuchwert wurde bereits im Geschäftsjahr 2024 vollständig wertberichtigt. Aus der Abwertung des Beteiligungsbuchwertes und der Darlehensforderungen gegenüber Northvolt ergab sich im Vorjahr insgesamt ein nicht zahlungswirksamer Aufwand in Höhe von 0,7 Mrd. €, der im Übrigen Finanzergebnis ausgewiesen wurde.

DIESELTHEMATIK

Ab dem Geschäftsjahr 2025 werden Effekte aus der Dieselthematik nicht mehr als Sondereinflüsse gesondert angegeben. Im Berichtsjahr wurde im Zusammenhang mit der Dieselthematik ein Aufwand in Höhe von 0,1 Mrd. € erfasst.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 erwirtschaftete der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 321,9 (324,7) Mrd. € und lag damit auf dem Niveau des Vorjahres. Der ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen gestiegene Fahrzeugabsatz und die gute Umsatzentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen hatten einen positiven, die Wechselkursentwicklung einen negativen Einfluss. Der Volkswagen Konzern erzielte 80,5 (80,9) % seiner Umsatzerlöse im Ausland. Das Bruttoergebnis nahm um 8,2 Mrd. € auf 51,2 Mrd. € ab. Die Bruttomarge reduzierte sich in der Folge auf 15,9 (18,3) %.

Das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2025 auf 8,9 (19,1) Mrd. €. Die operative Umsatzrendite betrug 2,8 (5,9) %. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultierte insbesondere aus nicht zahlungswirksamen Wertberichtigungen auf den Goodwill und aktivierte Projektkosten sowie aus weiteren Aufwendungen im Zusammenhang mit der veränderten Produktplanung von Porsche in Höhe von insgesamt 4,7 Mrd. €. Zusätzliche Belastungen in Höhe von 2,9 Mrd. € ergaben sich in Verbindung mit den seit Anfang April 2025 erhöhten Einfuhrzöllen der USA. Darüber hinaus wirkte sich die CO₂-Flottenregulierung in Europa ergebnisbelastend aus. Außerdem beeinträchtigten negative Mix-, Preis und Wechselkurseffekte sowie steigende Aufwendungen für den Aufbau des Geschäftsfelds Battery das Ergebnis. Die Belastungen aus Restrukturierungsmaßnahmen halbierten sich im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahreswert.

Das Finanzergebnis lag mit 0,4 (-2,3) Mrd. € über dem Wert des Vorjahres. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr. Darin wirkten in beiden Zeiträumen negative Effekte im Zusammenhang mit der Beteiligung an Northvolt, die im Vorjahr höher waren als im Berichtsjahr. Rückläufige Zinserträge verminderten das Zinsergebnis. Das übrige Finanzergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2025 im Wesentlichen aufgrund positiver Einflüsse im Wertpapier- und Fondsergebnis, während der Vorjahreszeitraum vor allem durch die Wertberichtigungen im Zusammenhang mit der Beteiligung an Northvolt negativ beeinflusst war.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE		FINANZDIENST-LEISTUNGEN		KONSOLIDIERUNG ¹	
	2025	2024	2025	2024 ²	2025	2024	2025	2024
Umsatzerlöse	321.913	324.656	290.390	290.646	62.136	58.769	- 30.612	- 24.759
Kosten der Umsatzerlöse	- 270.671	- 265.184	- 248.518	- 238.396	- 52.422	- 50.714	30.270	23.926
Bruttoergebnis	51.243	59.472	41.872	52.250	9.714	8.055	- 342	- 833
Vertriebskosten	- 22.804	- 22.320	- 21.530	- 21.474	- 1.517	- 1.196	243	350
Verwaltungskosten	- 12.541	- 12.754	- 10.383	- 10.352	- 2.290	- 2.529	132	127
Sonstiges betriebliches Ergebnis	- 7.029	- 5.338	- 4.680	- 4.125	- 2.199	- 1.211	- 151	- 2
Operatives Ergebnis	8.868	19.060	5.279	16.300	3.708	3.119	- 119	- 358
Operative Umsatzrendite (in %)	2,8	5,9	1,8	5,6	6,0	5,3	-	-
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	930	375	1.138	526	- 208	- 151	-	-
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	- 491	- 2.629	292	- 1.253	- 159	26	- 624	- 1.402
Finanzergebnis	439	- 2.255	1.430	- 728	- 367	- 125	- 624	- 1.402
Ergebnis vor Steuern	9.307	16.806	6.709	15.572	3.340	2.994	- 742	- 1.761
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 2.403	- 4.411						
Ergebnis nach Steuern	6.904	12.394						

1 Eliminierung der konzerninternen Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

2 Werte entsprechen der seit 2025 geltenden Berichtsstruktur.

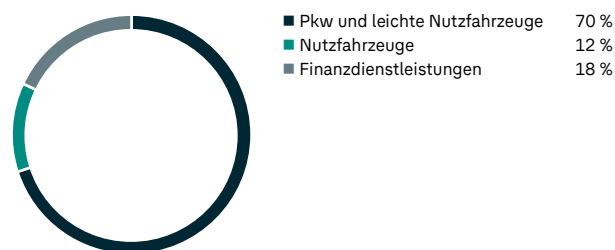
UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2025

in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BERICHTSPFLICHTIGEN SEGMENTEN 2025

in Prozent



Im Geschäftsjahr 2025 nahm das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns um 7,5 Mrd. € auf 9,3 Mrd. € ab. Die Umsatzrendite vor Steuern ging auf 2,9 (5,2)% zurück. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich ein Aufwand in Höhe von 2,4 (4,4) Mrd. €. Die daraus resultierende Steuerquote belief sich auf 25,8 (26,3)%. Im Juli 2025 wurde in Deutschland eine Änderung des Körperschaftsteuergesetzes verabschiedet. Infolgedessen wird der Körperschaftsteuersatz stufenweise ab 2028 von 15 auf 10 % abgesenkt. Dies führte im Geschäftsjahr 2025 zu einem Ertrag von 0,9 Mrd. € aus der Bewertung von latenten Steueransprüchen und latenten Steuerschulden der deutschen Konzernunternehmen. Dem gegenüber wirkte die Abschreibung auf den Goodwill von Porsche nicht steuermindernd, so dass sich eine Konzernsteuerquote auf Vorjahresniveau ergab. Das Ergebnis nach Steuern sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,5 Mrd. € auf 6,9 Mrd. €.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 verzeichnete der Konzernbereich Automobile Umsatzerlöse auf dem Niveau des Vorjahres in Höhe von 290,4 (290,6) Mrd. €. Der ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen gestiegene Fahrzeugabsatz hatte einen positiven, die Wechselkursentwicklung einen negativen Einfluss. Mit 244,5 (241,5) Mrd. € lagen die Umsatzerlöse im Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in der Größenordnung des Vorjahres. Auch hier wirkte der ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen gestiegene Fahrzeugabsatz, dem negative Wechselkurse entgegenstanden. Das Segment Nutzfahrzeuge verfehlte mit 42,5 (46,2) Mrd. € im Wesentlichen aufgrund rückläufiger Volumina das Vorjahr spürbar. 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 erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahreszeitraum überproportional zu den Umsatzerlösen. Hierin enthalten waren vor allem gestiegene Materialkosten, Aufwendungen im Zusammenhang mit der geänderten Produktplanung von Porsche sowie Belastungen resultierend aus den von den USA seit April 2025 erhöhten Einfuhrzöllen und aus der CO₂-Flottenregulierung in Europa. Die primären Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile fielen im Berichtsjahr mit 19,4 (21,0) Mrd. € um 7,7 % niedriger aus als ein Jahr zuvor; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) – ging auf 6,7 (7,2)% zurück. Die Investitionsquote, die sich aus der F&E- und der Sachinvestitionsquote zusammensetzt, nahm auf 11,8 (13,0)% ab. Neben der umweltfreundlichen Ausrichtung unseres Produktportfolios standen vor allem der Ausbau unserer Batteriekompetenz, die Entwicklung von Software und neuen Plattformen sowie der Aufbau neuer Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 48,1 (48,7) %. Die ergebniswirksam verrechneten Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich insbesondere aufgrund der Wertberichtigung auf aktivierte Projektkosten von Porsche auf 18,4 (18,0) Mrd. €.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2025	2024 ¹
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	19.412	21.030
davon aktivierte Entwicklungskosten	9.343	10.244
Aktivierungsquote in % ²	48,1	48,7
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	8.365	7.209
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	18.434	17.995
Forschungs- und Entwicklungskostenquote in % (F&E-Quote)³	6,7	7,2

1 Das Vorjahr wurde angepasst.

2 Anteil der aktivierten Entwicklungskosten an den gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten.

3 Gesamte Forschungs- und Entwicklungskosten in Prozent der Umsatzerlöse im Konzernbereich Automobile.

Im Geschäftsjahr 2025 blieben sowohl die Vertriebs- als auch die Verwaltungskosten sowie ihr jeweiliger Anteil an den Umsatzerlösen gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert. Das Sonstige betriebliche Ergebnis belief sich auf –4,7 (–4,1) Mrd. € und war vor allem durch die Wertberichtigung des dem Geschäftssegment Porsche zugeordneten Goodwill belastet. Außerdem hatten gestiegene negative Wechselkurse einen negativen Einfluss. Die Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen halbierten sich im Berichtsjahr im Vergleich zum Geschäftsjahr 2024. Zudem wirkten Effekte aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten außerhalb des Hedge Accounting positiv.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile ging im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 um 11,0 Mrd. € auf 5,3 Mrd. € zurück. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultierte insbesondere aus nicht zahlungswirksamen Wertberichtigungen auf den Goodwill und aktivierte Projektkosten sowie aus weiteren Aufwendungen im Zusammenhang mit der veränderten Produktplanung von Porsche. Zusätzliche Belastungen ergaben sich in Verbindung mit den seit Anfang April 2025 erhöhten Einfuhrzöllen der USA. Darüber hinaus wirkte sich die CO₂-Flottenregulierung in Europa ergebnisbelastend aus. Außerdem dämpften eine negativ wirkende Mix-, Preis- und Wechselkursentwicklung sowie steigende Aufwendungen für den Aufbau des Geschäftsfelds Battery das Ergebnis. Die Belastungen aus Restrukturierungsmaßnahmen halbierten sich im Berichtsjahr. Die operative Umsatzrendite sank auf 1,8 (5,6) %. Das Operative Ergebnis des Segments Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Höhe von 5,0 (13,7) Mrd. € ging im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 im Wesentlichen aufgrund der oben genannten Sachverhalte zurück. Im Segment Nutzfahrzeuge führten vor allem Volumentrübkänge zu einer Reduzierung des Operativen Ergebnisses um 1,8 Mrd. € auf 2,4 Mrd. €. 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 Lizenzeinnahmen, da die Ergebnisse dieser Joint Ventures im Finanzergebnis anteilig bilanziert werden.

Ertragslage im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Mit 62,1 Mrd. € übertrafen die Umsatzerlöse des Finanzdienstleistungsbereichs im Geschäftsjahr 2025 den Vorjahreswert volumenbedingt um 5,7 %. Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich bei volumenbedingt höheren Abschreibungen auf die Restwerte von vermieteten Fahrzeugen unterproportional. Das Bruttoergebnis stieg in der Folge auf 9,7 (8,1) Mrd. €.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen fiel mit 3,7 (3,1) Mrd. € höher aus als im Vorjahr. Der Anstieg war im Wesentlichen volumen- und margenbedingt. Der Vorjahreszeitraum war durch Währungskursverluste im Zusammenhang mit der Entkonsolidierung der Volkswagen Bank Rus belastet. Die operative Umsatzrendite erhöhte sich auf 6,0 (5,3) %. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern belief sich auf 7,4 (6,8) %.

FINANZLAGE

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreissrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken. Die Konzern Treasury steuert das Finanzmanagement für alle Konzerngesellschaften zentral auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter. Die Teilkonzerne Everllence (vormals 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 Investitionsbeziehungsweise 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 2025 erzielte der Volkswagen Konzern einen insbesondere ergebnisbedingt um 4,4 Mrd. € unter dem Vorjahr liegenden Brutto-Cashflow in Höhe von 41,6 Mrd. €. Die Veränderung im Working Capital lag bei – 26,6 (– 28,9) Mrd. € und resultierte im Berichtsjahr vor allem aus einer Zunahme der Verbindlichkeiten und sonstigen Rückstellungen, denen ein Aufbau der Vermieteten Vermögenswerte und Forderungen aus Finanzdienstleistungen entgegenstand.

Der Cashflow aus dem laufenden Geschäft verringerte sich im Geschäftsjahr 2025 um 2,1 Mrd. € auf 15,0 Mrd. €.

Mit 25,1 (28,9) Mrd. € nahm die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Volkswagen Konzerns deutlich ab. Dabei gingen sowohl die Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) als auch die aktivierten Entwicklungskosten deutlich zurück. Auch die Ausgaben für Mergers & Acquisitions-Aktivitäten waren rückläufig.

Aus der Finanzierungstätigkeit des Volkswagen Konzerns ergab sich insgesamt ein Mittelzufluss in Höhe von 11,9 (11,1) Mrd. €. Die Finanzierungstätigkeit berücksichtigt im Wesentlichen die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Schuldverschreibungen, die Veränderungen der übrigen Finanzschulden sowie die Dividendenzahlungen. Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Volkswagen Konzern einen Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung in Höhe von 38,8 Mrd. €. Ende Dezember 2024 hatte er 40,3 Mrd. € betragen.

Am 31. Dezember 2025 lag die Nettoliquidität des Volkswagen Konzerns bei – 178,5 Mrd. €; am Jahresende 2024 waren es – 169,1 Mrd. €.

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE		FINANZDIENST-LEISTUNGEN		KONSOLIDIERUNG ¹	
	2025	2024	2025	2024 ²	2025	2024	2025	2024
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	40.296	43.522	28.088	31.834	16.196	14.819	- 3.988	- 3.131
Ergebnis vor Steuern	9.307	16.806	6.709	15.572	3.340	2.994	- 742	- 1.761
Ertragsteuerzahlungen	- 5.152	- 6.187	- 4.532	- 5.177	- 1.255	- 1.228	635	217
Abschreibungen ³	37.472	32.056	26.823	21.668	12.304	11.201	- 1.656	- 814
Veränderung der Pensionen	84	- 19	80	- 25	5	6	- 1	-
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	968	2.362	696	2.135	271	227	-	-
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen ⁴	- 1.042	1.013	- 1.114	1.172	- 308	- 125	379	- 34
Brutto-Cashflow	41.637	46.030	28.662	35.346	14.359	13.074	- 1.384	- 2.391
Veränderung Working Capital	- 26.628	- 28.879	2.744	- 1.083	- 29.195	- 28.907	- 176	1.111
Veränderung der Vorräte	- 896	- 2.695	561	- 1.436	- 1.468	- 1.235	10	- 24
Veränderung der Forderungen	- 211	- 2.083	478	- 2.339	- 917	- 418	228	674
Veränderung der Verbindlichkeiten	3.165	52	2.054	- 1.012	1.720	823	- 609	242
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	1.676	4.266	905	4.243	760	98	10	- 76
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	- 24.166	- 19.358	- 1.246	- 541	- 23.487	- 19.291	568	473
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	- 6.196	- 9.061	- 9	1	- 5.803	- 8.883	- 383	- 179
Cashflow laufendes Geschäft	15.009	17.151	31.406	34.263	- 14.836	- 15.832	- 1.560	- 1.280
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	- 25.060	- 28.853	- 24.961	- 29.077	- 513	- 883	414	1.107
davon: Sachinvestitionen	- 15.299	- 17.202	- 14.952	- 16.872	- 270	- 253	- 78	- 77
Entwicklungskosten (aktiviert)	- 9.047	- 10.244	- 9.047	- 10.244	-	-	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	- 1.447	- 2.354	- 1.499	- 2.591	- 305	- 672	357	909
Netto-Cashflow⁵	- 10.051	- 11.702	6.445	5.186	- 15.350	- 16.715	- 1.146	- 173
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen	- 2.423	- 2.720	- 947	- 10.630	- 959	1.686	- 517	6.224
Investitionstätigkeit	- 27.484	- 31.573	- 25.908	- 39.707	- 1.473	804	- 103	7.331
Finanzierungstätigkeit	11.918	11.140	- 1.992	1.649	12.767	16.479	1.143	- 6.989
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	352	-	352	-	-	-	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	420	- 1.144	475	- 1.222	257	699	- 311	- 621
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	- 938	55	- 1.048	48	- 73	- 73	182	80
Veränderung der Risikovorsorge auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	- 0	1	- 0	2	0	- 1	0	- 0
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	- 1.495	- 3.226	2.458	- 3.746	- 3.615	1.377	- 338	- 858
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.⁶	38.801	40.296	30.546	28.088	12.581	16.196	- 4.326	- 3.988
Wertpapiere und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen	47.395	44.662	77.991	79.289	20.377	19.487	- 50.973	- 54.114
Bruttoliquidität	86.197	84.959	108.537	107.377	32.958	35.683	- 55.299	- 58.102
Kreditstand	- 264.703	- 254.081	- 74.041	- 72.963	- 247.525	- 240.871	56.862	59.754
Nettoliquidität am 31.12.⁷	- 178.506	- 169.122	34.497	34.414	- 214.566	- 205.188	1.563	1.652

1 Eliminierung der konzerninternen Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

2 Werte entsprechen der seit 2025 geltenden Berichtsstruktur.

3 Saldiert mit Zuschreibungen.

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

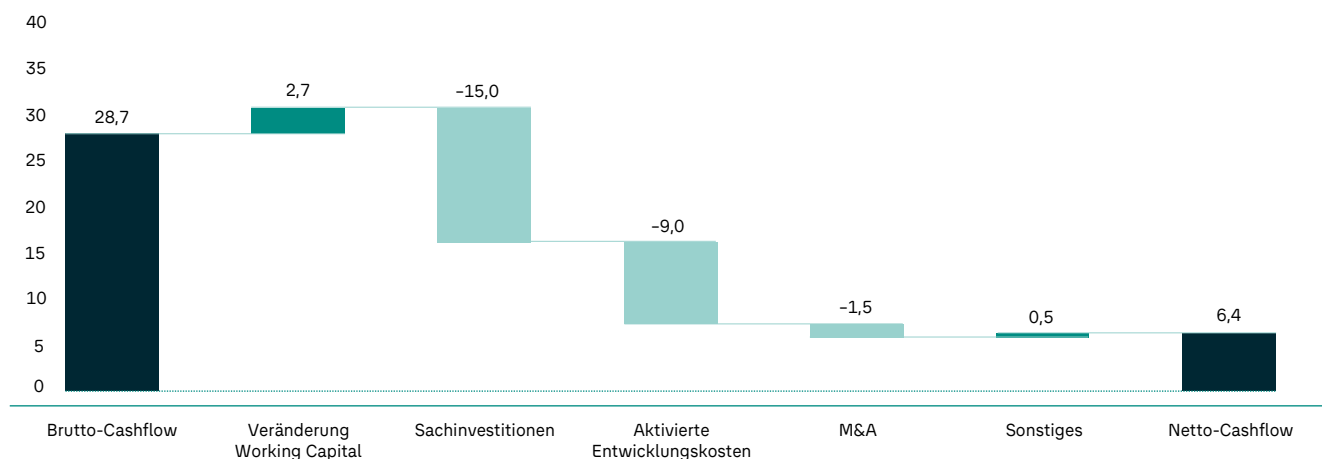
5 Netto-Cashflow: Cashflow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Termingeldanlagen sowie Darlehensforderungen).

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 2025

in Mrd. €



Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Im Berichtsjahr verzeichnete der Konzernbereich Automobile einen Brutto-Cashflow in Höhe von 28,7 (35,3) Mrd. €. Der Rückgang resultierte vor allem aus dem schwächeren Ergebnis; geringere Ertragssteuerzahlungen wirkten gegenläufig. Die im Ergebnis enthaltenen Wertberichtigungen auf den Goodwill und aktivierte Projektkosten von Porsche sowie Bewertungseffekte aus Sicherungsgeschäften sind nicht zahlungswirksam und sind daher bei der indirekten Methode der Kapitalflussrechnung innerhalb des Brutto-Cashflows zu bereinigen. Die Veränderung im Working Capital stieg auf 2,7 (-1,1) Mrd. € und resultierte im Berichtsjahr im Wesentlichen aus einem Aufbau von Verbindlichkeiten und sonstigen Rückstellungen, denen ein Aufbau der Vermieteten Vermögenswerte entgegenstand. Der Cashflow aus dem laufenden Geschäft verringerte sich um 2,9 Mrd. € auf 31,4 Mrd. €.

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 ging die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts mit 25,0 Mrd. € um 4,1 Mrd. € zurück. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen waren mit 15,0 (16,9) Mrd. € deutlich unter dem Wert des Vorjahres. Die Sachinvestitionsquote betrug 5,1 (5,8) %. Wesentliche Anteile der Sachinvestitionen flossen dabei in Anlagen zur Produktion von Elektrofahrzeugen, in die zugehörigen Batterietechnologien sowie in elektrische Baukästen und Plattformen als zentrale Bestandteile der Transformation des Unternehmens hin zu einem „Global Automotive Tech Driver“. Weitere Schwerpunkte bilden die Digitalisierung unserer Produkte, Maßnahmen zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und Förderung nachhaltiger Produktionsprozesse sowie der Ausbau der Marktpresenz unter anderem in Nordamerika und China. Auch die Zugänge zu den aktivierten Entwicklungskosten waren mit 9,0 (10,2) Mrd. € deutlich rückläufig. Die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ belief sich auf -1,5 (-2,6) Mrd. € und enthielt im Wesentlichen die Erhöhung unserer Beteiligung an Rivian.

Der Netto-Cashflow des Konzernbereichs Automobile stieg insbesondere aufgrund der im Jahresverlauf verstärkten Investitionsdisziplin und einer positiven Veränderung im Working Capital zum Geschäftsjahresende auf 6,4 (5,2) Mrd. €. Die Cash Conversion Rate, welche den Netto-Cashflow ins Verhältnis zum Operativen Ergebnis des Konzernbereichs Automobile stellt, lag am Jahresende 2025 bei 122,1 (31,8) %.

Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Automobile mit -2,0 Mrd. € einen Mittelabfluss. Darin enthalten sind vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen sowie Schuldverschreibungen, die Veränderungen der übrigen Finanzschulden, die Dividendenzahlungen an die Aktionäre der Volkswagen AG, Porsche AG und TRATON SE aus der jeweiligen Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2024 in Höhe von insgesamt 3,8 Mrd. € sowie die Rückzahlung der fristgerecht zu Juni 2025 gekündigten Hybridanleihe in Höhe von 1,5 Mrd. €. Aus dem Verkauf von Anteilen an TRATON flossen Mittel in Höhe von 0,4 Mrd. € zu. Aus den im Mai 2025 über die Volkswagen International Finance N.V. begebenen grünen Hybridanleihen im Gesamtnennbetrag von 1,9 Mrd. € ergab sich im Berichtsjahr ein Mittelzufluss. Diese Anleihen bestehen zum einen aus einer 1,15 Mrd. €

Anleihe, die mit einem Kupon von 5,994% ausgestattet und erstmals nach achteinhalb Jahren kündbar ist, und zum anderen aus einer 0,75 Mrd.€ Anleihe, die einen Kupon von 5,493% hat und erstmals nach fünfeinhalb Jahren gekündigt werden kann. Beide Anleihen besitzen eine unbefristete Laufzeit und erhöhen – unter anderem nach Abzug der Kapitalbeschaffungskosten – die Nettoliquidität sowie das Eigenkapital. Im Vorjahreszeitraum ergab sich aus der Finanzierungstätigkeit ein Mittelzufluss in Höhe von 1,6 Mrd. €.

Am Ende des Geschäftsjahres 2025 wies der Konzernbereich Automobile eine solide Nettoliquidität in Höhe von 34,5 Mrd.€ aus; am 31. Dezember 2024 hatte sie 34,4 Mrd.€ betragen. Der Anteil der Nettoliquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns war im Berichtsjahr mit 10,7 (10,6)% nahezu unverändert zum Vorjahr.

Finanzielle Situation im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Im Zeitraum Januar bis Dezember 2025 erwirtschaftete der Finanzdienstleistungsbereich einen Brutto-Cashflow in Höhe von 14,4 (13,1) Mrd.€. Die Veränderung im Working Capital betrug –29,2 (–28,9) Mrd.€. Einem Aufbau der Vermieteten Vermögenswerte, Forderungen und Vorräte stand eine Zunahme von Verbindlichkeiten entgegen, die zu einer gegenüber Vorjahr leicht gestiegenen Mittelbindung im Working Capital führte. In der Folge lag der Cashflow aus dem laufenden Geschäft bei –14,8 (–15,8) Mrd.€.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts reduzierte sich auf 0,5 (0,9) Mrd.€.

In der Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen ergab sich im Geschäftsjahr 2025 ein Mittelzufluss in Höhe von 12,8 (16,5) Mrd.€. Hierin enthalten sind vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen, Schuldverschreibungen sowie übrigen Finanzschulden.

Ende 2025 lag die branchenüblich negative Nettoliquidität des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen bei –214,6 Mrd.€; am Jahresende 2024 belief sie sich auf –205,2 Mrd.€.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Am 31. Dezember 2025 verzeichnete der Volkswagen Konzern eine Bilanzsumme in Höhe von 644,5 (632,9) Mrd.€. Mit 203,1 (196,7) Mrd.€ lag das Eigenkapital des Konzerns leicht über dem Wert vom Jahresende 2024. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 31,5 (31,1)%.

Am Ende des Berichtsjahres bestanden außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 10,2 (10,3) Mrd.€ und in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,5 (0,8) Mrd.€. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Segment Nutzfahrzeuge in Brasilien. Zudem lagen Sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 40,9 (44,5) Mrd.€ vor. 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.

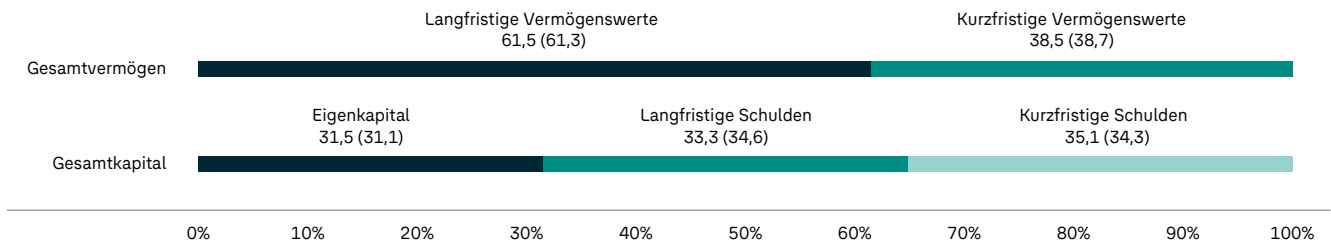
Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Die Immateriellen Vermögenswerte nahmen aufgrund der Wertberichtigungen auf den Goodwill und aktivierte Projektkosten von Porsche zum Ende des Geschäftsjahres 2025 ab. Die Sachanlagen im Konzernbereich Automobile erhöhten sich gegenüber dem Wert des Vorjahres leicht. Insgesamt waren die Langfristigen Vermögenswerte mit 254,0 (256,4) Mrd.€ im Vergleich zum Jahresende 2024 nahezu unverändert.

Auch die Kurzfristigen Vermögenswerte lagen am 31. Dezember 2025 mit 165,7 (163,4) Mrd.€ auf dem Niveau des Vorjahres. Die Vorräte reduzierten sich leicht. Die kurzfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte gingen zurück. Die Bestände an Zahlungsmitteln und Wertpapieren nahmen jeweils spürbar zu.

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2025

in Prozent



Am Ende des Berichtsjahres erhöhte sich das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile mit 180,3 (174,9) Mrd.€ leicht. Die Ergebnisentwicklung, geringere versicherungsmathematische Verluste aus der Neubewertung von Pensionsplänen infolge der Änderung des Zinssatzes und positive Effekte aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung standen negativen Einflüssen aus der Währungsumrechnung und die Dividendenzahlungen entgegen. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital stiegen zum 31. Dezember 2025 unter anderem aufgrund des Verkaufs von Anteilen an TRATON leicht und umfassten im Wesentlichen die Minderheitsaktionäre des Porsche AG Konzerns und der TRATON GROUP. Die Eigenkapitalquote verbesserte sich auf 43,0 (41,7)%.

Mit 127,3 (130,6) Mrd.€ nahmen die Langfristigen Schulden Ende 2025 leicht ab. Die Pensionsrückstellungen reduzierten sich insbesondere aufgrund der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes deutlich. Die in den langfristigen Sonstigen Schulden enthaltenen sonstigen Rückstellungen verzeichneten einen spürbaren Anstieg, der unter anderem auf Rückstellungen für langfristige Emissionsverpflichtungen zurückzuführen war. Gesunkene latente Ertragsteuerverpflichtungen aufgrund der im Geschäftsjahr 2025 in Deutschland beschlossenen stufenweisen Körperschaftssteuersenkung hatten in dieser Position einen gegenläufigen Effekt.

Mit 112,1 (114,3) Mrd.€ lagen die Kurzfristigen Schulden am Ende des Geschäftsjahres 2025 leicht unter dem Wert vom Jahresende 2024. Dem leichten Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen standen rückläufige kurzfristige Sonstige Schulden entgegen, in denen im Wesentlichen gesunkene sonstige Rückstellungen wirkten. Hierin sind auch geringere Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen enthalten.

Am 31. Dezember 2025 wies der Konzernbereich Automobile eine Bilanzsumme in Höhe von 419,7 (419,8) Mrd.€ aus; die im Vergleich zum 31. Dezember 2024 nahezu unverändert war.

BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE		FINANZDIENST-LEISTUNGEN		KONSOLIDIERUNG ¹	
	2025	2024	2025	2024 ²	2025	2024	2025	2024 ³
Aktiva								
Langfristige Vermögenswerte	396.602	387.674	253.957	256.386	201.372	190.550	-58.728	-59.261
Immaterielle Vermögenswerte	91.474	93.333	91.026	92.811	455	529	-7	-7
Sachanlagen	73.076	71.452	71.112	69.228	870	949	1.094	1.274
Vermietete Vermögenswerte	82.486	73.193	5.658	5.502	82.111	73.086	-5.283	-5.395
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	101.230	101.087	8	21	101.719	101.795	-498	-729
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	48.336	48.610	86.152	88.823	16.217	14.191	-54.033	-54.404
Kurzfristige Vermögenswerte	247.865	245.231	165.727	163.387	120.035	121.674	-37.898	-39.830
Vorräte	56.042	56.720	48.761	50.785	7.501	6.144	-220	-209
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	70.026	68.855	22	3	70.474	69.510	-470	-657
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	53.473	52.033	61.112	61.411	25.244	25.597	-32.882	-34.975
Wertpapiere und Termingeldanlagen	29.522	27.326	25.286	23.099	4.236	4.227	-	-
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	38.801	40.296	30.546	28.088	12.581	16.196	-4.326	-3.988
Bilanzsumme	644.467	632.905	419.684	419.772	321.408	312.224	-96.625	-99.091
Passiva								
Eigenkapital	203.054	196.731	180.304	174.860	45.717	45.044	-22.967	-23.173
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	174.002	168.404	151.533	146.836	45.314	44.693	-22.845	-23.125
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	14.275	13.890	14.275	13.890	-	-	-	-
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	188.277	182.294	165.808	160.726	45.314	44.693	-22.845	-23.125
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	14.777	14.437	14.496	14.134	403	352	-122	-48
Langfristige Schulden	214.887	219.134	127.284	130.577	123.079	123.949	-35.476	-35.392
Finanzschulden	137.214	137.061	55.767	55.011	110.733	111.887	-29.286	-29.837
Rückstellungen für Pensionen	22.826	27.602	22.454	27.148	373	453	-	-
Sonstige Schulden	54.847	54.472	49.063	48.418	11.974	11.609	-6.190	-5.555
Kurzfristige Schulden	226.525	217.039	112.096	114.335	152.612	143.230	-38.183	-40.526
Finanzschulden	127.489	117.020	18.273	17.952	136.792	128.984	-27.576	-29.917
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	30.490	29.772	32.118	31.286	4.247	3.552	-5.875	-5.067
Sonstige Schulden	68.546	70.247	61.705	65.097	11.573	10.694	-4.732	-5.543
Bilanzsumme	644.467	632.905	419.684	419.772	321.408	312.224	-96.625	-99.091

1 Eliminierung der konzerninternen Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

2 Werte entsprechen der seit 2025 geltenden Berichtsstruktur.

3 Das Vorjahr wurde angepasst.

Bilanzstruktur im Konzernbereich Finanzdienstleistungen

Am Bilanzstichtag 2025 wies der Finanzdienstleistungsbereich eine Bilanzsumme von 321,4 Mrd. € aus und war damit um 2,9% höher als ein Jahr zuvor.

Die Langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich auf 201,4 (190,5) Mrd. € und übertrafen damit den Wert zum 31. Dezember 2024 spürbar. Der Anstieg war im Wesentlichen auf volumenbedingt höhere Vermietete Vermögenswerte zurückzuführen. Darüber hinaus nahmen die sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte zu.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte des Finanzdienstleistungsbereichs lagen mit 120,0 (121,7) Mrd. € in der Größenordnung zum Jahresende 2024. Während sich die Vorräte und die Forderungen aus Finanzdienstleistungen volumenbedingt erhöhten, war der Bestand an Zahlungsmitteln rückläufig.

Am 31. Dezember 2025 entfielen rund 43,4 (42,7)% der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Ende 2025 verzeichnete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen ein Eigenkapital in Höhe von 45,7 (45,0) Mrd. € und lag damit leicht über dem Wert vom 31. Dezember 2024. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 14,2 (14,4)%.

Mit 123,1 (123,9) Mrd. € lagen die Langfristigen Schulden im Finanzdienstleistungsbereich am Ende des Geschäftsjahres 2025 nahezu auf dem Niveau vom Jahresende 2024. Die darin enthaltenen gesunkenen langfristigen Finanzschulden standen gestiegenen langfristigen Sonstigen Schulden entgegen.

Die Kurzfristigen Schulden erhöhten sich auf 152,6 (143,2) Mrd. €. Dieser Anstieg war insbesondere auf höhere kurzfristige Finanzschulden sowie gestiegene Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen.

Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft belief sich am 31. Dezember 2025 auf 68,4 Mrd. €; am Jahresende 2024 hatte es 57,5 Mrd. € betragen.

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 2025 nahm der RoI aufgrund des gesunkenen Operativen Ergebnisses und des gestiegenen durchschnittlichen investierten Vermögens gegenüber dem Vorjahreswert auf 4,8 (9,9)% ab und lag damit unter unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9%.

KAPITALRENDITE (ROI) IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE¹

Mio. €	2025	2024 ²
Operatives Ergebnis nach Steuern	6.548	12.842
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	135.159	129.229
Kapitalrendite (RoI) in %	4,8	9,9

¹ Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen (einschließlich der jeweiligen Vertriebs- und Komponentengesellschaften) und ohne Berücksichtigung der Ergebnis- und Vermögensseffekte aus der Kaufpreisallokation.

² Werte entsprechen der seit 2025 geltenden Berichtsstruktur.

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage für das Jahr 2025 unter Berücksichtigung der Herausforderungen aufgrund der unbeständigen geopolitischen und geoökonomischen Rahmenbedingungen mit zunehmend protektionistischen Maßnahmen sowie einer steigenden Wettbewerbsintensität als insgesamt zufriedenstellend.

Trotz dieses herausfordernden Marktumfelds verzeichnete der Volkswagen Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr stabile Auslieferungen an Kunden in Höhe von 9,0 Mio. Fahrzeugen, die damit auf dem Niveau der zuletzt angepassten Prognose lagen.

Die Umsatzerlöse des Konzerns beliefen sich auf 321,9 Mrd. € und entsprachen damit dem zuletzt erwarteten Wert.

Das Operative Ergebnis lag mit 8,9 Mrd. € beziehungsweise einer operativen Umsatzrendite von 2,8% am oberen Ende der zuletzt prognostizierten Bandbreite der operativen Umsatzrendite von 2,0 bis 3,0%. Der Rückgang gegenüber unserer ursprünglichen Prognose ergab sich insbesondere aus nicht zahlungswirksamen Wertberichtigungen auf den Goodwill und aktivierte Projektkosten sowie aus weiteren Aufwendungen im Zusammenhang mit der veränderten Produktplanung von Porsche in Höhe von insgesamt 4,7 Mrd. €. Belastungen resultierten zudem aus den veränderten externen Rahmenbedingungen wie den seit Anfang April 2025 erhöhten Einfuhrzöllen der USA.

Die Investitionsquote spiegelt unsere Ausgaben in Forschung und Entwicklung sowie Sachinvestitionen zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit wider; mit 11,8% konnten wir sie unter den für das Geschäftsjahr 2025 prognostizierten Wert senken.

Der Netto-Cashflow stieg auf 6,4 Mrd. € und lag über der zuletzt angepassten und auch der ursprünglichen Prognose. Positiv wirkte neben dem am oberen Ende der Erwartungen liegenden Operativen Ergebnis vor allem die im Jahresverlauf verstärkte Investitionsdisziplin und eine positive Veränderung im Working Capital zum Geschäftsjahresende, auch erzielt durch den Abbau von Vorratsbeständen an Neufahrzeugen.

Die Nettoliquidität lag in der Folge am 31. Dezember 2025 mit 34,5 Mrd. € über unserer zuletzt angepassten Einschätzung und innerhalb der ursprünglich erwarteten Bandbreite.

SOLL-IST-VERGLEICH

in Mrd. €	Ist 2024 ¹	Ursprüngliche Prognose für 2025	Letztgültige Prognose für 2025	Ist 2025
Auslieferungen an Kunden (in Mio. Fahrzeuge)	9,0	in der Größenordnung des Vorjahres	auf Vorjahresniveau	9,0
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	324,7	bis zu 5 % Steigerung	in der Größenordnung des Vorjahres	321,9
Operative Umsatzrendite (in %)	5,9	5,5 – 6,5	2,0 – 3,0	2,8
Operatives Ergebnis	19,1	in der Bandbreite	in der Bandbreite	8,9
Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	241,5	bis zu 5 % Steigerung	in der Größenordnung des Vorjahres	244,5
Operative Umsatzrendite (in %)	5,7	6,0 – 7,0	1,0 – 2,0	2,0
Operatives Ergebnis	13,7	in der Bandbreite	in der Bandbreite	5,0
Segment Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	46,2	auf Vorjahresniveau	spürbar unter Vorjahr	42,5
Operative Umsatzrendite (in %)	9,1	7,5 – 8,5	5,0 – 6,0	5,7
Operatives Ergebnis	4,2	in der Bandbreite	in der Bandbreite	2,4
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	58,8	bis zu 5 % Steigerung	spürbar über Vorjahr	62,1
Operatives Ergebnis	3,1	~ 4,0	~ 4,0	3,7
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile (in %)	13,0	12 – 13	12 – 13	11,8
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile	5,2	2,0 – 5,0	~ 0	6,4
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile	34,4	34 – 37	~ 30	34,5

1 Werte entsprechen der seit 2025 geltenden Berichtsstruktur.

Volkswagen AG

(KURZFASSUNG NACH HGB)

Das Jahr 2025 war durch unbeständige geopolitische und geoökonomische Rahmenbedingungen und eine zunehmende Wettbewerbsintensität geprägt.

JAHRESERGEBNIS

Ab dem Geschäftsjahr 2025 werden Effekte aus der Dieselthematik nicht mehr als Sondereinflüsse gesondert angegeben. Im Berichtsjahr wurde im Zusammenhang mit der Dieselthematik ein Aufwand in Höhe von 0,1 Mrd. € erfasst.

Im Jahr 2025 stiegen die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr um 4,1 % auf 98,0 Mrd. €, insbesondere aufgrund eines vorteilhafteren Preis- und Produktmixes. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 56,6 Mrd. € beziehungsweise 57,8 %. Die Herstellungskosten stiegen unter anderem aufgrund höherer Materialkosten im Berichtsjahr um 2,7 % auf 88,2 Mrd. €.

Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg entsprechend auf 9,8 (8,2) Mrd. €.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 Mrd. € erhöht und betrug im Berichtsjahr 0,9 Mrd. €. Den geringeren Sonstigen betrieblichen Aufwendungen, unter anderem bedingt durch die geringeren Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen (50 Mio. €; 2024: 0,9 Mrd. €), stehen um 0,4 Mrd. € gesunkene Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen gegenüber. Im Vorjahr waren hierin unter anderem Auflösungen verschiedener personalbezogener Rückstellungen im Zusammenhang mit dem Tarifabschluss zwischen der Volkswagen AG und der Arbeitnehmervertretung im Dezember 2024 enthalten.

Das Finanzergebnis stieg leicht um 0,1 Mrd. € auf 4,9 Mrd. €, was im Wesentlichen auf höhere Erträge aus Ergebnisabführungen zurückzuführen ist.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beliefen sich auf – 0,1 (– 0,2) Mrd. €.

Der Jahresüberschuss im Geschäftsjahr 2025 belief sich auf 7,5 (5,1) Mrd. €.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2025	2024
Umsatzerlöse	97.968	94.078
Herstellungskosten	- 88.204	- 85.924
Bruttoergebnis vom Umsatz	9.764	8.154
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	- 7.898	- 8.023
Sonstiges betriebliches Ergebnis	882	415
Finanzergebnis ¹	4.865	4.809
Steuern vom Einkommen und Ertrag	- 112	- 221
Ergebnis nach Steuern	7.500	5.133
Jahresüberschuss	7.500	5.133
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	4	1
Einstellung in die Gewinnrücklagen	- 3.750	- 1.960
Bilanzgewinn	3.755	3.175

1. Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Am 31. Dezember 2025 lag die Bilanzsumme mit 215,0 Mrd.€ um 4,9 Mrd.€ über dem Vergleichswert 2024. Die Immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen verringerten sich um 0,4 Mrd.€ auf 10,7 Mrd.€, da die Abschreibungen die Investitionen überstiegen. Der Anstieg der Finanzanlagen auf 157,1 (154,0) Mrd.€ ist auf diverse Kapitalerhöhungen zurückzuführen.

Im Geschäftsjahr 2025 erfolgte eine Umstrukturierung innerhalb des US-amerikanischen Beteiligungsportfolios der Volkswagen AG. Die Anteile an der Volkswagen Group of America, Inc., Reston/VA, wurden im Berichtsjahr in die Tochtergesellschaft Volkswagen US-Holding, Inc., Wilmington/DE, (Volkswagen US-Holding) mit einem Buchwert in Höhe von 4,7 Mrd.€ eingebracht. Ebenfalls wurden die Anteile an der Scout Motors Inc., Tysons/VA, (Scout), im Wege der Einbringung mit einem Buchwert von 0,6 Mrd.€ auf die Volkswagen US-Holding, Inc., Wilmington/DE, übertragen und zur Finanzierung des Kapitalbedarfs der Scout weitere Einzahlungen in die Kapitalrücklage der Volkswagen US-Holding in Höhe von 0,3 Mrd.€ durchgeführt. Zudem hat die Volkswagen AG im Geschäftsjahr 2025 eine Einzahlung in die Volkswagen US-Holding in Höhe von 0,2 Mrd.€ zur Finanzierung des Kapitalbedarfs der Electrify America, LLC, Reston/VA, geleistet.

Im Geschäftsjahr 2025 hat die Volkswagen AG von der Volkswagen Finance Luxemburg, S.A., Strassen, (Volkswagen Finance Luxemburg), die Anteile an der VW Group Sverige AB, Södertälje, zu einem Kaufpreis von 0,2 Mrd.€ erworben und anschließend in die VW Holding Österreich GmbH, Salzburg, eingebracht.

Zur Finanzierung des Erwerbes von 35 % der Kapitalanteile an der Volkswagen (Anhui) Automotive Co., Ltd., Hefei, hat die Volkswagen AG im Berichtsjahr eine Einzahlung in die Kapitalrücklage der Volkswagen Finance Luxemburg in Höhe von 0,2 Mrd.€ geleistet. Ebenfalls im Berichtsjahr hat die Volkswagen AG eine Einzahlung in die Kapitalrücklage der Volkswagen Finance Luxemburg in Höhe von 0,3 Mrd.€ zur Finanzierung des Kapitalbedarfs der Green Mobility Holding S.A., Strassen, getätigt.

Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 78,0 (78,6)%.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich am 31. Dezember 2025 auf 47,3 (44,9) Mrd.€. Die Vorräte haben sich um 0,3 Mrd.€ auf 6,5 Mrd.€ verringert. Der Rückgang in den unfertigen Erzeugnissen und unfertigen Leistungen ist im Wesentlichen auf einen geringeren Bestand an Getrieben und E-Antrieben zurückzuführen. Der Rückgang an fertigen Erzeugnissen und Waren ist durch den Abbau des Neufahrzeugbestandes zum Jahresende bedingt. Die Forderungen und Sonstigen Vermögensgegenstände stiegen auf 31,6 (30,8) Mrd.€. Dies ist unter anderem auf Forderungen aus Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Die Flüssigen Mittel erhöhten sich insbesondere durch den stichtagsbedingten Anstieg von nicht disponiblen kurzfristigen Festgeldern.

Das Eigenkapital lag am Ende des Berichtsjahres bei 47,1 (42,8) Mrd.€. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 21,9 (20,4)%.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2025	2024
Anlagevermögen	167.754	165.130
Vorräte	6.505	6.842
Forderungen ¹	31.644	30.776
Flüssige Mittel	9.112	7.326
Bilanzsumme	215.015	210.073
Eigenkapital	47.133	42.803
Sonderposten mit Rücklageanteil	17	17
Langfristiges Fremdkapital	23.470	29.169
Mittelfristiges Fremdkapital	75.005	60.580
Kurzfristiges Fremdkapital	69.390	77.504
Bilanzsumme	215.015	210.073

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

Die Sonstigen Rückstellungen sind gesunken um 0,5 Mrd. € auf 17,6 (18,1) Mrd. €, was im Wesentlichen auf geringere Rückstellungen für Personalsachverhalte zurückzuführen ist. Die Rückstellungen für Pensionen sanken insbesondere infolge veränderter Bewertungsparameter um 1,6 Mrd. € auf 21,4 Mrd. €, die Steuerrückstellungen verringerten sich um 0,2 Mrd. € auf 1,9 Mrd. €.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 2,9 Mrd. € auf 126,9 Mrd. € resultierte vor allem aus höheren Darlehensverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sowie Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

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 -2,7 Mrd. € auf -4,0 Mrd. € verringert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 109,4 (102,0) Mrd. €. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir für das Jahr 2025 unter Berücksichtigung der Herausforderungen aufgrund der unbeständigen geopolitischen und geoökonomischen Rahmenbedingungen mit zunehmend protektionistischen Maßnahmen sowie einer steigenden Wettbewerbsintensität als insgesamt zufriedenstellend.

DIVIDENDENPOLITIK

Die Volkswagen AG verfolgt eine kontinuierliche Dividendenpolitik, die die Aktionärinnen und Aktionäre angemessen am Geschäftserfolg beteiligt. Dabei fügt sich unsere Dividendenpolitik in unsere Finanzstrategie ein. Die der Hauptversammlung für das jeweils zugrunde liegende Jahr vorgeschlagene Dividende berücksichtigt daher die finanzwirtschaftlichen Ziele, insbesondere die Absicherung einer soliden finanziellen Basis, im Rahmen der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Wir streben das strategische Ziel einer Ausschüttungsquote von mindestens 30 % an. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionärinnen und Aktionäre der Volkswagen AG entfällt, und beträgt 39,2 (29,6) %. In 2025 wurde bei der Ermittlung der Bemessungsgrundlage für die Dividendenzahlung die nicht zahlungswirksame Abschreibung auf den dem Geschäftssegment Porsche zugeordneten Goodwill nicht berücksichtigt. Die um diesen Effekt bereinigte Ausschüttungsquote beträgt für das Berichtsjahr 30,0 %.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Im Geschäftsjahr 2025 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 3,8 Mrd. €. Der Vorstand schlägt vor, daraus eine Dividende von insgesamt 2,6 Mrd. €, das bedeutet 5,20 € je Stammaktie und 5,26 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2025
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	2.619.107.694,30
davon auf: Stammaktien	1.534.467.053,60
Vorzugsaktien	1.084.640.640,70
Einstellungen in die Anderen Gewinnrücklagen	1.135.000.000,00
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	458.566,69
Bilanzgewinn	3.754.566.260,99

LEISTUNGEN AN DIE BELEGSCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2025	%	2024	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.287	66,3	7.819	63,8
Soziale Abgaben	1.520	13,8	1.600	13,1
Bezahlte Ausfallzeiten	1.330	12,1	1.371	11,2
Altersversorgung	852	7,8	1.459	11,9
Gesamtaufwand	10.990	100,0	12.249	100,0

ABSATZ

Im Geschäftsjahr 2025 setzte die Volkswagen AG insgesamt 2.147.032 (2.106.670) Fahrzeuge ab. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 64,7 (64,2) %.

PRODUKTION

Die Volkswagen AG fertigte im Berichtsjahr in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 836.623 Fahrzeuge (+ 8,3 %).

GESAMTBELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2025 – ohne die Beschäftigten, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 106.123 (112.091) Personen beschäftigt; davon waren 3.749 (4.057) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 7.602 (7.180) Beschäftigte.

Der Anteil an weiblichen Beschäftigten an der Belegschaft belief sich auf 19,3 (18,9) %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 8.565 (7.913) Personen. Ausländische Beschäftigte machten einen Anteil von 6,3 (6,5) % aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 84,0 (83,2) % der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Beschäftigten mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 24,2 (23,5) %. Das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft lag im Geschäftsjahr 2025 bei 45,8 (45,3) Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB lagen im Berichtsjahr bei 3,5 (4,3) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 14.985 (15.419) 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 zusammengefassten Lageberichts.

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 zusammengefassten Lageberichts.

ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Der Vorstand der Volkswagen AG hat den nach § 312 AktG vorgeschriebenen Bericht an den Aufsichtsrat erstattet und folgende Schlussklärung abgegeben:

„Wir erklären, dass die Volkswagen AG im Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2025 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. Mit unserer Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ setzen wir hierfür 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, Qualitätssicherung, Personal und Informationstechnologie. 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. Umfassende Erläuterungen zu einzelnen Themen sind im Nachhaltigkeitsbericht beschrieben, der Teil dieses Lageberichts ist. 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.

Nachhaltigkeit ist im Volkswagen Konzern verankert und fester Bestandteil unserer Konzernstrategie sowie der dahinterliegenden strategischen Steuerungsstruktur. Mit unserer Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ setzen wir 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 pflegen dazu eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und einen konstruktiven Austausch mit unseren Stakeholdern, 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 Gesellschaften. Auf diese Weise umfasst sie unsere Produkte, Dienstleistungen und Stakeholder, inklusive unserer Kundinnen und Kunden. Mit der 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 zu einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen ist ein Prozess, wir sind stetig in Bewegung. Dabei überprüfen wir unsere Ziele regelmäßig und passen sie fortlaufend an. Unsere Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ zeichnet sich durch 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 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.

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.

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. Stakeholder sind dabei definiert als Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. 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 verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Wir streben an, ihre Anforderungen und Erwartungen an uns zu verstehen, mit ihnen zentrale Themen der Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+ zu diskutieren sowie deren Verknüpfung mit der Konzernstrategie und deren Umsetzung zu erörtern.

Der Volkswagen Konzern hat für sich zehn Gruppen als wichtigste Stakeholder-Gruppen identifiziert. Im Zentrum des Stakeholder-Netzwerks stehen die Beschäftigten sowie die 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.

Organisation des Umweltschutzes

Als einer der größten Automobilhersteller übernimmt der Volkswagen Konzern Verantwortung für die Umwelt. Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Vorstand des Volkswagen Konzerns. Sowohl er als auch die Vorstände der Marken und Gesellschaften berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Kriterien.

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 Anforderungen in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und bei Entscheidungen angemessen berücksichtigt werden. Umweltbezogenes Fehlverhalten sowie absichtliche Missachtung oder Täuschung werden gemäß unseren organisatorischen Richtlinien als Schwere Regelverstöße behandelt. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umwelt- und Energiepolitik wird jährlich evaluiert und an den Vorstand des Volkswagen Konzerns 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. Deshalb sind Integrität und Compliance ein Bestandteil unserer Konzernnachhaltigkeitsstrategie regenerate+.

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 (ICMS) 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 Untreue, 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 verweisen die Compliance-Maßnahmen auf konzernweit geltende Minimum-Standards für Code of Conduct, 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 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 Code of Conduct gilt verpflichtend für alle Beschäftigten; die Verpflichtung zur Einhaltung des jeweils gültigen Code of Conduct ist im Arbeitsvertrag niedergelegt. Die Beschäftigten und der Vorstand sowie alle Leitungsorgane sind verpflichtet, an regelmäßigen Schulungen zu den Inhalten des Code of Conduct 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.

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 Code of Conduct, Antikorruption, Prävention von 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.

Geldwäscheprävention

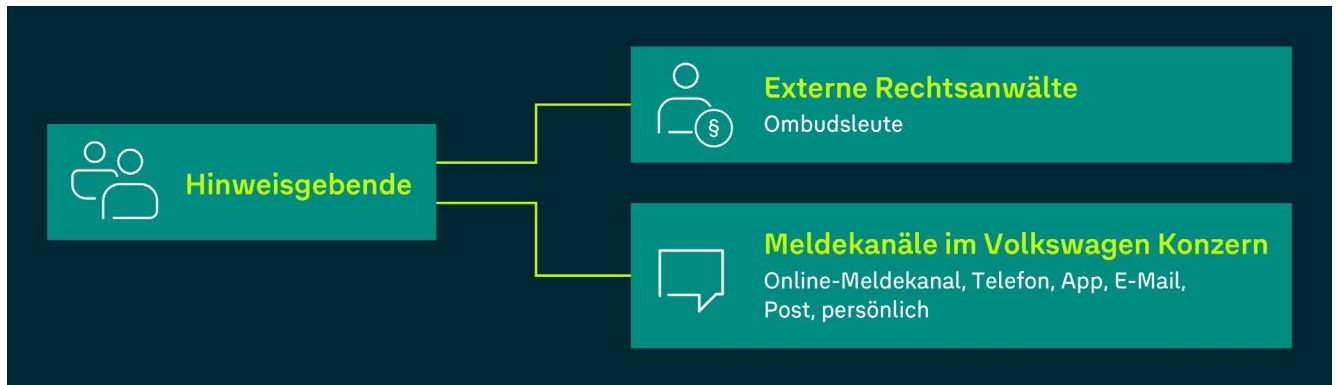
Der Volkswagen Konzern bekennt sich zu einer strikten Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Grundlage bilden das deutsche Geldwäschegesetz (GwG) sowie die jeweils einschlägigen Vorschriften in den Jurisdiktionen, in denen das Unternehmen tätig ist. Zur wirksamen Prävention wurden einheitliche Prozesse und Kontrollmechanismen etabliert, um verdächtige Transaktionen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern. Dazu gehören unter anderem risikobasierte Prüfungen von Geschäftspartnern sowie verpflichtende Schulungen für Beschäftigte der Gesellschaften mit hoher Risikoexposition gemäß ICRA. Die Einhaltung der geldwäscherechtlichen Vorgaben wird regelmäßig überwacht und bei Bedarf an neue regulatorische Entwicklungen angepasst.

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 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.

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

MELDEKANÄLE DES HINWEISGEBERSYSTEMS



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 Mehrheitseigentümer kontrolliert werden, sogenannte Non-controlled Shareholdings (NCS).

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 ist es, Risiken für Gesetzesverstöße und die Missachtung ethischer Standards frühzeitig zu erkennen, risikobehaftete Geschäftspartner zu vermeiden und – wo möglich – Maßnahmen zur Risikominimierung festzulegen sowie gemeinsam mit dem Geschäftspartner umzusetzen. Ist dies nicht möglich, wird die Geschäftsbeziehung nicht aufgenommen oder im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten beendet.

Produkt-Compliance

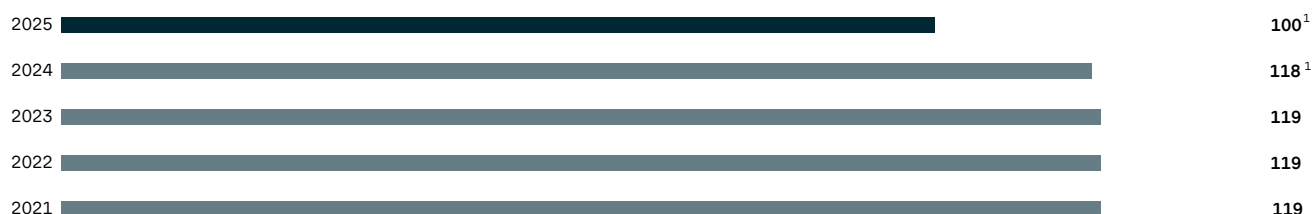
Das Product-Compliance-Managementsystem unterstützt dabei, dass unsere Produkte über ihre Lebensdauer die gesetzlichen und behördlichen Vorschriften des Aus- und Einfuhrlandes, interne wie externe Standards, vertraglich vereinbarte Kundenanforderungen sowie extern kommunizierte Selbstverpflichtungen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

Umwelt-Compliance

Die gesetzlichen Umweltvorschriften und freiwilligen Selbstverpflichtungen sind bindend für alle Standorte und Geschäftsfelder. Die Umwelt- und Energiepolitik des Konzerns und das Umwelt-Compliance-Managementsystem legen die 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. Weitere Ausführungen zum Umwelt-Compliance-Managementsystem sind im Kapitel „Einführung in das Umweltmanagement“ zu finden.

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

in Gramm pro Kilometer (WLTP)



1 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

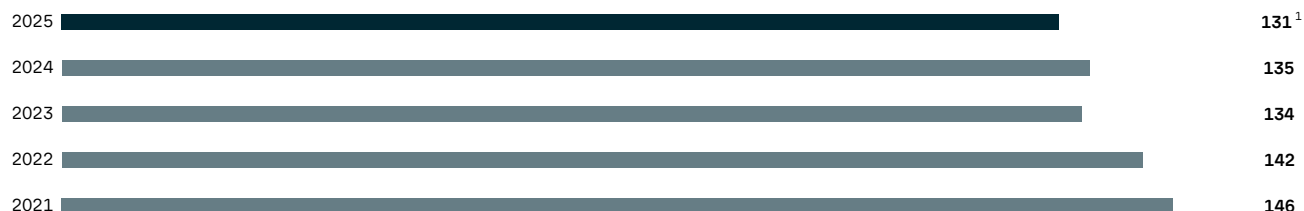
Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Reduzierung der CO₂-Emissionen unserer Fahrzeuge zu messen, erheben wir in Europa und in den USA die Kennzahl CO₂-Flottenemissionen.

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 100 g CO₂/km emittiert. Die CO₂-Daten sind vorbehaltlich der Bestätigung im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission. Für den Zielwert hat die EU-Kommission ab 2025 eine Verschärfung in Form einer CO₂-Reduktion von 15% gegenüber 2021 festgelegt. Dies entspricht einem CO₂-Zielwert von 95 g CO₂/km für die Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns.

Für den Zeitraum 2025 bis 2027 hat die EU-Kommission einen dreijährigen Ausgleichsmechanismus für die CO₂-Flottengrenzwerte für Pkw eingeführt. Das Ziel des Volkswagen Konzerns ist, die CO₂-Flottengrenzwerte in EU27+2 über den Dreijahreszeitraum 2025 bis 2027 jeweils primär aus eigener Kraft zu erreichen. Aufgrund des anhaltend herausfordernden und volatilen Marktumfelds, insbesondere bei der Elektromobilität, bleibt die Erreichung der Zielwerte weiterhin eine große Herausforderung.

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 MY25 und der anschließenden Anerkennung durch die EPA (interner Datenstand).

In den USA ist die Emissionsgemeinschaft – bestehend aus den Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi, Bentley, Lamborghini und Porsche sowie dem nicht dem Konzern angehörenden Joint Venture Bugatti Rimac – verpflichtet, die Vorschriften der zwei Regulierungen für 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 2025 (interner Datenstand) der Flotten Pkw und leichte Nutzfahrzeuge liegt im Durchschnitt bei 131 g CO₂/km (Modelljahr 2024: 135 g CO₂/km) gegenüber einem gesetzlichen Zielwert von 110 g CO₂/km (Modelljahr 2024: 117 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 2025 genannte Wert versteht sich ebenfalls vorbehaltlich der Anerkennung durch die US-Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA). Die Erreichung des CO₂-Zielwertes von circa 99 g CO₂/km stellt für das Jahr 2026 eine große Herausforderung dar. Für 2030 streben wir eine Elektrifizierungsquote unserer Neuwagenflotte an, die eine eigenständige Erfüllung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Flottenregulierung erlaubt.

Die amtierende Administration überprüft aktuell die Regulierungen bezüglich ihrer grundsätzlichen Notwendigkeit und der Ausgestaltung.

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 Platform Electric (PPE) – entwickelt. Des Weiteren gestalten wir derzeit die Nachfolgeplattform für unsere zukünftigen rein elektrischen Fahrzeuge, die sogenannte Scalable Systems Platform (SSP). Strategische Ziele der SSP sind die weitere Senkung von Varianz über alle Segmente hinweg 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. Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen erforderlich, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder ein intensiver Einsatz der Hybridisierung von Antrieben, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände. Daran arbeiten wir bei der Weiterentwicklung unseres Produktportfolios intensiv.

Für uns ist es wichtig, den Modulansatz stringent weiterzuverfolgen. Um ein breites Produktportfolio wirtschaftlich anbieten zu können, optimieren 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.

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 sollen 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 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. Als Global Automotive Tech Driver gehört die Softwareentwicklung zu einer der Ziel-Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns und ist mit dem Handlungsfeld „Software Architektur“ im TOP-10-Programm der Konzernstrategie verankert. Mit Unterstützung von CARIAD als synergetische Softwareeinheit im Konzern soll ein nachhaltiges, komfortables, vernetztes und sicheres automobiles Erlebnis für die Kundinnen und Kunden der Marken unseres Konzerns entwickelt werden.

Im Jahr 2025 hat der Volkswagen Konzern seine Software Governance konsequent weiterentwickelt. CARIAD steuert dabei die Entwicklung von synergetischen Kerntechnologien: automatisiertes Fahren, Infotainment, Cloud und Motion über alle Architekturen und Softwaretechnologien 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. Die Software von CARIAD kann dabei skalierbar in vollelektrischen Fahrzeugen sowie Verbrenner- und Hybridfahrzeugen eingesetzt werden. Entwicklerinnen und Entwickler von CARIAD arbeiten in Innovationszentren an Standorten in Deutschland und Europa, China sowie den USA.

Für Fahrzeuge auf Basis neuer sowie bereits bestehender Architekturen lieferte CARIAD im Berichtsjahr neue Software-Releases und Online-Updates für die Marken Volkswagen Pkw, Škoda, SEAT/CUPRA, Audi und Porsche in allen wesentlichen internationalen Märkten. Auch im Jahr 2025 neu eingeführte beziehungsweise vorgestellte Modelle wie der Škoda Elroq und der Porsche Cayenne Electric sind mit Software von CARIAD ausgestattet.

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

Wir verfolgen die klare Strategie der Transformation des Kerngeschäfts und den gleichzeitigen Ausbau des Geschäftsfelds Mobilitätslösungen. Um diese Ziele zu erreichen, stärken wir unsere Innovationskraft durch eine globale Struktur. In der Volkswagen Group Innovation bündeln wir technologische Aktivitäten an sieben internationalen Standorten. Dort entstehen nachhaltige Lösungen für urbane und interurbane Mobilität, die regelmäßig in unsere Konzernmarken überführt werden. So schaffen wir eine agile Innovationsstruktur, die schnelle Projektstarts mit internationalen Partnern in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und E-Mobilität ermöglicht. Wachstum im Mobilitätsbereich entsteht zunehmend durch regionale Innovationsaktivitäten. Deshalb fokussieren wir unsere Venture-Capital-Investitionen und Partnerschaften gezielt innerhalb des globalen Innovationsökosystems des Konzerns. Das erlaubt uns, regionale Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, unser Angebot anzupassen und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu etablieren. Die Auswahl der Engagements erfolgt zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen.

Mit der Ford Motor Company führen wir eine Allianz für leichte Nutzfahrzeuge und Elektrifizierung. Drei Fahrzeuge sind daraus hervorgegangen und im Markt erhältlich. Außerdem nutzt Ford den MEB von Volkswagen für zwei elektrische Volumenmodelle. 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 private Mobilität übernimmt konzernübergreifend die Softwaretochter CARIAD. In der Automated Driving Alliance arbeiten CARIAD und die Robert Bosch GmbH daran, das teil- und hochautomatisierte Fahren auch für das Volumensegment verfügbar zu machen. Im Jahr 2025 hat die Alliance ihren Software-Stack für automatisierte Fahrfunktionen auf Level 2 und 3 durch den Einsatz von KI gezielt weiterentwickelt. Das soll zu leistungsstärkeren intelligenten Fahrerassistenzsystemen führen, die so agieren wie natürliche Personen am Steuer. In einer Testflotte ist die Software bereits im Einsatz und wird kontinuierlich trainiert und weiterentwickelt.

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

Die Entwicklung hochautomatisierter Fahrfunktionen verantwortet CARIAD mit seiner lokalen Partnerschaft mit dem Unternehmen Horizon Robotics im Joint Venture Carizon.

CARIAD setzt sich zudem für eine offene Zusammenarbeit in der weltweiten Entwicklergemeinschaft ein, um Software im Auto effizienter zu entwickeln und Innovationen zu fördern, zum Beispiel als Platinmitglied im Zephyr Project, als Mitglied der Linux Foundation und als strategisches Mitglied in der Arbeitsgruppe „Software Defined Vehicle“ der Open Source Community Eclipse Foundation.

Rivian and Volkswagen Group Technologies, das von Volkswagen und dem US-amerikanischen Elektrofahrzeughersteller Rivian gegründete Joint Venture, hat 2024 seine Tätigkeit gestartet. Es 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.

Patente unserer Beschäftigten

Im Geschäftsjahr 2025 haben wir weltweit 7.915 (6.740) 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, automatisiertes Fahren, Digitalisierung und Automatisierung, Elektromobilität (inklusive Batterietechnologie) sowie künstliche Intelligenz entfält, hat sich auch im Jahr 2025 fortgesetzt.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2025 – einschließlich der At Equity konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 62.954 (+0,3 %) Beschäftigte tätig; das entspricht einem Anteil von 9,5 % an der Belegschaft.

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung ist es, entlang der Dimensionen Effizienz, Nachhaltigkeit, Resilienz und Kaufteil-Prozessqualität den Unternehmenserfolg mitzusteuern. Im Jahr 2025 waren erneut intensive Bemühungen der Konzern Beschaffung und unserer Lieferanten notwendig, um Versorgungsengpässe nachhaltig zu adressieren.

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 konzernintern 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 zukünftige Nutzung einer neuen digitalen Zulieferplattform und des zukünftig zentralen Daten-Ökosystems Catena-X bildet die Voraussetzungen für datengesteuerte Wertschöpfungsketten und ist Kernpunkt dieses Handlungsfeldes.

Digitalisierung der Versorgung

Die Lieferkette der Zukunft ist vernetzt, digital und transparent. 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 frühzeitiger identifiziert und entsprechende Maßnahmen und Alternativen gemeinsam schneller abgeleitet werden können. Mit der Digitalisierungsstrategie der Beschaffung wollen wir unsere IT-Systemlandschaft innerhalb der Beschaffung stärken und die Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation steigern. Die neue IT-Landschaft der Beschaffung für Produktions- und Allgemeines Material befindet sich bis 2030 im konzernweiten Roll-out und wurde bereits in einigen Marken implementiert.

Struktur der Konzern Beschaffung

Die Beschaffung des Volkswagen Konzerns steht in der Verantwortung, kosteneffiziente, resiliente, nachhaltige und qualitative 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 Kostenzugewinnen 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.

Supply Chain Management der Beschaffung

Innerhalb des Supply Chain Managements der Beschaffung arbeiten wir fokussiert daran, 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 2024 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. Ziele dieser Aktivität sind die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Konzern-Produktportfolios 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 findet eine Abnahme der Produktionskapazitäten statt, um den Serienanlauf der Fahrzeuge in unseren Werken zeitgerecht zu ermöglichen.

Darüber hinaus werden regelmäßige Überprüfungen im laufenden Serienbetrieb durchgeführt, 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 sollen drohende Verluste durch Versorgungsrisiken weitgehend vermieden sowie in reaktiven Fällen die Produktionsfähigkeit aufrechterhalten werden.

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 Konzern-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. Das Geschäftsfeld Battery teilt sich mit dem Center of Excellence Battery und der PowerCo in zwei Bereiche. Das Center of Excellence Battery verantwortet als Geschäftsfeld im Konzern alle relevanten Aktivitäten rund um Batteriesysteme und Batteriezellen. Dazu gehören das Produktmanagement, die Entwicklung, Qualitätssicherung und Beschaffung bis hin zum Recycling am Ende des Lebenszyklus. Der Bereich verantwortet dazu das konzernweite Batterieportfolio, wie beispielsweise PHEV-Batterien für den Modularen Querbaukasten (MQB) sowie BEV-Batterien für die MEB-Plattform. Nach erfolgreichem Produktionsanlauf der neuen, vollelektrischen MEB+ Plattform Anfang 2026 für die Electric Urban Car Family der Markengruppe Core liegt der Fokus nun auf einem Update des bisherigen MEB-Produktportfolios (ID.3, ID.4, Škoda Enyaq, Cupra Born, Audi Q4 e-tron, etc.). Es ist geplant die aktuelle MEB-Plattform mit Batterien auf Basis der heutigen Module-to-Pack Bauweise in den kommenden Jahren auf Cell-to-Pack Batteriesysteme mit Einheitszelle umzustellen. Dafür sind sowohl Batteriesysteme mit Zellchemie LFP (Lithium-Eisenphosphat) und NMC (Nickel-Mangan-Kobalt) vorgesehen. Weitere Batteriesysteme auf Basis der Cell-to-Pack-Bauweise mit der Einheitszelle als neue globale Technologieplattform des Volkswagen Konzerns sollen in den kommenden Jahren in China, Europa und in den USA folgen.

Mit der PowerCo SE, Salzgitter/Deutschland als eigenes Unternehmen bündeln wir die weltweiten Aktivitäten zur Zellproduktion im Konzern. 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 vollelektrischen 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 in Salzgitter hat im Jahr 2025 den Betrieb aufgenommen und die ersten Zellen zur weiteren Validierung konzernintern geliefert. Der Start der Serienproduktion ist für das Jahr 2026 vorgesehen. 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 weiterer Bestandteil der Batteriestrategie. Die Absicherung der Rohstoffe soll sowohl durch langfristige Lieferverträge als auch durch Investitionen mit Partnern erfolgen. Im Jahr 2025 wurde die Beteiligung in Höhe von 9,9% am kanadischen Lithium-Unternehmen Patriot Battery Metals abgeschlossen, das derzeit das größte Lithium-Vorkommen in Nordamerika erschließt.

Laden und Energie

Mit dem Hochlauf der Elektromobilität nimmt der Bereich Laden und Energie eine Schlüsselrolle in der Elektromobilitätsstrategie des Volkswagen Konzerns ein. Ziel ist es, ein führender Anbieter eines intelligenten Lade- und Energie-Ökosystems zu werden. Der Konzern setzt dabei auf zwei zentrale Schwerpunkte: Zum einen wird der Absatz elektrifizierter Fahrzeuge durch den Ausbau globaler Schnellladenetze gefördert. Zum anderen soll das Ladeökosystem für die Kundinnen und Kunden einfacher und kostengünstiger werden, während die Batterie zugleich als flexibles Speichermedium für die Energiewende nutzbar gemacht wird. Mit der Marke Elli zählt der Konzern zu den größten Ladeökosystem-Anbietern Europas und bietet Zugang zu mehr als einer Million Ladepunkten mit rund 88.000 Schnellladepunkten in 28 Ländern. Gleichzeitig wächst das Ladenetz in Nordamerika mit Electrify America auf über 5.000 Schnellladepunkte, während das Joint Venture CAMS in China sein Netz weiter ausbaut – auf inzwischen mehr als 11.700 Ladepunkte. Als Teil des Volkswagen Konzerns bietet Elli ein nahtloses Ökosystem für nachhaltige

Mobilität und Energie. 2025 markierte für die Konzerntochter ein entscheidendes Jahr auf dem Weg vom Ladeinfrastruktur-Anbieter hin zum ganzheitlichen Energieunternehmen. Mit dem Start eines Pilotprojekts zum bidirektionalen Laden präsentierte Elli auf der IAA Mobility 2025 erstmals eine Ladelösung, die die heimische Solaranlage und das E-Fahrzeug mit einer von Elli entwickelten, modularen Softwareplattform vernetzt. Parallel dazu erweiterte Elli sein Portfolio um den Energiehandel als Serviceprodukt für externe Kundinnen und Kunden – und bietet Unternehmen damit einen verlässlichen Partner für eine strukturierte und nachhaltige Energiebeschaffung. Das dafür entwickelte Elli PowerCenter fungiert als Plattform für Energiehandel und netzdienliche Leistungen. Diese Entwicklungen bilden zugleich die Grundlage für das Managed Battery Network – ein virtuelles Kraftwerk, das stationäre Speicher und Fahrzeugbatterien vernetzt, um erneuerbare Energien effizient einzubinden, Lastspitzen zu glätten und überschüssige Energie handelbar zu machen. Mit diesen Schritten positionieren sich der Volkswagen Konzern und Elli klar an der Schnittstelle von Automobilindustrie und Energiewirtschaft.

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 58.000 Beschäftigte in über 60 Werken an 35 Standorten tätig, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt. Damit zählt die Volkswagen Group Components zu den größten Automobilzulieferern weltweit. Historisch ist die Volkswagen Group Components stark in dem Komponentensegment für Fahrzeuge mit konventionellen Antriebsarten vertreten, treibt aber konsequent die Transformation des Produktportfolios mit Ausrichtung auf strategische Kernmodule für die E-Mobilität voran. Die Transformation zum Systemanbieter erfolgt schrittweise: 2025 wurden weltweit 7,7 Mio. Verbrennungsmotoren und 6 Mio. Getriebe gefertigt – gleichzeitig aber auch bereits 1,2 Mio. E-Antriebe und 1,2 Mio. Batteriesysteme. Auch in den Kompetenzprofilen der Beschäftigten spiegelt sich dieser Wandel wider. Kernkompetenzen mit Fokus auf die Zukunftstechnologien werden auf- und ausgebaut und Beschäftigte gezielt für die Anforderungen der Elektromobilität qualifiziert. Bereits Ende 2024 arbeiteten rund 25 % der Beschäftigten in diesen strategischen Zukunftsfeldern. Dieser Anteil stieg bis Ende 2025 auf über 30 % und wird voraussichtlich in den kommenden Jahren weiter ansteigen.

Das Produktportfolio umfasst dabei im Schwerpunkt Tech-Komponenten wie Fahrwerk, Achssysteme, Lenkungen, Getriebe, E-Antriebe inklusive der dazugehörigen Leistungselektronik, Thermomanagementsysteme und Batteriesysteme.

Mit dem Einstieg in die Elektromobilität liegt der Fokus auf der konsequenten Optimierung des elektrischen Antriebsstrangs für den Konzern sowie der Transformation der Komponentenwerke von der Verbrenner- in die Elektromobilitätswelt. Das Produktportfolio wurde entsprechend strategisch definiert und fokussiert. Ein gutes Beispiel ist der elektrische Performance-Antrieb APP550, der bisher leistungsstärkste und effizienteste E-Antrieb der Volkswagen Group Components.

Einhergehend mit der Transformation und basierend auf der vorhandenen Technologie-Expertise hat sich der Geschäftsbereich auch im Hinblick auf Kooperationen mit externen Partnern geöffnet, um Potenziale aus Synergie- und Skaleneffekten zu heben und dadurch die Transformation zur Elektromobilität zu beschleunigen sowie dazu beizutragen, Volkswagen-Technologien als Industriestandard zu etablieren.

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. Der Tech Stack Platform Business baut auf der jahrzehntelangen Erfahrung im konzerninternen Plattform-Sharing auf. Mit Ford hat Volkswagen erstmals einem externen Partner die Nutzung der Konzernplattform MEB ermöglicht. Im Rahmen dieses Kooperationsprojekts wurden die notwendigen markenübergreifenden Strukturen und Prozesse innerhalb der

Volkswagen Organisation geschaffen, um künftig auch weitere externe Kooperationspartner aufzubauen. Seit Juni 2024 wird beispielsweise der indische Automobilhersteller Mahindra mit MEB-Komponenten für Fahrzeuge der INGLO-Plattform beliefert; zukünftig soll auch die Einheitszelle von PowerCo an den Automobilhersteller geliefert werden.

PRODUKTION

Unser internationales Produktionsnetzwerk umfasst eine Vielzahl an Prozessschritten – vom Lieferanten über die Fabriken und die Montagelinien bis hin zum Handel sowie zu unseren 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 2025 produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 8,9 Mio. Fahrzeuge inklusive der chinesischen Joint Ventures. Dies entspricht einem Rückgang von 1,0% im Vergleich zum Vorjahr. Die Produktivität (Fahrzeuge pro Mitarbeiter und Jahr) stieg inklusive der chinesischen Joint Ventures im Vergleich zum Vorjahr um 4,3%. Ohne die chinesischen Joint Ventures produzierte der Volkswagen Konzern weltweit 6,2 Mio. Fahrzeuge, was einem Anstieg von 0,6% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produktivität stieg im Vergleich zum Vorjahr um 4,6%.

Produktionsstrategie

Mit PULSE 2035 richtet die Konzernproduktion ihren Fokus konsequent auf Zukunftsfähigkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit aus. Damit reagiert sie auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Automobilbranche, die durch technologische Innovationen, geopolitische Entwicklungen und steigende ökologische Anforderungen geprägt sind. PULSE 2035 formuliert ein konkretes Zielbild für das Jahr 2035, das sich auf fünf zentrale Zielgrößen stützt: Fabrikkosten pro Fahrzeug, Produktivität, Werksauslastung, innovative Technologien und Prozesse sowie die Verringerung der Umweltauswirkungen. Diese Größen machen die strategische Ausrichtung greifbar und geben eine klare Orientierung.

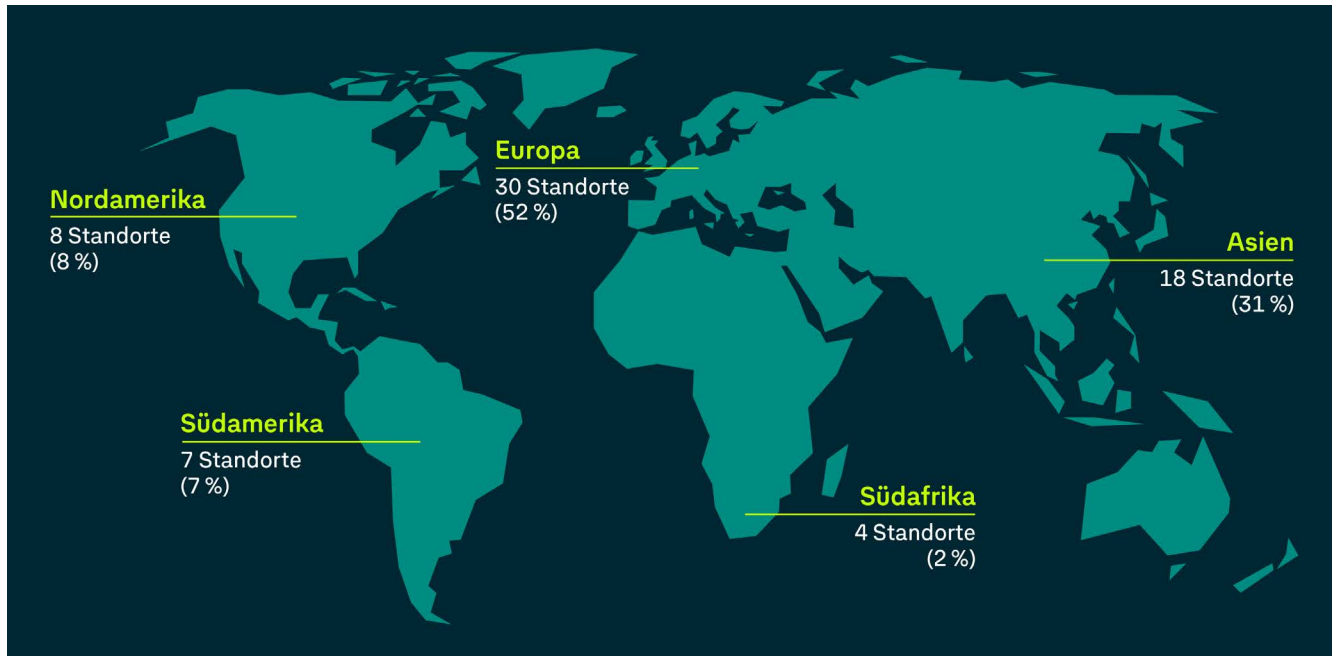
Die Vision von PULSE 2035 beschreibt eine Produktion und Logistik, die ressourcenschonend, leistungsoptimiert und innovationsgetrieben ist – und bis 2035 realisiert werden soll. Zur strukturierten Umsetzung dieser Vision basiert die Strategie auf einem stabilen Ordnungsrahmen aus sieben Kategorien: Produkt und Produktionsprozesse, Produktionsnetzwerk, Lieferkette, Menschen, Umwelt und Energie, Digitalisierung, Betriebsabläufe und Governance. Dieser Rahmen bildet das Fundament für die Umsetzung und ermöglicht eine konsistente Steuerung der Transformation über alle Standorte hinweg.

Globales Produktionsnetzwerk

Das Produktionsnetzwerk des Konzerns erstreckte sich am Ende des Berichtsjahres über 111 Produktionsstandorte einschließlich unserer chinesischen Joint Ventures. Davon sind 67 Standorte fahrzeugproduzierende Werke, inklusive LKWs, Busse und Motorräder. 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 2025 in einem herausfordernden Umfeld der Anlauf von 46 Fahrzeugprojekten gelungen, davon waren 26 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 20 Produktaufwertungen oder Derivate.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2025 in Prozent



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 fahrzeugbauenden 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 Modulare Längsbaukastens (MLB) und des MQB gefertigt. In Zwickau fertigen wir derzeit Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi und CUPRA auf gemeinsamen Plattformen des MEB.

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. Hierdurch heben wir markenübergreifende Synergien in der Fertigung. Zum Jahresende 2025 wurden im weltweiten Produktionsnetzwerk für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an 19 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 2025 bildete, wurde der Fokus auf Geschwindigkeit und Mehrwert von IT-Produkten sowie auf den Einsatz von KI 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 110 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 KI zur Unterstützung der Fahrzeuginbetriebnahme. Die Applikationen werden über die gemeinsam mit dem erneut bestätigten strategischen Partner Amazon Web Services (AWS) entwickelte Digitale Produktionsplattform (DPP) ausgerollt. Die Fähigkeiten der DPP werden gemeinsam mit AWS kontinuierlich ausgebaut. Im Berichtsjahr gab es einen starken Fokus auf Data Management Services.

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 Kostenreduktionen in der Wertschöpfungskette sowie flexiblere Umsetzungsmöglichkeiten und Qualitätsverbesserungen realisieren lassen. Mit der digitalen Transformation in der Produktion und Logistik verfolgen wir das Ziel, die gesamte Prozesskette zu vereinfachen und neue Technologien bestmöglich einzusetzen. Im Jahr 2025 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 Digitalisierungsinitiative soll die Robustheit unserer Werke steigern.

Der Fokus der Innovationsarbeit lag 2025 auf KI, zum Beispiel für KI-Robotik sowie im Bereich Generative KI. Im Anwendungsbereich Generative KI hat Volkswagen im Jahr 2025 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 und direkt in der Produktion. Mit dem Einsatz von Generativer KI hat Volkswagen das Ziel, Kostenreduzierungen im Zusammenhang mit der Informationsgenerierung und -verarbeitung in der Produktion zu heben.

MARKETING UND VERTRIEB

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

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, mit der wir die Positionierung unserer Marken steuern und verbessern wollen.

Im Rahmen unserer Konzernstrategie haben wir auf China sowie die Regionen Westeuropa und Nordamerika aufgrund ihrer hohen strategischen Bedeutung als größter Einzelmarkt beziehungsweise größte Regionen für den Volkswagen Konzern ein besonderes Augenmerk gelegt. Die Konzernstrategie bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung des Vertriebs hin zum globalen Technologie- und Mobilitätsanbieter und soll uns befähigen, noch flexibler und zielgerichteter auf die Wünsche unserer Kundinnen und Kunden zu reagieren und zusätzliche Ertragspotenziale zu heben.

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 stehen 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. Die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten sind hoch. 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.

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 Škoda, SEAT und CUPRA zeigten 2025 eine verbesserte Eroberung, während Porsche Werte leicht unter Vorjahresniveau verzeichnete.

Auf den europäischen Kernmärkten hat sich 2025 das Markenimage der Marke Volkswagen Pkw auf Gesamtmarktniveau bewegt; das Markenvertrauen lag über Gesamtmarktniveau im Bereich der Premiummarken. 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 und mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was neue Herausforderungen an den Vertrieb stellt.

Die Digitalisierung bietet dem Vertrieb Chancen, unter anderem eine verbesserte Kundenansprache. Grundlage für unser Handeln ist die umfangreiche Kooperation zwischen den Marken und Märkten, um größtmögliche Synergien zu erzielen. Wir wollen für die Kundinnen und Kunden unserer Marken ein optimales Produkterlebnis 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.

Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige Partnerschaften. Diese sorgen unter volatilen Rahmenbedingungen für einen stabileren Absatz 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 zunehmend herausfordernden Wettbewerbsumfeld konnten wir 2025 allein in unserem Heimatmarkt rund 1.000 neue Großkunden gewinnen und haben damit gemeinsam mit einer engagierten Handelsorganisation ein deutliches Zeichen für Vertrauen und nachhaltiges Wachstum gesetzt.

In einem um 1,4 % gestiegenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen im Berichtsjahr bei 18,0 (19,9) %. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment stieg auf 49,8 (48,0) %. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen Konzernanteil von 28,4 (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 über den gesamten Lebenszyklus 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 schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus im Regelfall 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 KI-basierte 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, 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.

QUALITÄTSSICHERUNG

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 Produkterlebnisses 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“ (Automotive Software Process Improvement and Capability dEtermination), 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.

Strategie der Konzern Qualität

Unsere Funktionalbereichsstrategie New Quality überprüfen wir regelmäßig und stimmen sie mit den Marken ab. Unser Handeln strebt danach, herausragende Produkte, Dienstleistungen und eine exzellente Kundenzufriedenheit zu erzielen. Der Konzernstrategie folgend 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. 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 Verantwortlichkeiten für Qualität im gesamten Konzern und stimmen ein schnelles Zusammenarbeitsmodell zwischen Konzern, Markengruppen und Marken ab. Im Laufe des Geschäftsjahres 2025 wurden sechs der auf das Konzern-TOP-10-Programm einzahlenden qualitätsspezifischen Handlungsfelder abgeschlossen und sechs neue Handlungsfelder (unter anderem wird das Thema Kundenzufriedenheit fokussiert) 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 – risikobasiert werden relevante Entscheidungen nicht von Einzelpersonen getroffen. 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 – 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 typgenehmigungsrelevanten Anforderungen. Diese Normen und Vorgaben müssen erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung 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 2025 arbeiteten – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 662.942 (679.472) Beschäftigte im Volkswagen Konzern und 602.659 (614.082) Beschäftigte ohne die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Das sind 2,4% weniger als Ende 2024. Die Verteilung unserer Gesamtbelegschaft auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2025 arbeiteten 284.032 (293.338) Beschäftigte in Deutschland.

BESCHÄFTIGTE NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31.12.2025



Europa (ohne Deutschland) / Übrige Märkte	30 %
Deutschland	43 %
Nordamerika	7 %
Südamerika	5 %
Asien-Pazifik	15 %

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Der Volkswagen Konzern setzt im Rahmen seiner Konzernstrategie einen Fokus darauf, seine Beschäftigten für die Transformation zu befähigen und zu begleiten. Eine Schlüsselrolle spielt für unsere drei Markengruppen Core, Progressive und Sport Luxury in diesem Zusammenhang die Personalstrategie (Group People Strategy), mit der vor allem zentrale und erfolgskritische Ansätze der Personalpolitik fortgeführt werden.

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 darauf hinwirken, 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 prägen die Zusammenarbeit.
- 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 Botschafter des Volkswagen Konzerns, die unsere Werte in der Gesellschaft vertreten.

Mit unseren vielfältigen Transformationsfeldern wie zum Beispiel Digitalisierung und 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. In diesem Sinne findet im Rahmen der weiteren Operationalisierung der Group Strategy auch eine Überarbeitung der strategischen Kennzahlen der Group People Strategy statt.

- > **Engagement-Index:** Der Engagement-Index wird auf Grundlage von drei Fragen der neu eingeführten Beschäftigtenbefragung myVOICE ermittelt. Er misst das Engagement, die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sowie die Attraktivität von Volkswagen als Arbeitgeber. Die Befragung wurde Ende 2025 erstmalig in vier Gesellschaften durchgeführt und wird ab 2026 weiter ausgerollt. Für die Jahre 2025 und 2026 wird der Engagement-Index im Rahmen der Group People Strategy zunächst als Ist-Wert berichtet, der die Grundlage für die Verzielung ab dem Jahr 2027 bildet. Dann setzt der Engagement-Index als strategischer KPI der Group People Strategy ein. Der bisherige KPI „Interne Arbeitgeberattraktivität“, der auf der im Jahr 2023 letztmalig durchgeführten Beschäftigtenbefragung „Stimmungsbarometer“ basierte, besteht nicht mehr.
- > **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. Diese beiden Zahlen werden im Diversity-Index zusammengefasst, der weiterhin als strategische Kennzahl Bestand hat. Nähere Informationen zu diesem Ziel finden sich im Abschnitt „Ziele im Zusammenhang mit Gleichbehandlung und Chancengerechtigkeit“ im Kapitel „Beschäftigte und Fremdarbeitskräfte“ des Nachhaltigkeitsberichts sowie im Vergütungsbericht.
- > **Umsetzungsstand strategische Personalplanung:** Im Rahmen der Überarbeitung der Konzernstrategie wird die Kennzahl ab 2025 nicht mehr als KPI genutzt.
- > **Weiterbildungsstunden pro Beschäftigtem:** Die strategische Kennzahl „Durchschnittliche Weiterbildungsstunden je Beschäftigtem pro Jahr“ wird aktuell überarbeitet und ist deswegen für die Berichtsjahre 2025 und 2026 ausgesetzt. In diesem Zeitraum wird die Kennzahl sowohl in der Group Strategy als auch in der regenerate+ nicht als strategischer KPI berichtet. Weitere Information dazu finden sich im Abschnitt „Ziel in Bezug auf Weiterbildung und Kompetenzentwicklung“ unter „Beschäftigte und Fremdarbeitskräfte“ im Nachhaltigkeitsbericht.

Handlungsfeld „People“ im Konzern TOP-10-Programm

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 unterjähriger Ziele, an deren Umsetzung sich unsere Konzerngesellschaften beteiligen. Im TOP-10-Programm des Konzerns war der Personalbereich im Berichtsjahr mit dem Top „People“ vertreten. Kundenorientierung, Unternehmertum und Teamgeist bilden für Volkswagen die Basis für zukünftigen Erfolg. Prozessoptimierung und Effizienz sollen das Unternehmen international wettbewerbsfähig halten. Mit innovativen Aus- und Weiterbildungen sowie hochwertigen Führungskräfteprogrammen und attraktiven Vergütungs- und Partizipationsmodellen möchte Volkswagen ein sozialer Arbeitgeber für eine leistungsstarke Mannschaft sein. Im TOP-10-Programm 2025 hat das Personalressort diesen Anspruch in zehn Arbeitsschwerpunkte übersetzt. Hierzu zählten unter anderem das globale Management der Arbeitskosten, die systematische Förderung von Diversität, ein neues Rahmenkonzept für die Talentförderung und gezielte Angebote zur Förderung von individueller Gesundheit und Resilienz. Innerhalb dieser Arbeitsschwerpunkte wurde im Berichtsjahr auch die konzernweite Umsetzung der Effizienzprogramme ausgewählter Marken sowie die teilweise Neugestaltung der Managementstruktur nachverfolgt. In der Volkswagen AG wurde im Kontext der Effizienzprogramme ein umfangreiches Abfindungsprogramm fortgeführt, das den Personalabbau entlang der demographischen Kurve sozialverträglich unterstützt und auch 2026 im Rahmen des verbleibenden Budgets noch nutzbar ist.

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 Beschäftigungsperspektive bei Volkswagen haben. Im Fokus stand 2025 weiterhin 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 koordiniert durch die Volkswagen Group Academy

schaffen wir auf diese Weise einen gemeinsamen Rahmen für die Qualifizierung aller Beschäftigten des Volkswagen Konzerns. Nähere Informationen zu Degreed finden sich im Abschnitt „Aufbau und Ausbau eines digitalen Weiterbildungsangebots“ im Kapitel „Beschäftigte und Fremdarbeitskräfte“.

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen sind die Berufsausbildung sowie das duale Studium. Zum Jahresende 2025 bildete der Volkswagen Konzern 17.124 (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.

Mit unseren Angeboten im Bereich der Aus- und Weiterbildung, des sozialverträglichen Personalumbaus und unserer gezielten Steuerung aktueller Fokusthemen durch das TOP-10-Programm leisten wir als Personalbereich einen Beitrag zur zukunftsgerichteten Transformation des Volkswagen Konzerns.

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 Global IT++ eine Strategie für die konzernweite IT entwickelt. Sie folgt der Vision „ONE strong global Network“ und soll eine klare und synchrone Ausrichtung, die weltweite Vernetzung und den Wissensaustausch sowie die gemeinsame Umsetzung der IT-Strategien aller Marken und Regionen sicherstellen. 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 auszunutzen 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 klare Wertbeitrag für die Fachbereiche, ein aktiver Beitrag zur konsequenten Digitalisierung des Unternehmens, eine hohe Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung sowie Kosteneffizienz. Um diese Ziele zu erreichen, wurden langfristige IT-Imperative definiert. Diese fokussieren sich auf 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. Den Umsetzungsstand zielgerichteter Maßnahmen verfolgen wir durch das jährliche Global IT TOP-10-Programm in agiler Arbeitsweise in Halbjahres-Sprints mit dem Fokus auf Geschäftsnutzen und Geschwindigkeit im One Strong Global Network. Dieses IT-Netzwerk der Konzernstellen, Marken, Regionen und Partnerfirmen steht für eine pragmatische, markenübergreifende Zusammenarbeit, transparente Kommunikation und regelmäßigen Dialog zum effizienten, weltweiten Personaleinsatz und der Vermeidung von Doppelarbeiten durch Synergien.

Das Global IT TOP-10-Programm schafft durch Maßnahmen zur optimierten Datenverfügbarkeit die Basis für moderne KI-Anwendungen und damit das Potenzial für unternehmensweite Effizienzen. Eine konsequente Modularisierung und der globale Roll Out 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 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. 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 den Konzernstellen und den Marken. Dieser Kurs wird konsequent weiterverfolgt. Die Konzern-IT strukturiert sich dazu global einheitlich entlang von fünf Betriebsplattformen beziehungsweise -domänen (Cloud, Mainframe, High Performance Computing, On Premise, Digital Workplace (DWP)) sowie den crossfunktionalen Services, 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. Besonders deutlich wurden die Vorteile der globalen Zusammenarbeit 2025 anhand der Plattform DWP.

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 sukzessive auszuweiten. Dafür sollen vor allem der konsequente Ausbau der internationalen IT-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. Darüber hinaus ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) im Zusammenhang mit der Softwareentwicklung ein Kernbestandteil des Aufgabenbereichs des SDC.

Nutzung von Digitalisierung und KI

Der digitale Wandel wird durch den Vorstand stetig begleitet und unterstützt. Der Konzernvorstandsausschuss 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 den Konzernstellen und den Marken. Damit ist er die höchste Entscheidungsinstanz und Richtungsgeber in der digitalen Transformation des Konzerns.

Im Geschäftsjahr 2025 wurde die großflächige Einbringung von Anwendungen mit KI in zahlreiche Unternehmensprozesse weiter vorangetrieben. Die Anwendungsbreite von KI im Volkswagen Konzern ist groß. Angestrebt werden konkrete monetäre Einsparungen (zum Beispiel die Reduktion von Prozessdurchlaufzeiten durch Effizienzsteigerungen wie die Beschleunigung des Produktentwicklungsprozesses), konkrete Verbesserungen der Produktqualität und damit verbundene mittelbare Kosteneinsparungen (zum Beispiel verbesserte Qualitätsprozesse und damit auch eine Reduktion von Kulanz- und Gewährleistungskosten sowie dadurch überflüssig werdende Beauftragungen mit beispielsweise Übersetzungs- und Rechtsverteidigungskosten) sowie ergonomische Vorteile für Beschäftigte durch eine unterstützte Bedienung von Systemen.

KI entfaltet ihren Wert im Konzern nur dort, wo sie messbaren Nutzen bringt – sei es durch Effizienzgewinne, Qualitätssteigerung oder neue geschäftliche Potenziale. Entscheidungen über ihren Einsatz folgen daher dem klaren Prinzip der wirtschaftlichen Relevanz.

Die konzernweite Daten- und KI-Strategie („Group Data & AI Strategy“) bildet das strategische Fundament für den skalierbaren und verantwortungsvollen Einsatz von KI. Ihr Ziel ist es, datengetriebene Innovationen systematisch

voranzutreiben und den geschäftlichen Mehrwert von Data- und KI-Anwendungen konzernweit zu realisieren. Die Umsetzung findet sich über das Handlungsfeld Data & AI auch im Konzern-TOP10-Programm wieder.

Ein Anwendungsbeispiel ist der Lastenheftassistent, ein KI-gestütztes Tool zur Erstellung technischer Leistungsbeschreibungen. Es unterstützt Fachbereiche bei der präzisen und strukturierten Formulierung von Anforderungen für Entwicklungsdienstleistungen. Durch die Integration generativer KI werden Eingaben verfeinert und automatisch gegen Qualitätsrichtlinien geprüft. Dies reduziert den Erstellungsaufwand und minimiert Fehlerquellen, was zu höherer Qualität und geringeren Änderungsbedarfen führt.

Im Bereich After Sales zeigt der Anwendungsfall Scorpion, wie datengetriebene Lösungen die Geschäftsleistung nachhaltig steigern können. Scorpion analysiert Verkaufs- und Werkstattdaten über alle Ebenen hinweg – von der Unternehmenszentrale über Importeure bis zu Händlern. In über 23 Märkten weltweit (inklusive China, USA, Japan, Brasilien) ist das System bereits im Einsatz. Es ermöglicht gezielte Kundenansprache, optimiert Werkstattbesuche und steigert den Umsatz durch intelligente Kampagnensteuerung. Die Ergebnisse zeigen signifikante Umsatz- und Gewinnsteigerungen im After Sales-Bereich.

Ein zukunftsweisender Ansatz ist auch die Entwicklung des Large Shape Model (LSM) – ein generatives KI-Modell für 3D-Daten. LSM ermöglicht die automatisierte Erstellung und Bearbeitung von 3D-Objekten aus Bildern, Texten oder Skizzen in Sekunden. Die Technologie wird konzernweit als zentrale Plattform („LSMaaS“) bereitgestellt und unterstützt zahlreiche Anwendungsfälle in Design, Engineering, Produktion und Marketing.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor von KI im Unternehmen sind konzernweite Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen, die gezielte Schulungsformate für unterschiedliche Jobprofile und Kompetenzniveaus bereitstellen. Ergänzend fördern spezifische Veranstaltungsformate für Fachgruppen und interne Expertinnen und Experten den marken- und domänenübergreifenden Wissenstransfer zu Daten- und KI-Themen innerhalb des Volkswagen Konzerns. Der Group Skill Hub ist beispielsweise ein internes System zur kontinuierlichen Überprüfung, Anpassung und Erweiterung rollenbasierter Fähigkeiten, einschließlich der Anwendung von KI-Technologien im beruflichen Kontext.

Der systematische und verantwortungsvolle Einsatz von KI erfordert zudem ein effizientes Datenmanagement. Das Expertenteam Group Data & AI Platforms & Enablers gestaltet gemeinsam mit der Group Data & AI Governance den kulturellen und technologischen Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Datenarchitektur. Ziel ist die gezielte (Wieder-) Verwendbarkeit von Daten zur durchgängigen Integration von KI in die Ende-zu-Ende-Prozesse des Konzerns.

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 2025 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. Wesentliche Prozesse der Informationssicherheit von Volkswagen sind ebenfalls TISAX zertifiziert. 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 Verhinderung und Abwehr von Cyber-Angriffen auf unsere Fahrzeuge und auf das digitale Fahrzeug-Ökosystem, für welches die IT-Sicherheit zuständig ist. Basierend auf den

gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung 155 (UNECE R 155) haben wir eine Konzernrichtlinie implementiert sowie eine markenspezifische Organisationsrichtlinie unter Berücksichtigung der organisatorischen Gegebenheiten abgeleitet.

Um Daten unserer Kundinnen und Kunden gegen Cyber-Angriffe zu schützen und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften umzusetzen, etablierten wir integrierte marken- und regionsübergreifende Managementsysteme für Informations- und Cyber-Sicherheit. Das durch die UNECE R 155 geforderte Cyber-Security-Managementsystem wurde erstmalig im Jahr 2021 und seitdem anhand jährlicher Überwachungs-Audits und durch die Re-Zertifizierung 2025 vom KBA bestätigt.

Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditert 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 Beschäftigten sowie die weitere Automatisierung der Prozesse, zum Beispiel durch den Einsatz künstlicher Intelligenz, stehen dabei im Fokus.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2025 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Prognosebericht

Die Weltwirtschaft wird im Jahr 2026 voraussichtlich mit einer ähnlichen Dynamik wachsen wie im Berichtsjahr. Die weltweite Pkw-Nachfrage sollte sich regional uneinheitlich entwickeln und auf 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 zu externen Faktoren basieren auf aktuellen Einschätzungen externer Institutionen; dazu zählen Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, internationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2026 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2025 ähnlichen Dynamik wachsen wird. Die nachlassende Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende graduelle 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 Finanz-, Energie- und Rohstoffmärkten sowie in strukturellen Defiziten einzelner Länder. 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 wirtschaftspolitischen Ausrichtung der USA und der globalen Zunahme geoökonomischer Maßnahmen, die geopolitische Spannungen weiter verschärfen können. Wir gehen davon aus, dass die fortgeschrittenen Volkswirtschaften im Durchschnitt eine ähnliche und die Gruppe der Schwellenländer eine etwas niedrigere Dynamik aufweisen werden als im Berichtsjahr.

Wir rechnen außerdem damit, dass die Weltwirtschaft bis 2030 mit stabilen Veränderungsraten weiter wachsen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa erwarten wir für 2026 eine etwas niedrigere Wachstumsrate der Wirtschaft als im Berichtsjahr und eine im Durchschnitt weiter rückläufige Inflationsrate, jedoch keine damit einhergehenden zusätzlichen Leitzinssenkungen der Europäischen Zentralbank (EZB).

In Zentraleuropa gehen wir für das Jahr 2026 von einer etwas höheren Wachstumsrate gegenüber dem Vorjahr aus, bei zum Teil anhaltend hohen, aber vergleichsweise weniger dynamischen Preisanstiegen. Die Wirtschaftsleistung Osteuropas sollte sich nach dem starken Einbruch im Jahr 2022 infolge des Russland-Ukraine-Konflikts mit einer ähnlichen Dynamik wie im Berichtsjahr weiter erholen.

Deutschland

Wir erwarten, dass sich das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2026 positiv entwickelt, mit einer im Vergleich zum Vorjahr etwas höheren Wachstumsrate. Die deutsche Inflationsrate sollte sich im Jahresdurchschnitt etwas verringern, während sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt voraussichtlich kaum verbessern wird.

Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass das Wirtschaftswachstum in den USA im Jahr 2026 weiterhin stabil ausfällt und die Inflationsrate im Durchschnitt eine ähnliche Dynamik aufweist wie im Vergleichszeitraum der Vorperiode. Die US-Notenbank dürfte im Laufe des Jahres 2026 voraussichtlich weitere Leitzinssenkungen durchführen. In Kanada gehen wir von einer etwas niedrigeren Wachstumsrate gegenüber dem Vorjahr aus, während in Mexiko das Wirtschaftswachstum etwas höher als im Berichtsjahr ausfallen sollte.

Südamerika

Die brasilianische Wirtschaft wird aller Voraussicht nach im Jahr 2026 eine positive Veränderungsrate aufweisen, die aber etwas niedriger ausfällt als im Berichtsjahr. In Argentinien sollte weiterhin ein positives Wachstum zu verzeichnen sein, voraussichtlich ebenfalls auf etwas niedrigerem Niveau.

Asien-Pazifik

Das chinesische BIP wird im Jahr 2026 wahrscheinlich mit einer relativ hohen Veränderungsrate wachsen, welche etwas geringer ausfallen sollte als im Vorjahr. Das Wirtschaftswachstum Indiens sollte eine etwas niedrigere Dynamik aufweisen als im Berichtsjahr, während Japans Wirtschaftsleistung gegenüber 2025 ebenfalls wachsen sollte, allerdings mit einer voraussichtlich etwas geringeren Rate.

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 2026 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, insgesamt aber stabil entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen. Für die Jahre 2027 bis 2030 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 2026 mit einem Verkaufsvolumen auf dem Niveau des Vorjahres. Für die Jahre 2027 bis 2030 gehen wir von einer weltweit wachsenden Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen aus.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa rechnen wir für 2026 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das auf dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Für die großen Einzelmärkte Italien und Großbritannien rechnen wir in 2026 mit einem Wachstum auf Vorjahresniveau, für Frankreich mit einem Wachstum in der Größenordnung des Vorjahres. Den spanischen Markt erwarten wir leicht unter dem Vorjahresniveau.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen gehen wir in Westeuropa für das Jahr 2026 von einem Neuzulassungsvolumen leicht über 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 2026 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 2026 den Vorjahreswert voraussichtlich spürbar übersteigen – vorbehaltlich der weiteren Entwicklung des Russland-Ukraine-Konflikts.

Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2026 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen auf dem Vorjahresniveau liegen wird.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen erwarten wir, dass die Zahl der Zulassungen 2026 den Vorjahreswert spürbar übertrifft.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2026 mit einem Verkaufsvolumen leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen vollelektrischer Fahrzeuge infolge der Neuausrichtung der BEV-Förderung auf Bundesebene stark abnehmen werden. In Kanada wird die Zahl der Verkäufe voraussichtlich leicht unter dem Niveau des Vorjahreswertes liegen. Für Mexiko erwarten wir ebenfalls ein Neuzulassungsvolumen leicht unter dem Niveau 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 2026 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt leicht steigen wird. In Brasilien wird das Marktvolumen gegenüber 2025 voraussichtlich spürbar zunehmen, in Argentinien wird es voraussichtlich leicht über dem Vorjahresniveau liegen.

Asien-Pazifik

Das Neuzulassungsvolumen für Pkw in der Region Asien-Pazifik wird 2026 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen. Wir rechnen damit, dass sich das Marktvolumen in China ebenfalls in der Größenordnung des Jahres 2025 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 volatile Handelskonflikt zwischen China und den USA dürfte – sofern sich keine Lösung abzeichnet – das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen weiter belasten. Den indischen Pkw-Markt erwarten wir auf dem Vorjahresniveau, in Japan dürfte die Nachfrage leicht über dem Volumenniveau des Vorjahres liegen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen wird das Neuzulassungsvolumen in der Region Asien-Pazifik 2026 voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Entwicklung in der Größenordnung des Vorjahres. In Indien erwarten wir für 2026 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 2026, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen.

In der Region EU27+3 wird eine Marktentwicklung leicht über der des Vorjahres erwartet. 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 über dem Niveau des Vorjahres. Für Südamerika gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2026 spürbar rückläufig sein wird.

Für die Jahre 2027 bis 2030 gehen wir von im Durchschnitt gleichbleibender Nachfrage auf den relevanten Lkw-Märkten aus.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2026 mit einer Nachfrage, die leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen. In der Region

EU27+3 erwarten wir eine Entwicklung spürbar unter dem Vorjahresniveau. Für die Busmärkte in Nordamerika rechnen wir für 2026 mit spürbarem Wachstum. In Südamerika werden die Neuzulassungen im Jahr 2026 voraussichtlich deutlich unter dem Niveau des Vorjahres liegen.

Für die Jahre 2027 bis 2030 prognostizieren 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 2026 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – weiterhin 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 Dienstleistungsmodule 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, zunehmen wird. Händler bleiben weiterhin wichtige strategische Partner. Die nahtlose Integration von Finanzdienstleistungen in das Online-Fahrzeugangebot wird zunehmend wichtiger. Auch in den Jahren 2027 bis 2030 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 2026 einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2027 bis 2030 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Für 2026 erwarten wir eine Aufwertung des Euro im Verhältnis zum US-Dollar und zum britischen Pfund. Der chinesische Renminbi, der brasilianische Real, der mexikanische Peso und der südafrikanische Rand sollten annahmegemäß in unterschiedlichem Ausmaß gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung abwerten. Aufgrund der anhaltend hohen Inflation in Argentinien und der Türkei wird für den argentinischen Peso und die türkische Lira eine starke Abwertung angenommen.

Für die Jahre 2027 bis 2030 rechnen wir mit einer weitestgehend stabilen Entwicklung der europäischen Gemeinschaftswährung im Verhältnis zum US-Dollar und zum mexikanischen Peso. Wir gehen von einem im Durchschnitt leicht aufgewerteten Euro gegenüber dem britischen Pfund sowie einer durchschnittlichen Abwertung des brasilianischen Reals aus. Für den chinesischen Renminbi und den südafrikanischen Rand erwarten wir eine durchschnittliche Aufwertung für die Jahre 2027 bis 2030 im Vergleich zum Jahr 2026. Die relative Währungsschwäche der türkischen Lira und des argentinischen Pesos wird sich vermutlich fortsetzen. Das sogenannte Eventrisiko – das Risiko nicht vorhersehbarer Marktentwicklungen – bleibt dabei jedoch grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Nachdem im Jahr 2025 in fast allen großen westlichen Industrieländern und in vielen Schwellenländern Leitzinssenkungen zu verzeichnen waren, wird die weitere Veränderung der Leitzinsen in 2026 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 2026 von einem im Durchschnitt gegenüber dem Jahr 2025 etwas niedrigeren Zinsniveau aus.

Für die Jahre 2027 bis 2030 erwarten wir, dass die Zinssätze insgesamt etwa auf diesem Niveau verharren werden.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Für 2026 gehen wir bei vielen Rohstoffen von Preisanstiegen aus. Aufgrund des Wechselkurseffekts spiegelt sich dieser Preisanstieg nicht zwingend immer in der Bewertung in Euro wider.

Für die Jahre 2027 bis 2030 rechnen wir mit einer weiterhin volatilen Entwicklung auf einem zum Teil erhöhten Preisniveau auf den Rohstoffmärkten. Insbesondere für Batteriematerialien und Edelmetalle gehen wir von deutlichen Preisanstiegen aus.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2026

In der Markengruppe Core liegt der Schwerpunkt bei den Modellneuheiten im Jahr 2026 auf der Markteinführung von Einstiegsmodellen der neuen urbanen Elektrofamilie des Volkswagen Konzerns, die auf der Evolutionsstufe des Modulare E-Antriebsbaukastens, dem MEB+, basieren.

Hierzu gehört bei der Marke Volkswagen Pkw der ID. Polo. Außerdem bekommt der ID.3 in 2026 ein frisches In- und Exterieur. Der neue T-Roc wird mit einem sparsamen Hybridmotor erhältlich sein. In China, für China entwickelt und gebaut, werden insbesondere die neuen Elektromodelle ID. UNYX 07, ID. UNYX 08 und ID. ERA 9X auf den Markt kommen.

Bei Škoda debütiert 2026 der neue vollelektrische SUV Epiq, ebenfalls ein Mitglied der neuen urbanen Elektrofamilie. Der vollelektrische, siebensitzige Škoda Peaq mit großzügigem Raumangebot erweitert das Portfolio. Auf dem indischen Markt ergänzen neue Modelle der Baureihen Kushaq und Slavia die Palette der lokal entwickelten und produzierten Fahrzeuge.

CUPRA wird 2026 auf Basis des MEB+ den Raval auf den Markt bringen. Zudem wird der Born mit frischem In- und Exterieur erhältlich sein.

Der neue Transporter der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge geht 2026 mit Plug-in-Hybridantrieb an den Start, außerdem kommen weitere Varianten mit Doppelkabine auf den Markt. Caddy und Multivan werden umfangreich überarbeitet.

Audi wird im Jahr 2026 sein elektrisches Modellportfolio mit den Markteinführungen des neuen Q4 e-tron und Q4 Sportback e-tron aktualisieren. Als weiteres Highlight steht die Neuauflage des Q7 an. In China wird der AUDI E7X, ein vollelektrischer Premium-SUV, als zweites Modell der Wortmarke „AUDI“ eingeführt.

Porsche wird 2026 mit dem neuen Cayenne Electric und Cayenne Coupé Electric die Elektrifizierung seiner Modelle vorantreiben. Darüber hinaus wird die Produktpalette im Laufe des Jahres 2026 um zusätzliche Derivate ergänzt, darunter der Macan GTS.

Bei Bentley steht 2026 ein Update des Flying Spur auf dem Programm. Zudem kommen neue Versionen der bereits aktualisierten Modelle Continental GT und Continental GT Convertible auf den Markt.

Ducati bringt 2026 die Panigale V4 R und die limitierte Diavel V4 RS auf den Markt. Zudem gehen die Monster V2 und die Hypermotard V2 an den Start. Für Abenteuerfans ergänzen die Multistrada V4 RS, die Multistrada V4 Rally und die Desert X das Portfolio der Reise-Enduros.

Die TRATON GROUP wird 2026 die Elektromobilität und das autonome Fahren vorantreiben, jedoch weiterhin technologieoffen die von Kundinnen und Kunden gewünschten Produkte anbieten.

Scania wird Anfang 2026 mit der Auslieferung der ersten Lkw unter der neuen Marke Next Era beginnen, welche in China für den chinesischen Markt entwickelt und produziert werden. Zudem werden weitere Fahrzeugreihen mit dem Super-11-Motor ausgestattet.

MAN bringt 2026 weitere Motorvarianten auf Basis des D30-Motors für die verschiedenen Fahrzeugreihen auf den Markt.

International wird die Anwendung des gemeinsamen Antriebsstrangs über ein breites Produktportfolio vorantreiben.

Volkswagen Truck & Bus wird sein Angebot an batterieelektrischen Fahrzeugen ausbauen und seinen Kundinnen und Kunden neue Lösungen anbieten.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um unsere Kundinnen und Kunden weltweit mit einem starken Produktportfolio und einem attraktiven Serviceangebot im gesamten Kunden- und Produktlebenszyklus zu begeistern, treiben wir im Rahmen der Umsetzung unserer Konzernstrategie die Transformation von Volkswagen zu einem „Global Automotive Tech Driver“ voran. Dabei wollen wir unser volles Unternehmenspotenzial durch wettbewerbsfähige Technologien sowie die effiziente Nutzung von Konzernsynergien ausschöpfen.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2026 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.

Insbesondere vor dem Hintergrund des verzögerten Hochlaufs der Elektromobilität behalten wir angesichts der sich verändernden Marktbedingungen weiterhin auch die Attraktivität unserer konventionellen Fahrzeuge, Baukästen und Plattformen im Fokus. Dies spiegelt sich auch in der strategischen Anpassung der Investitionsplanung wider, in der auch weiterhin Investitionen in unser Portfolio von Fahrzeugen mit konventionellen Antrieben vorgesehen sind. Ziel ist es, eine ausgewogene Balance zwischen Fahrzeugen mit vollelektrischen, hybriden und konventionellen Antrieben zu schaffen, um die Kundenbedürfnisse differenziert zu bedienen.

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 Marktpresenz unter anderem in 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 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 Umsätze, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen. Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2026 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 11 und 12 % liegen wird.

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 2026 erwarten wir zwischen 3 bis 6 Mrd. €. Darin sind vor allem Liquiditätsabflüsse für Zukunftsinvestitionen enthalten. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2026 voraussichtlich zwischen 32 und 34 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 2026 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 2025 liegen und aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2026 Investitionen, die über 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 2026 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2025 ähnlichen Dynamik wachsen wird. Die nachlassende Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende graduelle 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 Finanz-, Energie- und Rohstoffmärkten sowie in strukturellen Defiziten einzelner Länder. 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 und der globalen Zunahme geökonomischer Maßnahmen, die geopolitische Spannungen weiter verschärfen können. Wir gehen davon aus, dass die fortgeschrittenen Volkswirtschaften im Durchschnitt eine ähnliche und die Gruppe der Schwellenländer eine leicht niedrigere 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 einer sinkenden Verfügbarkeit von Energie führen sowie eine Neubewertung bestehender Ressourcenallokationen erforderlich machen.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2026 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, insgesamt aber stabil entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2026 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das ebenfalls auf dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Auch für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2026 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen auf dem Vorjahresniveau liegen wird. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2026 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 2026 mit einem Verkaufsvolumen leicht unterhalb des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2026 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt leicht steigen wird. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2026 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen.

Die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2026 mit einem Verkaufsvolumen auf dem Niveau des Vorjahres.

Wir erwarten für 2026, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2026 mit einer Nachfrage, die leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2026 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – weiterhin eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir rechnen damit, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2026 unter herausfordernden Marktbedingungen auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, Unsicherheiten in Bezug auf Beschränkungen im internationalen Handel und geopolitische Spannungen, einer steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff-, Energie- und Devisenmärkten sowie aus hohen Anforderungen aus emissionsbezogenen Regulierungen.

Wir erwarten für den Volkswagen Konzern im Jahr 2026 eine Entwicklung der Umsatzerlöse in der Bandbreite von 0 bis + 3 % gegenüber dem Vorjahr. Die operative Umsatzrendite für den Konzern wird zwischen 4,0 und 5,5 % erwartet. Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2026 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 11 und 12 % liegen wird. Den Netto-Cashflow des Jahres 2026 erwarten wir zwischen 3 und 6 Mrd. €. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2026 voraussichtlich zwischen 32 und 34 Mrd. € liegen. Es ist unverändert unser Ziel, unsere solide Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung fortzusetzen.

Die Prognose basiert auf der Annahme, dass die derzeitige Zollsituation im internationalen Handel Bestand hat.

PROGNOSEÜBERSICHT DER SPITZENKENNZAHLEN

in Mrd. €	Ist 2025	Prognose für 2026
Auslieferungen an Kunden (in Mio. Fahrzeuge)	9,0	auf Vorjahresniveau
Volkswagen Konzern		
Umsatzerlöse	321,9	0 bis + 3,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	2,8	4,0 bis 5,5
Operatives Ergebnis	8,9	in der Bandbreite
Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge		
Umsatzerlöse	244,5	0 bis + 3,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	2,0	4,0 bis 5,0
Operatives Ergebnis	5,0	in der Bandbreite
Segment Nutzfahrzeuge		
Umsatzerlöse	42,5	- 5,0 bis + 7,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	5,7	5,0 bis 7,0
Operatives Ergebnis	2,4	in der Bandbreite
Konzernbereich Finanzdienstleistungen		
Umsatzerlöse	62,1	0 bis + 3,0 %
Operatives Ergebnis	3,7	> 4
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile (in %)	11,8	11 bis 12
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile	6,4	3 bis 6
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile	34,5	32 bis 34

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. Mithilfe des 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.

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.

DAS VOLKSWAGEN DREI-LINIEN-MODELL



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.

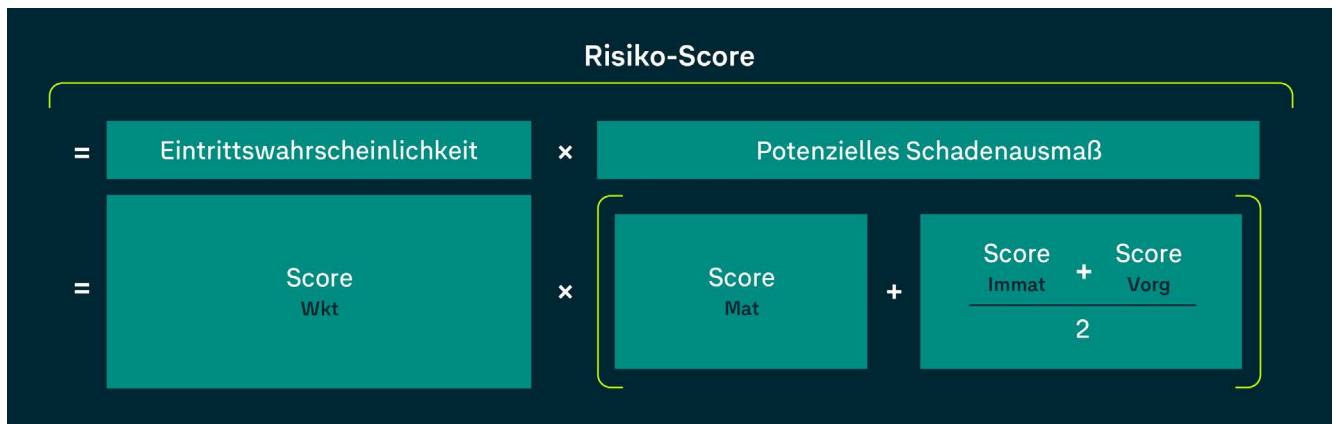
Erste Linie: Operatives Risikomanagement und IKS

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.

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.

ERMITTLUNG DES RISIKO-SCORE



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 über deren aktuelle Risikosituation 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 2025 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 Unternehmens-einheiten 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. Mit der regelmäßigen Durchführung der dargestellten Prozesse entsprechen wir den 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 ebenfalls 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 2025 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. Dem Vorstand liegen keine Hinweise vor, dass unser CMS in seiner Gesamtheit 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 Accounting Standards und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten Abschlüsse 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 Einzelgesellschaften berücksichtigt. In den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche

sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG 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.

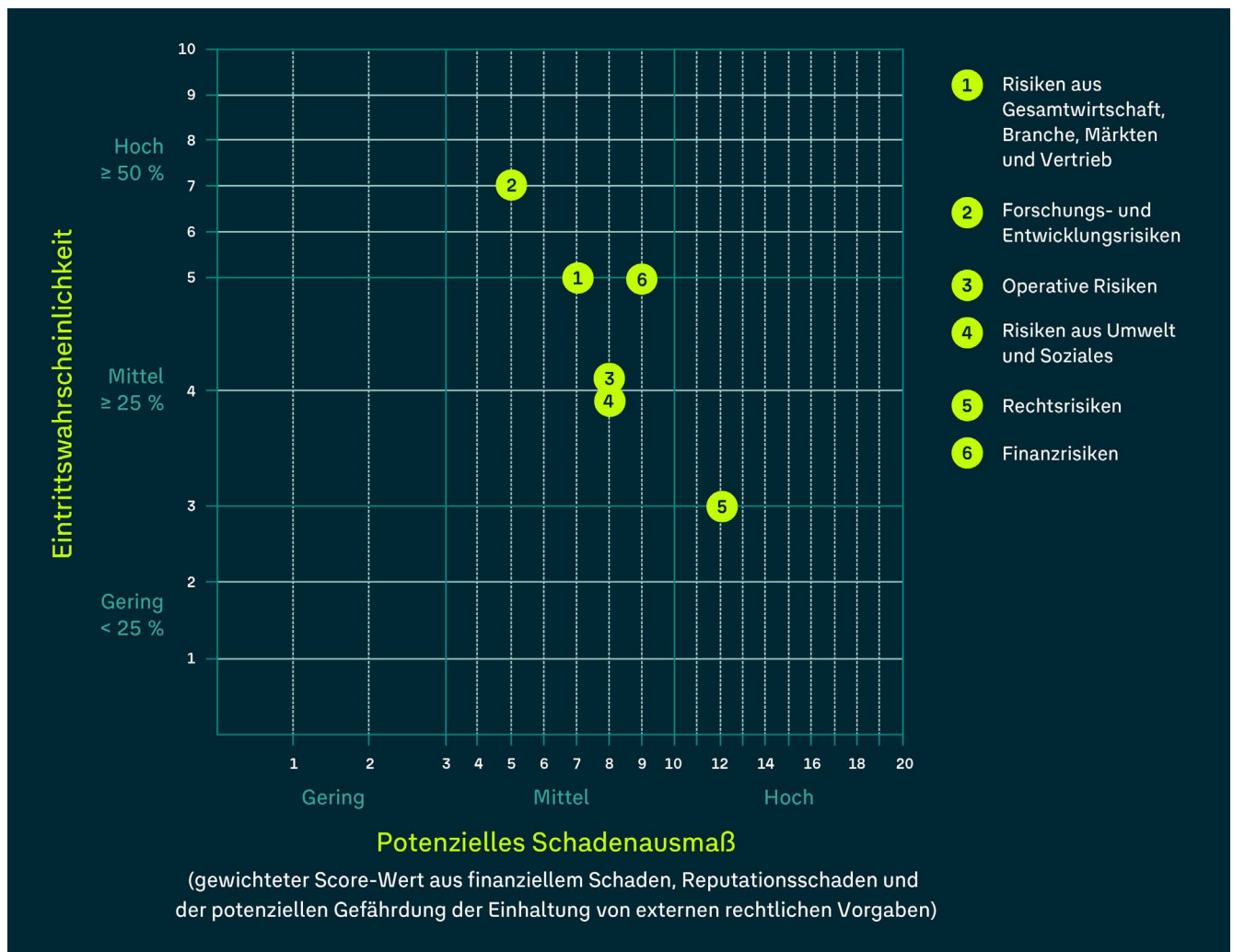
Der zusammengefasste Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG wird – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften erstellt. Die Datenerhebung erfolgt in der Regel über spezifische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

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

Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem 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.

DURCHSCHNITTliche 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, die in obiger Grafik dargestellt sind und im folgenden Text näher beschrieben sind. 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.

Mit dem Ziel, zukünftig eine einheitliche Risikoformulierung für die Einzelrisiken des Risiko- und Chancenberichts und die Risikofaktoren unserer Wertpapierprospekte zu verwenden, haben wir im Berichtsjahr die Formulierungen harmonisiert. Dieser Ansatz reduziert Komplexität und erhöht die Vergleichbarkeit beider Berichtsformate.

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 berücksichtigt. 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 Schadensmaß 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

Die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen sowie unser Absatzvolumen hängen von der allgemeinen weltwirtschaftlichen Lage ab.

Risiken für eine stabile Weltwirtschaft können aus einer weltweiten Abkehr von der Globalisierung und einer zunehmenden Fragmentierung der Weltwirtschaft, aus Schwankungen auf den Finanz-, Energie- und Rohstoffmärkten, zunehmenden geopolitischen und geoökonomischen Spannungen und Konflikten sowie grundlegenden Konjunkturzyklen entstehen. Politische Unsicherheiten, vor allem aufgrund von veränderten politischen Ausrichtungen, protektionistischen Maßnahmen sowie strukturellen Angebots- und Nachfragedefiziten, gefährden ebenfalls die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften, Schwellenländer und anderer Regionen. Regionale und globale Konflikte können sich ebenfalls direkt oder indirekt auf das Wirtschaftswachstum sowie die Entwicklung in fortgeschrittenen Volkswirtschaften und Schwellenländern auswirken. Entscheidende Einflussfaktoren sind geopolitische Auseinandersetzungen wie der Russland-Ukraine-Konflikt oder die Auseinandersetzungen im Nahen Osten, sicherheitsrelevante Ereignisse wie Terrorangriffe und Cyber-Attacken sowie Gesundheitsthemen, insbesondere durch die Verbreitung von Infektionskrankheiten, oder strukturelle Veränderungen wie der demografische Wandel. Die Auswirkungen auf die Konjunkturentwicklung können regional unterschiedlich ausfallen. Volkswirtschaften reagieren je nach Struktur, geopolitischer Lage und globaler Verflechtung unterschiedlich auf äußere Einflüsse. Verwerfungen in der Weltwirtschaft, zunehmende Volatilitäten auf den Finanz-, Energie- und Rohstoffmärkten sowie verstärkte Migrationsbewegungen können mögliche Folgen sein. Zudem lässt sich verstärkt eine erhöhte Preissensitivität auf den einzelnen Märkten beobachten, die auf veränderte Angebots- und Nachfragebedingungen sowie erhöhte Unsicherheiten zurückzuführen ist. Weitere negative Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum können eine veränderte Geldpolitik, strukturelle Defizite oder eine hohe öffentliche und private Verschuldung mit sich bringen.

Insbesondere in Ländern und Regionen mit hoher wirtschaftlicher Relevanz für die globale Lieferkette und Vernetzung, wie die USA und China, können sich ein stagnierendes Wirtschaftswachstum, wirtschaftliche Abschwünge oder Störungen unmittelbar auf die Weltwirtschaft auswirken und damit ein wesentliches Risiko für unser Geschäft darstellen. Folgen wären unter anderem ein verschärfter Preiswettbewerb, eine Ausdehnung der Lagerbestände, eine erhöhte Kapitalbindung und Überkapazitäten in der Produktion.

Zunehmende protektionistische Tendenzen in unseren Kernmärkten, die Einführung oder Ausweitung weiterer tarifärer und nichttarifärer Handelshemmnisse, Mindestlokalisierungsanforderungen oder ähnliche Maßnahmen sowie der Ausstieg aus bestehenden Freihandelsabkommen könnten die genannten makroökonomischen Risiken verschärfen. Direkte oder indirekte Handelsspannungen zwischen den USA, Kanada, Mexiko, der EU und/oder China sowie eine wirtschaftspolitische Neuausrichtung der Länder, die zu unseren Kernmärkten gehören, beispielsweise zur

Stärkung ihres Inlandsgeschäfts oder ihrer Produktionsstandorte, haben sich und könnten sich weiterhin nachteilig auf uns auswirken. Insbesondere sind wir der potenziellen Verschärfung anhaltender Handelskonflikte unter anderem infolge bestehender und abrupt eingeführter Handelszölle der USA und den Gegenmaßnahmen anderer Länder ausgesetzt. Handelskonflikte, Zollschwankungen und -unsicherheiten sowie sonstige geoökonomische Maßnahmen, wie Sanktionen, Handelsbeschränkungen, Investitionskontrollen oder Währungsinterventionen, setzen uns unvorhersehbaren Kosten, Störungen in der Lieferkette und Compliance-Herausforderungen aus. Solche Maßnahmen haben in der Vergangenheit und könnten zukünftig bestimmte Sektoren und Produkte einschließlich des Automobilsektors treffen. Bestehende und geplante US-Zölle sowie nichttarifäre Handelshemmnisse beeinträchtigen den US-Absatz von Fahrzeugen, die wir in anderen Ländern, darunter auch Europa, produzieren.

Künftige, potenzielle bewaffnete internationale Konflikte oder eine Eskalation der Spannungen in unseren Kernmärkten, wie den USA und China, oder etwaige direkte Auseinandersetzungen dritter Staaten mit NATO-Mitgliedstaaten würden erheblich beeinträchtigende Auswirkungen für den Volkswagen Konzern bedeuten.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass die Weltwirtschaft in 2026 wachsen wird. Vor allem aufgrund der genannten Risikofaktoren sowie zyklischer und struktureller Aspekte ist jedoch auch ein Einbruch des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Wachstumsraten möglich.

Das makroökonomische Umfeld könnte für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiver ausfällt als erwartet.

Wettbewerb in der Automobilindustrie

Wir sind weltweit auf Automobilmärkten mit hoher Wettbewerbsintensität aktiv und rechnen mit einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs. Daraus folgen ein anhaltender Preisdruck und ein verstärkter Einsatz von Verkaufsanreizen durch Marktteilnehmer.

Die Automobilindustrie wird sich in den kommenden Jahren weiterhin umfassenden Änderungen gegenübersehen, die in erster Linie auf die fortlaufende Elektrifizierung von Fahrzeugen, Digitalisierung und neue Technologien zurückzuführen sind. Das Wettbewerbsumfeld wird zunehmend durch neue Geschäftsmodelle (zum Beispiel Mobility und Transportation as a Service oder Car Sharing), neue Produkte (zum Beispiel autonomes Fahren) und neue Marktteilnehmer geprägt. Für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen stellen die zunehmende Wettbewerbsintensität und der daraus folgende Preisdruck ein Risiko dar.

Wettbewerbsdruck kann durch den Markteintritt neuer Hersteller – vor allem aus China, den Vereinigten Staaten oder Indien –, die Produktionsausweitung etablierter Hersteller oder staatliche Regulierung entstehen. Dies betrifft insbesondere die Automobilmärkte in Westeuropa, den Vereinigten Staaten, China, Brasilien und Indien. Wettbewerber dürften zudem in verstärktem Maße versuchen, den westeuropäischen Markt mit freien Produktionskapazitäten oder neuen, auf europäische Verbraucher ausgerichteten Produktangeboten zu bedienen.

Abhängigkeit von Schlüsselmärkten

Ein signifikanter Anteil der Fahrzeugverkäufe des Volkswagen Konzerns entfällt auf unsere Schlüsselmärkte in Westeuropa, vor allem Deutschland, und China. Dabei sind wir Risiken aufgrund verschlechterter wirtschaftlicher Bedingungen und geschwächter Finanzmärkte in diesen Regionen ausgesetzt, die in der Vergangenheit zu einem Nachfragerückgang geführt haben und auch in Zukunft dazu führen könnten.

Aufgrund des anhaltenden Rückgangs der Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen auf unseren Schlüsselmärkten beziehungsweise des gestiegenen Wettbewerbsdrucks mussten wir in diesen Regionen unsere Produktionskapazität anpassen und müssen dies möglicherweise auch weiterhin tun. Das könnte zu Zusatzkosten, Einmalaufwendungen oder einer anderweitigen Reduzierung der Ertragskraft führen.

Unsere künftigen Wachstumspläne hängen auch in hohem Maße von der Marktentwicklung in China ab. Das wettbewerbsintensive chinesische Marktumfeld hatte auch 2025 einen negativen Einfluss auf unsere Auslieferungen. Der Automobilmarkt in China ist hart umkämpft, und zahlreiche heimische und ausländische Hersteller versuchen, mithilfe taktischer Maßnahmen Marktanteile zu halten oder hinzuzugewinnen. Besonders im Segment der

batterieelektrischen Fahrzeuge herrscht ein intensiver Wettbewerb. Viele chinesische Kunden bevorzugen derzeit zudem heimische Hersteller aufgrund ihres landesspezifischeren Angebots an digitalen Diensten.

Eine Abkühlung der Konjunktur oder neue nachteilig wirkende staatliche Maßnahmen, wie die Beendigung von Subventionen, die Einführung oder Anhebung von Handelszöllen oder Quotenregelungen für New Energy Vehicles (zum Beispiel batterieelektrische Fahrzeuge und Plug-in-Hybride), könnten die Nachfrage nach Automobilen schwächen. Des Weiteren könnten Einschränkungen der Fahrzeugzulassungen in Ballungsräumen wie Peking, Shanghai und Guangzhou auf andere Großstädte ausgeweitet werden und unsere Auslieferungen in China beeinträchtigen.

Ein Nachfrageeinbruch bei Fahrzeugen in unseren Schlüsselmärkten – hervorgerufen durch verändertes Kundenverhalten, Preisanpassungen, Veränderungen der Investitionstätigkeit oder der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, zunehmenden Wettbewerb oder politische und bewaffnete Konflikte – würde unser Ergebnis und das unseres Finanzdienstleistungsgeschäfts besonders belasten.

Wachstumspotenzial auf den Schlüsselmärkten des Volkswagen Konzerns

Der Volkswagen Konzern steht dem wachsenden internationalen Wettbewerb, unter anderem aus China, positiv gegenüber und sieht darin eine Chance, von der unsere Kunden profitieren können.

Um unseren Marktanteil und unseren künftigen Erfolg auf bestehenden und neuen Märkten zu sichern, ist es wichtig, dass wir auf neue Kundenpräferenzen reagieren können, vor allem im Hinblick auf die Elektromobilität. Während der Transformationsphase ist ein flexibles Angebot von Antriebsarten essenziell, da sich die Regionen weltweit unterschiedlich schnell entwickeln. Mit unserem breiten Produktportfolio können wir die Nachfrage bedienen: Unsere Kunden können zwischen effizienten Verbrennungsmotoren, vollelektrischen Modellen oder leistungsstarken hybriden Antrieben wählen.

China

In China dürfte die Nachfrage nach Fahrzeugen in den nächsten Jahren weiter steigen, da der Bedarf an individueller Mobilität weiter zunimmt. Diese Entwicklung betrifft den schnell 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 in das Landesinnere verlagert, womit ein weiter zunehmender Wettbewerbsdruck durch lokale Hersteller einhergehen dürfte. Wir erweitern unser Produktportfolio fortlaufend um Modelle, die speziell für diesen Markt entwickelt wurden und wollen so die Chancen nutzen, die dieser Markt vor allem im Hinblick auf die Elektromobilität bietet. Dazu gehen wir verstärkt Partnerschaften ein, um die regionalen Kundenanforderungen besser erfüllen zu können.

USA

Wir erwarten, dass auf dem US-amerikanischen Markt der Anteil von Light Trucks – insbesondere SUV und Pickup – in den kommenden Jahren weiter leicht zunehmen wird. Wie in anderen Märkten wird die Elektrifizierung der Mobilität stark von staatlichen Fördermaßnahmen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen für Flottenemissionen und Kraftstoffverbrauch beeinflusst. Allerdings kann es durch Regierungswechsel immer wieder zu politischen Veränderungen kommen.

Unter der aktuellen Regierung wurden beispielsweise die Kaufanreize für Elektrofahrzeuge merklich zurückgenommen und Standards für die Kraftstoffeffizienz aufgehoben. Die Grenzwerte für den CO₂-Ausstoß sollen erheblich gelockert oder sogar aufgehoben werden.

Die Volkswagen Group of America verfolgt konsequent die Strategie, sich als vollwertiger Volumenanbieter zu etablieren und Marktanteile auszubauen. Durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten – seit 2022 auch mit einer Fertigung für Elektrofahrzeuge – kann der Volkswagen Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Darüber hinaus entwickeln wir zusätzliche Produkte speziell orientiert an den Kundenpräferenzen in den USA, unter anderem einen Full-Size-Pickup und ein robustes SUV, um den Elektro- und Hybridfahrzeugmarkt mit der US-Marke Scout zu erschließen.

Risiken in unseren Wachstumsmärkten

Neben der Entwicklung in unseren Schlüsselmärkten hängt unser wirtschaftlicher Erfolg auf den Wachstumsmärkten in Asien, Nordamerika, Südamerika sowie Mittel- und Osteuropa von unseren eigenen Anstrengungen und denen unserer Wettbewerber ab. In zahlreichen etablierten und aufstrebenden Märkten sind wir bereits vertreten oder wollen unseren Marktanteil erhöhen.

Wir haben erhebliche Investitionen in diese Wachstumsmärkte getätigt und beabsichtigen, dies auch weiterhin zu tun. Die auf diesen Märkten vorherrschenden Bedingungen könnten jedoch eine Steigerung des Absatzvolumens erschweren. Beispiele hierfür sind Anforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung, Mindestanforderungen an Homologation und Fahrzeugzulassungen, Importbeschränkungen in Form von potenziellen Verboten von bestimmten ausländischen Bauteilen und Softwarelösungen sowie andere Handelshemmnisse, wie sie derzeit in den USA eine potenzielle Herausforderung darstellen. Infolgedessen könnten auf diesen Märkten Renditen auf das eingesetzte Kapital entweder gar nicht oder später als geplant erzielt werden.

Mehrere Wettbewerber, vor allem größere asiatische Hersteller, weiten ihre Produktionskapazitäten in diesen Märkten aus, um die lokale Nachfrage zu bedienen. Asiatische - vor allem chinesische und indische - Hersteller exportieren zunehmend in die aufstrebenden Regionen außerhalb ihrer Heimatmärkte. Dies verstärkt den Wettbewerbsdruck auf die Produkte und Dienstleistungen des Volkswagen Konzerns.

Chancen in unseren Wachstumsmärkten

Indien

Indien ist für uns ein wichtiger zukünftiger Markt. Die Nachfrage nach Neufahrzeugen dürfte dort, teils auch bedingt durch den demografischen Wandel, in den nächsten Jahren steigen. Der Volkswagen Konzern hat seinen Geschäftsbetrieb 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 lokalen Kundenpräferenzen zugeschnittenes Angebot.

Brasilien

In Brasilien dürften der Bedarf an individueller Mobilität und die Nachfrage in den nächsten Jahren leicht steigen, insbesondere in den Niedrigpreis-Segmenten kleinerer Fahrzeuge. Aufgrund von Handelshemmnissen bleibt die lokale Fertigung entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit. Um unsere Wettbewerbsposition in Brasilien zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt Fahrzeuge an, die lokal produziert werden, wie Polo und Polo Track, T-Cross, Saveiro, Nivus oder den neuen Tera.

Lokalisierungsanforderungen

Lokalisierungsanforderungen könnten uns Compliance-Risiken, Wettbewerbsnachteilen und Investitionsunsicherheiten aussetzen.

Manche Regierungen führen Vorschriften ein oder haben solche vorgeschlagen, die verlangen, dass Bauteile und Vormaterialien (wie beispielsweise Halbleiter) zu einem bestimmten Anteil im Inland bezogen werden oder die Wertschöpfung im Inland stattfinden muss. Andere Vorschriften schränken die Verwendung von Bauteilen und/oder Vormaterialien aus bestimmten Ländern ein. Die Einhaltung dieser Vorschriften ist häufig Voraussetzung für die Homologation und Zulassung von Fahrzeugen, die Beteiligung an öffentlichen Vergabeverfahren oder den Zugang zu staatlichen Anreizen, Subventionen oder steuerlichen Vergünstigungen.

Lokalisierungsanforderungen erhöhen die Komplexität für unser Supply Chain Management. Dadurch erhöht sich das Risiko von Störungen in der Lieferkette. Unter Umständen sind wir angehalten, mit einem eingeschränkten Kreis lokaler Lieferanten zusammenzuarbeiten, die möglicherweise der Herausforderung gegenüber stehen, wettbewerbsfähige Preise einzuhalten. Dies kann gegenüber inländischen Herstellern höhere Produktionskosten und eine geringere Wettbewerbsfähigkeit bedeuten.

Darüber hinaus kann die für uns selbstverständliche Einhaltung solcher Vorschriften höhere Betriebskosten zur Folge haben. Andererseits sind wir dem Risiko ausgesetzt, Strafen für eine etwaige Nichteinhaltung zahlen zu müssen.

Lokalisierungsvorgaben können zudem Handelsspannungen und Gegenmaßnahmen im Rahmen internationaler Abkommen auslösen. Sich häufig ändernde oder unklare Vorschriften können zu Investitionsunsicherheit führen und eine effektive, langfristige Unternehmensplanung von uns und unseren Lieferanten beeinträchtigen.

Andererseits bieten Local-Content-Quoten Chancen, zum Beispiel um alternative Lieferquellen schneller zu ertüchtigen.

Kundennachfrage

Ein Rückgang der Kaufkraft könnten unser Geschäft signifikant belasten.

Infolge eines niedrigeren verfügbaren Einkommens oder einer angespannten Finanzlage bei den Verbrauchern werden in der Regel weniger Fahrzeuge verkauft. Zunehmende Arbeitslosigkeit, steigende Inflation und Zinsen und ähnliche negative Konjunkturentwicklungen können Gründe für einen Rückgang der Kaufkraft sein. Weitere Faktoren, die sich negativ auf die Nachfrage auswirken, sind Finanzierungskosten, Unzufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit vorhandenen Fahrzeugen und Veränderungen in der Mobilitätsentwicklung oder Infrastruktur, wie zunehmende Car-Sharing-Angebote und Verkehrsdienstleistungen.

Änderungen in der Verbraucherstimmung oder in der Medienberichterstattung zur Weltwirtschaft und den Finanzmärkten mit Veränderungen bei Arbeitslosigkeit, Inflation, Zinsen, Einkommen und privaten Vermögensverhältnissen können zu Nachfragerückgängen bei Automobilen führen, die nur mittelbar mit den zugrunde liegenden gesamtwirtschaftlichen Faktoren korrelieren. Wirtschaftliche Sorgen können mögliche Kunden, insbesondere auf den gesättigten Märkten in Westeuropa, vom Kauf oder Leasing von Neufahrzeugen abhalten und dazu führen, dass sie ihr aktuelles Fahrzeug länger fahren oder sich für günstigere Modelle entscheiden.

Die genannten Risiken zum gesamtwirtschaftlichen Umfeld und der Verbraucherstimmung können auch den Gebrauchtwagenmarkt und das dortige Preisniveau beeinträchtigen. Das könnte sich negativ auf die Rentabilität des Gebrauchtwagengeschäfts bei der Volkswagen Handelsorganisation sowie im Konzernbereich Finanzdienstleistungen auswirken.

Der Volkswagen Konzern sieht sich mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben sowie mit seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt und vor einer Konzentration von Ausfallrisiken einzelner Großkunden oder Märkte geschützt. Der konstant hohe Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Volkswagen Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Markenüberschneidung

Mit unserem vielfältigen Markenportfolio kann die klare Abgrenzung der einzelnen Marken im Volkswagen Konzern erschwert werden, insbesondere dort, wo sich Kundensegmente oder Produktportfolios überlappen. Durch diese Überschneidungen kann die Unverwechselbarkeit einer Marke verloren gehen und den Kunden eine Unterscheidung erschwert werden. Diese Markenkonvergenz könnte einen internen Wettbewerb auslösen, das heißt, dass sich unterschiedliche Konzernmarken im Wettbewerb um dieselbe Kundenbasis befinden können. Dies kann zur Kannibalisierung und Verwässerung des jeweiligen Markenwerts führen.

Rechtliche oder aufsichtsrechtliche Regelungen können darüber hinaus die Markeneinführung auf manchen Märkten gelegentlich verzögern. Wir überwachen diese Entwicklungen genau und passen unsere Strategien entsprechend an, um auf einen geplanten und regelkonformen Markteintritt hinzuwirken.

Eine bessere Markendifferenzierung und -wahrnehmung erfordern ambitionierte Marketingmaßnahmen und Investitionen. Durch eine gezielte strategische Positionierung und das fortlaufende Verfeinern unserer Markenidentitäten stärken wir proaktiv die Unverwechselbarkeit jeder Marke. Diese Bemühungen können höhere Marketingkosten und Repositionierungsaufwendungen nach sich ziehen, sollten aber langfristig den Markenwert und den Konzernwert insgesamt erhöhen.

Der Volkswagen Konzern verfolgt einen proaktiven Ansatz, um das Risiko einer Markenüberschneidung zu minimieren und eine klar strukturierte Markenarchitektur zu sichern. So werden die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Widerstandskraft des Konzerns gestärkt.

Großkunden

Das Fahrzeuggeschäft mit Großkunden ist für uns bedeutend, sodass wir auch von deren wirtschaftlicher Lage und ihren Präferenzen abhängig sind.

Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist das Geschäft mit Großkunden stabiler als das mit privaten Kundinnen und Kunden. Großkunden brauchen Fahrzeuge, um zu reisen, ihre Waren und Dienstleistungen zu vertreiben und ihre Kunden zu besuchen. Sie benötigen für das Tagesgeschäft Pkw, leichte Nutzfahrzeuge, Lkw und Busse und verfügen für die Fahrzeuganschaffung in der Regel über ein bestimmtes Budget. Flottenzulassungen von Pkw stellen im Jahr etwa die Hälfte unserer Zulassungen in Europa dar und verdeutlichen damit die Bedeutung dieser Kunden für den Volkswagen Konzern.

Zwar hängt der Volkswagen Konzern nicht von einzelnen Geschäftskunden ab, das Segment ist jedoch von Bedeutung und setzt uns Risiken im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Resilienz dieser Kunden aus. Die Fahrzeugnachfrage bei Großkunden hängt in erster Linie von deren finanzieller Leistungsfähigkeit ab, ihren Investitionsplänen und Finanzierungsmöglichkeiten, der Zufriedenheit mit vorhandenen Produkten sowie sich entwickelnden Mobilitätstrends und Infrastrukturen. Ein wirtschaftlicher Abschwung könnte Großkunden veranlassen, den Kauf oder das Leasing von Fahrzeugen zu verschieben oder zurückzuhalten, was unseren Umsatz belasten würde.

Zudem findet im Großkundengeschäft eine zunehmende Konzentration und Internationalisierung statt, das heißt der Verlust weniger Großkunden könnte bereits zu einem deutlichen Rückgang beim Fahrzeugabsatz führen.

Häufig sind bei Großkunden CO₂-Einschränkungen bei Abgasemissionen Teil ihrer Unternehmensrichtlinien. Es besteht das Risiko, dass Großkunden nur noch wenige oder keine Fahrzeuge mehr kaufen, wenn wir nicht in der Lage sind, Produkte mit entsprechend niedrigen Abgaswerten anzubieten. Großkunden sind zudem zunehmend an batterieelektrischen Fahrzeugen, neuen Mobilitätsformen sowie mobilen Online-Diensten interessiert, da sie anstreben, die Bestimmungen für Flottenemissionen und unternehmensinterne ESG-Regelungen einzuhalten. Gelingt uns der Wandel hin zur Elektromobilität oder anderen neuen Mobilitätskonzepten nicht rechtzeitig, könnte dies zu Umsatzverlusten führen.

Der Volkswagen Konzern sieht sich mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben sowie seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt. Dieser Ansatz wirkt einer Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden oder Märkte entgegen. Der konstant hohe Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Volkswagen Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Veränderte Kundenpräferenzen

Sich ändernde Kundenpräferenzen bei der Wahl von Verkehrsmitteln könnten dazu führen, dass wir herkömmliche Produktlinien nicht mehr auf dem jetzigen Absatzniveau verkaufen können.

Größe, Leistung und Ausstattungsmerkmale sowie auch marktspezifische Funktionen unserer Pkw und leichten Nutzfahrzeuge beeinflussen unmittelbar unsere Rentabilität. So tragen beispielsweise größere Fahrzeuge aus höherwertigeren Segmenten in der Regel mehr zum operativen Ergebnis bei als kleinere oder sparsamer ausgestattete Fahrzeuge oder solche aus günstigeren Segmenten.

Bedingt durch einen Nachfrageanstieg nach verbrauchsgünstigen Fahrzeugen, wie Hybrid- und Elektromodelle, müssen kleinere und effizientere Motoren verbaut werden, die vergleichsweise teuer und in der technischen Entwicklung anspruchsvoll sind. Aufgrund wettbewerbsintensiver Marktbedingungen wird es unter Umständen auch künftig schwierig bleiben, Kostensteigerungen durch Preisanpassungen zu kompensieren, was sich nachteilig auf unsere Rentabilität auswirken könnte. Des Weiteren könnte ein stockendes Interesse an Hybrid- und Elektrofahrzeugen eine negative Auswirkung auf die CO₂-Bilanz unserer Flotte haben. Die Folge wären höhere Kosten zur Erfüllung der regulatorischen CO₂-Bestimmungen in einigen Ländern.

Aufgrund der wachsenden Urbanisierung erkennen wir einen anhaltenden Trend zu veränderten Mobilitätsmustern: Privat- und Geschäftskunden zeigen zunehmend Interesse an alternativen Verkehrslösungen anstelle von eigenen Fahrzeugen. Ein verändertes Kundenverhalten oder staatliche Maßnahmen zur Vermeidung des

Kraftfahrzeugverkehrs im städtischen Raum oder der allgemeine Trend zu kleineren Fahrzeugen und alternativen Antriebsformen könnte die Nachfrage nach einem Teil unserer Fahrzeuge schwächen.

Diesem Risiko begegnen wir, indem wir stetig neue, kraftstoffsparende Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs-, Kraftstoff- und Mobilitätsstrategien bilden die Grundlagen dafür.

Risiken durch staatliche Eingriffe

Die Nachfrage nach unseren Produkten, vor allem im Bereich Hybrid- und Elektrofahrzeuge, wird teilweise durch staatliche und steuerliche Anreize beziehungsweise durch Dritt- oder andere Umweltanreize bestimmt, die jederzeit gekürzt oder eingestellt werden können.

Der Automobilmarkt ist weltweit Risiken durch staatliche Eingriffe wie zum Beispiel Steuererhöhungen ausgesetzt, die den privaten Konsum einschränken. Handelsbeschränkungen, protektionistische Maßnahmen, wie sie vor allem von den USA umgesetzt wurden, sowie Sanktionen stellen ebenfalls Risiken dar. Darüber hinaus kann unser Geschäft durch Änderungen bestehender oder die Einführung neuer Freihandelsabkommen beeinflusst werden. Etwaige Anpassungen oder restriktivere Bestimmungen in diesen Abkommen könnten uns gegenüber Wettbewerbern mit Produktionsstandorten in Ländern benachteiligen, die von solchen Abkommen profitieren. Zudem bestehen potenzielle Risiken im Zusammenhang mit dem Vertrieb von elektrifizierten Fahrzeugen, wenn die Mindestanforderungen hinsichtlich Lokalisierung aus den Freihandelsabkommen nicht erfüllt werden. Darüber hinaus birgt unsere Abhängigkeit von bestehenden Freihandelsbestimmungen Risiken. Maßnahmen zur Verkaufsförderung könnten zu zeitlichen Verschiebungen der Nachfrage führen und einen ungleichmäßigen Absatz nach sich ziehen.

Staatliche Verkaufsanreize könnten Marktsegmente ansprechen, die für uns nicht vorteilhaft sind und so gegebenenfalls die Attraktivität unserer Fahrzeuge für Kundinnen und Kunden verringern. Beispielsweise können durch politische Veränderungen Regierungen beschließen die Nachfrage nach Elektro- und Hybridfahrzeugen nicht mehr oder nur noch teilweise über direkte Anreize, Steuervergünstigungen und andere Drittanreize gezielt zu fördern oder Maßnahmen ergreifen, die Elektro- und Hybridfahrzeuge benachteiligen. Des Weiteren können Regierungen andere Bedingungen oder Voraussetzungen, um sich für solche Förderungsmaßnahmen und Anreize zu qualifizieren, einführen (zum Beispiel Transparenz- und Sorgfaltspflicht in der Lieferkette, Lokalisierungsanforderungen, Verpflichtungen zu Vielfalt und Inklusion), die wir nicht einhalten könnten.

Darüber hinaus wirken sich spezielle Verkaufsanreize und ein zunehmender Preisdruck im Neuwagengeschäft auf das Preisniveau im Gebrauchtwagenmarkt aus.

Nachfrage nach Nutzfahrzeugen

Schlüsselfaktoren für die Kundinnen und Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service.

Die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen reagiert sehr empfindlich auf wirtschaftliche Veränderungen, was Hersteller dazu zwingt, sich schnell an schwankende Transportbedürfnisse anzupassen. Da es sich zudem um kapitalintensive Güter handelt, können Kundinnen und Kunden eine Anschaffung in Phasen wirtschaftlicher oder regulatorischer Unsicherheiten verschieben oder reduzieren. Lkw und Busse werden in geringerer Stückzahl gefertigt als Pkw und sie sind technisch wesentlich komplexer, was zu höheren Herstellungskosten und betrieblichen Herausforderungen führt. Dies könnte unsere effiziente Anpassung der Fertigung an Nachfrageschwankungen einschränken. Darüber hinaus erschwert die Kapitalintensität von Nutzfahrzeugen das Lagermanagement und die Kapazitätsplanung, was zu Unterauslastung oder Ineffizienzen in der Lieferkette führen kann.

Des Weiteren ist es möglich, dass sich der Frachtverkehr weltweit von Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert und so die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns nachlässt.

Dem daraus resultierenden Risiko von Produktionsschwankungen begegnen wir mit einem hohen Maß an Flexibilität.

Forschungs- und Entwicklungsrisiken

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

Die größten Risiken aus dem RQP resultieren aus einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Software und die damit verbundene Architektur sowie die Elektromobilität.

Risiken aus Forschungs- und Entwicklungstätigkeit

Die Automobilindustrie durchläuft einen Transformationsprozess mit weitreichenden Änderungen. Unser künftiger Geschäftserfolg hängt davon ab, neue, attraktive und energieeffiziente Produkte zu entwickeln, insbesondere angesichts der Entwicklungen bei E-Mobilität, Software und Digitalisierung.

Die Automobilindustrie unterliegt bereits seit einiger Zeit und auch künftig einem grundlegenden Wandel, da die Kunden zunehmend Wert auf geringen Kraftstoffverbrauch und weniger Abgasemissionen sowie die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen im Automobilbereich legen. Wirtschaftlicher Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit hängen für uns davon ab, inwiefern es uns gelingt, unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio zeitnah an die geänderten Kundenbedürfnisse anzupassen.

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs in der Automobilbranche und der Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen besteht das potenzielle Risiko, dass es uns nicht gelingt, Markttendenzen rechtzeitig zu erkennen, um neue Produkte und Dienstleistungen nachfragegerecht zu entwickeln und zu kommerzialisieren und vorhandene Produkte und Dienstleistungen schneller zu verbessern. Der Schwerpunkt von Forschung und Entwicklung liegt auf alternativer Antriebstechnik, beispielsweise Elektro- und Hybridsystemen sowie Range Extendern. Von zentraler Bedeutung sind zudem Software Defined Vehicles (SDV) und ihre digitalen Komponenten für die Architektur, darunter vernetzte Dienste, autonome Fahrfunktionen und KI-gestützte Anwendungen.

Als multinationales Unternehmen müssen wir in der Produktforschung und -entwicklung strenge gesetzliche Anforderungen in den Ländern erfüllen, in denen wir geschäftlich tätig sind. Zunehmend strengere Abgas- und Verbrauchsvorschriften – etwa C6 in China oder Euro-7 in Europa – stellen zusammen mit immer komplexeren Prüfverfahren und Testzyklen (zum Beispiel Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure, WLTP) und Homologationsvorschriften eine weitere operative Herausforderung dar. Diese Gesetze werden fortlaufend weiterentwickelt und in den jeweiligen Ländern immer detaillierter. Dies belastet unsere Abläufe und stellt ein Risiko für unsere Forschung und Entwicklung dar.

Forschung und Entwicklung für unsere komplexen Produkte, Software und Dienstleistungen ist mit erheblichen Risiken verbunden, darunter Unsicherheiten hinsichtlich der breiten Akzeptanz durch die Kunden und der für diese Produkte vorhandenen Infrastruktur. Zu diesen Risiken gehören auch Unsicherheiten hinsichtlich der Erkennung von Markttendenzen und der Erreichung von Erfolgszielen, und zwar zeitnah und zu vorgegebenen Kosten bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätsstandards und regulatorischen Bestimmungen. Darüber hinaus gibt es Unsicherheiten hinsichtlich des Umfangs von Investitionen, die zur Erreichung bestimmter Entwicklungsmeilensteine erforderlich sind. So sollen beispielsweise alle Elektrofahrzeuge in Nordamerika ab 2027 den nordamerikanischen Ladestandard (North American Charging Network, NACS) verwenden.

Mit dem Wandel des Volkswagen Konzerns vom traditionellen Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen entwickeln sich unsere Fahrzeuge von überwiegend mechanischen Systemen zu softwaredefinierten Plattformen. Sofern wir diese Softwareplattform-Konzepte nicht schnell genug einführen, könnte dies einen Nachfragerückgang nach unseren Produkten und einen rückläufigen Marktanteil zur Folge haben. Die erfolgreiche Umsetzung dieses Wandels hängt vom Aufbau starker technologischer und organisatorischer Kompetenzen und der Einstellung qualifizierter Programmierer ab, wodurch für den Volkswagen Konzern Personalrisiken entstehen können.

Wir investieren in Elektromobilität, Batterietechnologie und Digitalisierung, um unser Angebot an Elektrofahrzeugen zu erweitern. Diese Maßnahmen bergen erhebliche Risiken im Zusammenhang mit regulatorischen Unsicherheiten, staatlicher Förderung, Verbraucherakzeptanz, Ladeinfrastruktur, Investitionsbedarf, Bedrohung der

Cyber-Sicherheit, Beschränkungen in der Lieferkette und der Skalierung von Produktions- und Organisationskapazitäten zur Deckung der Marktnachfrage, die wir möglicherweise nicht immer erfolgreich bewältigen können.

Auch können sich neben den globalen politischen Bedingungen und Anforderungen Tendenzen in Forschung und Entwicklung in eine unvorhergesehene Richtung entwickeln, die nicht im Einklang mit unserer Strategie stehen.

Wir sind in der Vergangenheit entscheidende Kooperationsvereinbarungen zur Forschung und Entwicklung neuer Technologien eingegangen und werden dies auch in Zukunft fortsetzen. Solche Investitionen, die erhebliche Ressourcen erfordern können, waren in der Vergangenheit nicht immer erfolgreich und könnten möglicherweise auch in Zukunft nicht erfolgreich sein. Wir können unter Umständen unsere Ziele oder die angestrebte Kapitalrendite nicht erreichen und keine Vorteile aus diesen Vereinbarungen ziehen oder davon profitieren. Unsere Wettbewerber sind möglicherweise in der Lage, bessere Lösungen zu entwickeln und die Produkte schneller, in größeren Stückzahlen, zu besserer Qualität oder geringeren Kosten zu entwickeln, mit der Folge, dass die Nachfrage nach unseren Produkten sinken und wir Marktanteile verlieren könnten.

Im Rahmen unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten besteht ein erhöhtes Risiko, unbeabsichtigt Patente Dritter zu verletzen, was zu Rechtsstreitigkeiten, finanziellen Haftungen oder Verzögerungen bei der Markteinführung von Produkten führen kann.

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

Wir führen 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.

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 Modulstrategie

In der konzernweiten Fahrzeugfertigung kommen unter anderem modulare Baukästen zum Einsatz, die einen flexiblen, markenübergreifenden Einsatz ermöglichen, jedoch auch das Risiko von Produktionsstörungen erhöhen. Unsere Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Zwar werden durch den Einsatz modularer Baukästen, wie dem Modularen Querbaukasten (MQB) für verschiedene Fahrzeugklassen sowie dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) und der Premium Platform Electric (PPE) für den Elektroantrieb, mehr Fahrzeuge auf gleicher Basis produziert, jedoch steigt das Risiko, dass Störungen in der Lieferkette zum Beispiel durch fehlende Fahrzeugteile einen großen Teil unseres Fahrzeugangebots betreffen könnten. Des Weiteren könnten nicht erkannte Fehler, Probleme mit einzelnen Teilen oder zu langsame Reaktionszeiten nach deren Identifizierung zahlreiche Fahrzeuge unserer Marken betreffen.

Der MQB ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur, 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 dieselben, sodass eine einheitliche Systematik der Frontpartie 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 Volkswagen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Dieses Prinzip der Vereinheitlichung bei größtmöglicher Flexibilität haben wir auch auf unseren MEB und die 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 Serienproduktion 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 mittel (Vorjahr: hoch) und das potenzielle Schadensmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP liegen insbesondere in unseren Beschaffungsmärkten und im Bereich der Qualität.

Lieferkettenrisiken

Unsere Produkte und Dienstleistungen sind von einer komplexen globalen Lieferkette abhängig, die wir steuern müssen.

Unsere Produktion ist abhängig von der Qualität der Bauteile, Komponenten und Vormaterialien, der Rohstoffe und der sonstigen Materialien sowie einer verlässlichen und rechtzeitigen Belieferung durch unsere Lieferanten.

Die Transformation der Automobilindustrie hin zur Elektromobilität bringt weitere Risiken in unserer Lieferkette mit sich. Die branchenweite Transformation zur Elektromobilität und die damit verbundene Umstrukturierung der Lieferketten haben in der Vergangenheit und können in der Zukunft zu Engpässen bei der Versorgung und zu Preiserhöhungen bei kritischen Rohstoffen (zum Beispiel Lithium, Rhodium oder Kobalt) und Vormaterialien (zum Beispiel Halbleitern) führen. Dadurch könnten wir darin beeinträchtigt werden, neue Technologien gewinnbringend zu skalieren. Der technologische Wandel erfordert signifikante Veränderungen in unserer Lieferkette, da wir zunehmend Teile und Materialien für neue Technologien hinzukaufen. Das erfordert auch, dass wir konstruktive Beziehungen mit neuen Lieferanten eingehen und aufbauen müssen. Solche geplanten Veränderungen sind in der Regel mit Herausforderungen verbunden. Wir analysieren die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung kontinuierlich und bewerten sie fachbereichsübergreifend, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können.

Grundsätzlich beschaffen wir Bauteile und Komponenten von mehreren Lieferanten. In einigen Fällen sind wir jedoch für die Lieferung bestimmter Bauteile, Komponenten, Vormaterialien und anderer Materialien auf einen oder wenige Lieferanten angewiesen und sind einem erhöhten Risiko ausgesetzt, wenn diese ihren Lieferverpflichtungen nicht nachkommen. Beispielsweise ergeben sich im Bereich der Batteriezellfertigung Versorgungsrisiken, da die Automobilhersteller von einem begrenzten Zuliefererkreis, technologischen Entwicklungen und der Lebensdauer der Batteriezellen abhängig sind. Diesen Risiken begegnet der Volkswagen Konzern durch mehrere strategische Lieferantenbeziehungen und erweitert gleichzeitig den Umfang eigener Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette, zum Beispiel hinsichtlich Rohstoffgewinnung oder Zellfertigung.

Rohstoffrisiken können teilweise durch Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette gemindert werden. Beispielsweise nutzen wir Partnerschaften und langfristige Lieferverträge mit Rohstofflieferanten, um die Versorgung mit entsprechendem Material sicherzustellen und gleichzeitig wettbewerbsfähige Preise zu erzielen.

Es besteht das Risiko, dass mögliche Lieferunterbrechungen nicht frühzeitig genug erkannt und Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig eingeleitet werden, um ein angemessenes Produktionsniveau aufrechtzuhalten.

Erkennbare Engpässe wichtiger Komponenten in unserer Lieferkette oder die Beschaffung von Komponenten, die nicht unseren Spezifikationen entsprechen, haben in der Vergangenheit unsere Geschäftstätigkeit beeinträchtigt oder unsere Produktionskosten erhöht, sofern diese Komponenten nicht rechtzeitig von einem anderen Lieferanten beschafft werden konnten. Dies ist auch künftig nicht ausgeschlossen. Lieferanten waren gelegentlich nicht in der Lage, Fahrzeugteile zeitnah oder gemäß den vereinbarten Vorgaben zu liefern. Verschiedene Faktoren wie Fertigungsprobleme, Materialknappheit, Lieferschwierigkeiten, Beschränkungen im Handel mit bestimmten Ländern

oder Unternehmen, geopolitische Spannungen, Naturkatastrophen, eine Verschärfung von Konflikten und zunehmend klimabedingte Extremwetterereignisse können dafür sorgen, dass dies auch in Zukunft passiert.

Finanzielle Schwierigkeiten Einzelner in der Lieferkette, verstärkt durch die Transformation der Industrie zur Elektromobilität, könnten dazu führen, dass unsere Lieferanten in eine finanzielle Notlage oder in die Insolvenz geraten, was Lieferengpässe sowie höhere Preise und Kosten nach sich ziehen könnte. Lieferanten sehen sich zudem steigenden Rohstoff-, Energie- und Personalkosten sowie einem höheren Finanzierungsaufwand und strengeren Kreditvergabebedingungen ausgesetzt. Das schränkt ihre Möglichkeiten ein, in Neuprojekte zu investieren oder Kapazitäten auszubauen. 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.

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.

Ein erkennbarer Rückgang des Fahrzeugabsatzes auf dem Automobilmarkt würde zudem den Wettbewerb in der Branche verschärfen und die finanzielle Stabilität einiger Lieferanten beeinträchtigen.

Versorgungsrisiken sollen in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme identifiziert und 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 – sofern wirtschaftlich sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Beschaffungskosten und Rohstoffrisiken

Die Preise für bestimmte von uns benötigte Rohstoffe waren und sind nach wie vor einer hohen Volatilität ausgesetzt.

Steigende Preise für handelbare und Grundrohstoffe, Vormaterialien, Energie oder andere Vorleistungen sowie Personalkosten, die wir und unsere Lieferanten bei der Herstellung von Produkten, Systemen, Komponenten und Bauteilen verwenden, wie beispielsweise Stahl, Edelmetalle, Nichteisenmetalle, kritische Mineralien oder andere ähnliche Rohstoffe, oder Erhöhungen der Logistik- und damit verbundenen Kosten, haben zu höheren Produktionskosten für Komponenten, Bauteile, Vormaterialien und Fahrzeuge geführt und können auch zukünftig dazu führen. Vor allem bei kritischen Materialien für unsere Elektroantriebssysteme, darunter Lithium, Nickel, Kobalt und bestimmte Seltene Erden, könnten Preissteigerungen oder eingeschränkte Verfügbarkeit die Produktionskosten für unsere Elektrofahrzeuge erhöhen und die erfolgreiche Entwicklung unserer Elektrostrategie beeinträchtigen.

Engpässe in den Produktionsländern können zu Rohstoff- und Energieknappheit oder Preisschwankungen führen.

Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wird kontinuierlich analysiert und fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können.

Compliance in der Lieferkette

Unsere komplexe Lieferkette geht mit gesellschaftlichen Verpflichtungen einher. Wie auch unsere Lieferanten müssen wir weltweit eine Reihe rechtlicher und menschenrechtlicher Verpflichtungen einhalten. Eine Nichteinhaltung durch uns oder unsere Lieferanten könnte erhebliche Geldbußen, Strafen, Schadensersatzforderungen oder andere negative Folgen nach sich ziehen.

Sozial- oder Umweltbelange können finanziellen Aufwand, Reputationsschäden oder eine instabile Versorgung mit sich bringen. Die Komplexität unserer Produkte und die Abhängigkeit von Lieferanten erhöhen unsere Risiken, sofern Lieferanten menschenrechtliche oder umweltrechtliche Pflichten nicht einhalten. Ein besonders hohes Risiko besteht bei der Beschaffung von Metallen für Elektrofahrzeugbatterien aus Ländern mit niedrigen Nachhaltigkeitsstandards und einer schwachen Umsetzung von Arbeits- und Umweltgesetzen. Die Einhaltung dieser Vorschriften erforderte in der Vergangenheit und erfordert voraussichtlich weiterhin, dass wir Ressourcen für die Analyse unserer

Lieferkette bereitstellen. Neue Gesetze können finanzielle Risiken durch Bußgelder, Importbeschränkungen oder den Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen ebenfalls erhöhen.

Mithilfe von Lückenanalysen vergleichen wir rechtliche Anforderungen mit bestehenden Prozessen und entwickeln Maßnahmen, um identifizierte Lücken zu schließen. Im Jahr 2022 haben wir ein Responsible Supply Chain System implementiert, um Risiken im Zusammenhang mit menschenrechtlichen, sozialen und ökologischen Risiken in der Lieferkette zu erkennen, zu vermeiden oder zu minimieren. Dieses System beruht auf einer Risikoanalyse und umfasst präventive und reaktive Standardmaßnahmen sowie Vertiefungsmaßnahmen wie 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.

Es gibt keine Gewähr, dass unsere Lieferanten diese Standards stets einhalten oder wir etwaige Verstöße in jedem Fall erkennen und beseitigen können. Ein Verstoß könnte Versorgungsengpässe, Lieferverzögerungen bei den betroffenen Fahrzeugen, Reputationsschäden und rechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Betriebsunterbrechungen

Unvorhergesehene Betriebsunterbrechungen in Produktionsanlagen können zu Produktionsengpässen oder Ausfallzeiten führen, und Planabweichungen im Zusammenhang mit Großprojekten können deren Umsetzung beeinträchtigen.

Wir verfügen über zahlreiche Produktionsstandorte weltweit und sind auf das internationale Netzwerk unserer Lieferanten angewiesen. Sowohl unsere eigenen Produktionsanlagen als auch die unserer Lieferanten sind der Gefahr betrieblicher Störungen oder Unterbrechungen ausgesetzt.

Störungen können durch äußere physische Risiken entstehen, zum Beispiel in Form von Extremwetterereignissen wie Überflutungen, Wassermangel, Wirbelstürmen und Hitzewellen oder durch den Austritt umweltschädlicher oder gesundheitsgefährdender Substanzen. An mehreren Standorten hat der Volkswagen Konzern bereits die spezifische Gefährdung durch Klimarisiken untersucht und Gegenmaßnahmen ergriffen. Die Wirksamkeitsanalyse der Gegenmaßnahmen wird in den nächsten Jahren auf weitere Produktionsstandorte ausgedehnt. Die eigenen Vermögenswerte des Konzerns sind durch geeignete Versicherungsverträge abgesichert. Sie werden regelmäßig überprüft und zusammen mit Versicherungsunternehmen an sich verändernde Risikosituationen angepasst.

Weitere Unterbrechungsrisiken könnten durch gesellschaftliche und politische Veränderungen, wie zum Beispiel Personalverfügbarkeit, Epidemien/Pandemien, Sabotage oder regulatorische Änderungen entstehen. Sie könnten betriebliche Probleme verursachen, die zu regionalen, nationalen oder internationalen Einschränkungen unserer Geschäftstätigkeit oder der unserer Lieferanten führen und möglicherweise reduzierte Produktionsleistungen oder vorübergehende Standortschließungen nach sich ziehen können. Gegen- und Vorsorgemaßnahmen werden entsprechend den Grundsätzen des Risikomanagements getroffen, um das jeweilig identifizierte Risiko zu mindern.

Störungen unserer betrieblichen Leistungsfähigkeit können auch aus einem Ausfall kritischer Infrastrukturen oder aus Problemen im externen Teil des Produktionsnetzes resultieren. Die Versorgung mit Strom und anderen Energiequellen, Wasser, Komponenten, Dienstleistungen und stabilen Datenverbindungen sind für eine unterbrechungsfreie Produktion erforderlich. Der Volkswagen Konzern begegnet diesen Risiken mit verbrauchssenkenden Maßnahmen und durch eine flexible Verwendung von Rohstoffen, soweit wirtschaftlich vertretbar. Ferner bereiten wir Ausgleichsmaßnahmen, beispielsweise eine optimale Ressourcenallokation, zwischen Standorten vor, die die wirtschaftlichen Auswirkungen der Risiken für den gesamten Volkswagen Konzern mindern sollen.

Darüber hinaus können auch interne Faktoren wie Maschinenausfälle, Systemfehler oder menschliches Versagen die Produktion beeinflussen. Unsere umfassenden vorbeugenden Wartungskonzepte und Krisenreaktionskonzepte sollen diesen Ausfällen vorbeugen beziehungsweise deren Folgen mindern.

Produktionskapazität

Wir könnten möglicherweise nicht in der Lage sein, unsere Produktionskapazität rechtzeitig in ausreichendem Maße an bestimmte Situationen anzupassen.

Schwankungen in der allgemeinen oder spezifischen Fahrzeugnachfrage erfordern regelmäßige Anpassungen der Produktionskapazität an unseren weltweiten Standorten.

Überkapazitäten in der globalen Automobilproduktion können zu höheren Lagerbeständen und gebundenem Kapital führen. Sinkt die Nachfrage nach Fahrzeugen und Ersatzteilen, könnte der Volkswagen Konzern unter Umständen gezwungen sein, Kapazitäten anzupassen oder Vertriebsmaßnahmen zu verstärken, was Risiken in Bezug auf zusätzliche Kosten und erhöhten Preisdruck mit sich bringen könnte.

Die Produktionskapazität für jedes Fahrzeugprojekt wird mehrere Jahre im Voraus auf Basis der erwarteten Absatzentwicklung geplant. Eine signifikante Veränderung der Nachfrage nach Fahrzeugen oder deren Funktionen könnte Anpassungen unserer Produktionskapazität erfordern. Ungeplante und dauerhaft eintretende Nachfragerückgänge und daraus resultierende Überkapazitäten könnten Restrukturierungsmaßnahmen bis hin zu Standortschließungen zur Folge haben. Eine unzureichende oder nicht rechtzeitige Anpassung der Produktionskapazität könnte zu einer ineffizienten Nutzung unserer Produktionsressourcen führen. Eine Überschätzung der Nachfrage könnte ungenutzte Kapazitäten nach sich ziehen, während eine Unterschätzung zu Engpässen und unerfüllten Kundenbedürfnissen führen könnte. Um dieses Risiko zu mindern, kann eine Anfangsinvestition an einer bestimmten Mindeststückzahl ausgerichtet werden, sodass die darüberhinausgehenden geplanten Stückzahlen - oder sogar zusätzliche Einheiten - flexibel je nach Bedarf finanziert werden können. Eine weitere Möglichkeit zur vorbeugenden Risikominimierung ist die Anwendung des Drehscheibenkonzeptes, bei dem die Auslastung zwischen Fertigungsstätten ausgeglichen werden kann.

Falls Nachfrageschwankungen unsere organisatorische und technische Flexibilität übersteigen, könnten wir oder unsere Lieferanten gegebenenfalls nicht in der Lage sein, die Produktionskapazitäten rechtzeitig und ausreichend anzupassen. Dies könnte zu höheren Gesamtkosten führen. Zudem könnten wir in bestimmten Fällen aus politischen, regulatorischen oder rechtlichen Gründen daran gehindert sein, unsere Produktionskapazitäten wie vorgesehen anzupassen. Maßnahmen, wie die Schließung oder Verlagerung von Produktionsstätten, könnten zu erheblichen einmaligen Kosten führen.

Der Umstieg von konventionellen Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor zu Elektrofahrzeugen könnte gerade bei einem ungleichmäßig verlaufenden Übergang zur Elektromobilität zu temporären Auslastungslücken führen. Das internationale Produktionsnetzwerk ermöglicht es uns, an den Standorten flexibel zu reagieren und die Auslastung zwischen Fertigungsstätten über sogenannte Drehscheibenkonzepte anzupassen.

Komplexe Prozesse und technische Systeme, die mit der Modellvielfalt und kürzeren Produktlebenszyklen verbunden sind, haben in den letzten Jahren zu einem erhöhten Risiko von Verzögerungen beim Produktionsanlauf von Fahrzeugen geführt. Diesem Risiko 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.

Änderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen könnten die Produktion beeinflussen, indem das Angebot verfügbarer Produkte vorübergehend eingeschränkt und dadurch die Nachfrage auf bestimmte Varianten konzentriert werden könnte. Zudem könnte es durch nicht freigegebene Modellvarianten zu Produktionslücken kommen. In solchen Fällen kann die Produktion bis zur Erteilung der offiziellen Zulassung dadurch stabilisiert werden, dass Fahrzeuge - einschließlich kundenspezifischer Fahrzeuge - produziert und vorübergehend eingelagert werden. Das dabei gebundene Kapital sowie die Verfügbarkeit von Lagerflächen stellen begrenzende Faktoren dar.

Außerdem könnte sich durch einen zu langsamen Abfluss von gebauten Fahrzeugen ein Rückstau bilden, der die Produktionsstückzahl begrenzt. Dagegen ergreifen wir zielgerichtet Maßnahmen, wie die kurzfristige Beschaffung zusätzlicher Transportkapazitäten oder externe Lagermöglichkeiten. Vorbeugend wird dieses Risiko durch die frühzeitige vertragliche Bindung von Transportkapazitäten gemindert.

Wahrung der Qualität

Unser Geschäftserfolg hängt unter anderem davon ab, dass wir Qualitäts- und Sicherheitsstandards – etwa im Bereich Arbeitssicherheit und -schutz, Emissionen oder Umwelt – einhalten, die Erwartungen unserer Kunden erfüllen und unseren Ruf für die Entwicklung, Produktion und den Verkauf sicherer, hochwertiger Fahrzeuge wahren.

Wir streben an, Qualitätsprobleme bereits frühzeitig in der Produktentwicklung zu erkennen und zu beheben, um Produktionsverzögerungen zu vermeiden. Mit der zunehmenden Verwendung modularer Komponenten im Rahmen unserer Plattformstrategie ist es entscheidend, Funktionsstörungen schnell zu erkennen und zu beheben. Sollten intern oder extern bezogene Teile, Komponenten oder Funktionen von den Spezifikationen abweichen, kann dies zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand verursachen, eventuell zur Verletzung von Sicherheits- und anderen Bestimmungen führen, Kundenbeschwerden, Rechtsstreitigkeiten, Strafzahlungen, Entsorgungsanordnungen und Rückrufe nach sich ziehen, die jeweils den Ruf des Volkswagen Konzerns schädigen könnten. Qualitätsanforderungen ergeben sich zudem in Ländern wie beispielsweise USA, Brasilien, Indien und China, in denen wir länderspezifische Fahrzeuge entwickeln oder auf lokale Lieferanten und Hersteller angewiesen sind, unter anderem und im Wesentlichen aufgrund nationaler Gesetze und Vorschriften.

Mängel im Qualitätsmanagement könnten zum Verlust verschiedener Zertifizierungen und damit zum Entzug der Typgenehmigung durch bestimmte Behörden führen.

Die Konformität von Serienprodukten (Conformity of Production – CoP) in den fahrzeugproduzierenden Werken überprüfen wir 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.

Aufgrund der globalen Ausrichtung unseres Geschäfts können diese Standards und Erwartungen in den Märkten, in denen wir tätig sind, variieren. Die Aufrechterhaltung hoher Qualitätsstandards für unsere Produkte und die Einhaltung komplexer staatlich vorgeschriebener Anforderungen verursachen erhebliche Kosten für Überwachung und Qualitätssicherung.

Würden die erforderlichen Fahrzeugsicherheitsstandards oder geltenden Vorschriften nicht erfüllt oder eingehalten – sei es durch unsere Produkte oder Komponenten, von Lieferanten bezogene Bauteile oder von uns an Dritte gelieferte Komponenten oder Designs –, könnte dies die Verhängung von Geldbußen sowie die Geltendmachung weiterer Ansprüche oder Haftungsverpflichtungen zur Folge haben. In einem solchen Fall könnten wir verpflichtet sein oder freiwillig entscheiden, Fahrzeuge auch Jahre nach deren Verkauf zurückzurufen. Fahrzeugrückrufe könnten zudem unseren Ruf beeinträchtigen, den Verkauf bestimmter Fahrzeuge unterbrechen und das Vertrauen der Verbraucher in die Sicherheit oder Zuverlässigkeit unserer Produkte erschüttern. Darüber hinaus könnte eine unzureichende Unterstützung von Kunden bei Problemen oder während der Produktwartung zu Gewährleistungs- und Kulanzansprüchen führen. Zusätzlich gelten in einigen Ländern besondere, zum Teil fortlaufend neue Regeln zum Schutz der Kunden gegenüber Fahrzeugherstellern, was unsere Kosten zur Einhaltung dieser Vorgaben erhöhen könnte.

Mit der zunehmenden technischen Komplexität der Fahrzeuge aufgrund der größeren Vernetzung sowie der markenübergreifenden Nutzung der Plattformen und Baukastensysteme wird es zunehmend wichtiger, die Zulieferungen von Bauteilen und Softwarekomponenten qualitativ abzusichern.

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. Obwohl es unser Ziel ist, Qualitätsprobleme bereits in der Produktentwicklung frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bestehen Risiken für eine Verzögerung des Produktionsstarts. Da wir im Rahmen unserer Plattformstrategie immer mehr Module 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.

Wir bilden angemessene Rückstellungen für Gewährleistungs- und Kulanzfälle. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass Rückrufe und Feldmaßnahmen zu zusätzlichen Aufwendungen führen.

Die Produktqualität hat einen erheblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden. Kunden verlangen immer öfter, dass wir die Kosten für Reparaturen auch nach Ablauf der Garantiezeit übernehmen.

Um die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen und die Garantie- und Kulanzkosten zu minimieren, optimieren wir kontinuierlich die Prozesse unserer Marken, mit denen wir diese mögliche Qualitätsprobleme verhindern wollen. Unsere etablierten Qualitätsprozesse sollen sicherstellen, dass die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte sämtliche jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Beschwerden von Kunden oder anderen negativen Konsequenzen. Zur Bewertung und Bearbeitung von Produktsicherheitsrisiken wurde beispielsweise der Ausschuss Produktsicherheit (APS) etabliert, dessen Aufgaben und Prozesse in Konzernrichtlinien festgelegt sind und die durch die einzelnen Marken und Unternehmen umgesetzt werden. Der APS untersucht Sicherheitsmängel, Fragen zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sowie Qualitätsprobleme und steuert die entsprechenden Anfragen von Behörden, während das Car Security Board (CSB) in Bezug auf Cyber-Security-Themen unterstützt. Zentrale Abteilungen bearbeiten eingehende Meldungen zu APS- und CSB-Themen und nutzen dabei ein transparentes Steuerungs- und Nachverfolgungssystem, um alle Meldungen mitarbeiterunabhängig und bis zum APS-Beschluss zu verfolgen. In regelmäßigen Veranstaltungen und Schulungen wird das Bewusstsein für Sicherheitsrisiken und Gesetzeskonformität geschärft. Der APS-Prozess unterliegt zudem internen und externen Audits, um die Einhaltung der Vorgaben gewährleisten zu können und Risiken in Entscheidungsprozessen zu minimieren.

Darüber hinaus analysieren wir 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.

Dem Risiko, Zertifizierungen zu verlieren, beugen wir vor, indem wir die Systemauditorien des Volkswagen Konzerns kontinuierlich qualifizieren und unser Qualitätsmanagementsystem und unsere Prozessqualität internen Audits unterziehen.

Zudem haben wir ein 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 erreichen, haben wir konzernweit ein IT-System implementiert, in dem die Statusberichterstattung und Ergebnisdokumentation der Messreihen erfolgt.

IT-Infrastruktur-Risiken und Chancen

Die Aufrechterhaltung unserer Geschäftstätigkeit hängt maßgeblich vom zuverlässigen und effizienten Betrieb unserer Informations-, Datenverarbeitungs- und Telekommunikationssysteme ab. Dazu zählen wesentliche Funktionsprozesse wie Fahrzeugentwicklung, Fertigung, Bestandsverfolgung, Abrechnungs- und Zahlungssysteme sowie weitere zentrale Informationssysteme und Anwendungen, die Arbeitsplätze der Beschäftigten und andere IT-Ausstattung.

Ohne ordnungsgemäß funktionierende IT-Systeme und IT-Infrastruktur können diese Prozesse nicht durchgeführt werden. Die IT-Infrastruktur wird auf bestehende Anforderungen und künftige Entwicklungen angepasst. Dabei berücksichtigen wir auch die wachsenden Anforderungen an die Datenkapazität. Zudem werden unsere Fahrzeuge, Prozesse und Produktionsanlagen immer weiter computerisiert und stärker mit externen cloudbasierten Systemen vernetzt.

Unsere Systeme, Infrastrukturen und Applikationen sowie die Systeme unserer Lieferanten und Dienstleister können anfällig für Schäden, Störungen oder Abschaltungen sein, die durch Angriffe von Hackern und künstlicher Intelligenz, Computerviren oder Sicherheitsverletzungen durch Fehler oder vorsätzliches Fehlverhalten von Beschäftigten, Auftragnehmern und anderen Personen, die Zugriff auf diese Systeme und Applikationen haben,

verursacht werden. Ebenso können IT-Ausfälle oder andere Unterbrechungen auftreten. Software und Hardware einiger vorhandener IT-Systeme bei Volkswagen könnten gegebenenfalls nicht mehr von ihren Anbietern unterstützt werden, was die Sicherstellung eines dauerhaft ordnungsgemäßen und sicheren Betriebs erschweren würde. Derartige Vorfälle könnten die Betriebsintegrität dieser Systeme und Applikationen beeinträchtigen und zu Datendiebstahl oder Verlust firmeneigener Daten, unbefugtem Zugriff auf, Modifikation oder Abzug sensibler elektronischer Unternehmens-, Kunden- oder Beschäftigtendaten, zu Unterbrechungen oder Verzögerungen unserer Geschäftsabläufe, zu Reputationsschäden, zu negativen Auswirkungen auf unsere Finanzlage und auf die Beziehungen zu Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten, zur Geltendmachung von rechtlichen Ansprüchen oder Einleitung von rechtlichen Verfahren oder behördlichen Maßnahmen führen. Darüber hinaus könnte die Verfügbarkeit der Systeme infolge von Ausfallzeiten eingeschränkt sein.

Neue Anforderungen an die Fahrzeug- und Softwareentwicklung rücken zudem zunehmend in den Mittelpunkt von Cybersicherheitsrichtlinien und -standards in der EU, den USA und China. Das Eintreten eines der IT-Risiken, wie unbefugter Zugriff auf unsere IT-Systeme, Modifikation oder Abzug unserer Daten beziehungsweise erhebliche Ausfallzeiten unserer IT-Systeme, könnte sich nachteilig auf unsere Marken und Reputation auswirken.

Wir legen hohe Maßstäbe im Umgang mit Daten von Kundinnen und Kunden sowie Beschäftigten und sehen Cyberangriffe als wesentliche Bedrohung an. Vorschriften wie die UNECE-Cyber-Sicherheitsregulierung (R155) und Datenschutzbestimmungen setzen den Rahmen für unsere Fahrzeug- und Softwareentwicklung, beeinflussen IT-Systeme und veranlassen interdisziplinäre Schutzmaßnahmen zur Unterstützung von Systemsicherheit, Transparenz, Autonomie und Kundensicherheit.

IT-Risiken werden durch den Einsatz modernster IT-Sicherheitstechnologien, definierte Prozesse zur Reaktion auf Vorfälle und strenge Zugangskontrollen, einschließlich wiederkehrender Identitätsprüfungen und zentraler Verwaltung, gesteuert. Backup-Strategien und Systemredundanzen wirken Datenverlusten oder Serviceunterbrechungen entgegen und werden auf Grundlage von Business-Impact-Analysen implementiert. Risiken werden regelmäßig bewertet und an das Top-Management berichtet, insbesondere für kritische Systeme und sensible Daten.

Ein Aufsichtsausschuss, bestehend aus den Bereichen Informationssicherheit, Datenschutz, Rechtswesen und weiteren relevanten Stakeholdern, steuert die Informationssicherheit und berichtet direkt an den Vorstand. Technische Maßnahmen werden durch Schulungen der Beschäftigten, Sensibilisierungsprogramme und Krisensimulationen unterstützt. Unsere IT-Landschaft wird durch moderne, marktübliche Technologien geschützt, wobei kontinuierliche Standardisierung und Aktualisierung auch den zukünftigen Einsatz sicherstellen.

Die fortlaufend steigende Automatisierung erhöht die Prozesssicherheit und die Datenqualität innerhalb des Prozesses.

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 zur Reduzierung unserer IT-Infrastrukturrisiken lag im Berichtsjahr auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung konzernweiter Sicherheitsmaßnahmen zur Erkennung, Abwehr und Behandlung von Cyber-Bedrohungen. Dabei spielt auch künstliche Intelligenz eine immer größere Rolle.

Risiken aus fahrzeuginternen IT-Systemen

Jede unbefugte Steuerung oder Manipulation unserer fahrzeuginternen Systeme könnte die Sicherheit unserer Kundinnen und Kunden beeinträchtigen und das Vertrauen in unsere Produkte mindern.

Unsere Fahrzeuge sind zunehmend mit komplexen IT-Systemen ausgestattet, die verschiedene Fahrzeugfunktionen steuern, darunter Motor und Batterie, Getriebe, Sicherheit, Lenkung, Navigation, Beschleunigung, Bremsen sowie Fenster- und Türschließfunktionen. Diese Systeme könnten auch durch Fahrlässigkeit oder Fehlverhalten von internen oder externen Personen mit Zugriff auf unsere Netzwerke und Systeme beeinträchtigt werden oder Ausgangspunkt eines Cybersicherheitsvorfalls sein.

Hacker haben in der Vergangenheit versucht und können künftig erneut versuchen, sich unbefugt Zugriff zu verschaffen, um solche Systeme zu verändern, zu manipulieren und zu nutzen, etwa um Fahrzeugfunktionalitäten zu steuern, Benutzeroberflächen und Leistungseigenschaften zu verändern oder um auf im Fahrzeug gespeicherte oder erzeugte Daten zuzugreifen. Diese Störungen werden voraussichtlich in Bezug auf Komplexität und Häufigkeit zunehmen, da der Grad der Konnektivität und Autonomie in unseren Fahrzeugen sowie die Entwicklung der Cyberkriminalität und Cyberspionage steigt.

Wir könnten bei Konnektivitäts- und Automatisierungstechnologien sowie entsprechenden Dienstleistungen, einschließlich der Erhebung von Kundendaten, auf Drittanbieter angewiesen sein. Diese Drittanbieter können solche Informationen unrechtmäßig weiterverkaufen oder anderweitig missbrauchen oder selbst Opfer von Datenverstößen werden.

Ein Cybersicherheitsvorfall, unbefugter Zugriff auf oder die Kontrolle über unsere Fahrzeuge oder deren Systeme, der Verlust von Daten oder unentdeckte Softwarefehler oder sonstige Funktionsstörungen könnten die Sicherheit unserer Kundinnen und Kunden oder den Schutz ihrer personenbezogenen Daten beeinträchtigen, das Vertrauen in unsere Produkte mindern oder zu rechtlichen Ansprüchen und Verfahren, Haftungsfällen oder behördlichen Sanktionen führen.

Der Volkswagen Konzern optimiert fortlaufend seine Automotive-Cyber-Security-Managementsysteme in allen Konzernmarken, um das Risiko von Cyber-Angriffen auf unsere Fahrzeuge besser überwachen und steuern zu können. Durch die Harmonisierung von Prozessen und den Informationsaustausch soll sichergestellt werden, dass der Volkswagen Konzern auf Vorfälle schnell reagieren kann und Schwachstellen zeitnah behoben werden. Dieser integrierte Ansatz dient nicht nur dem Schutz unserer Kundinnen und Kunden und unserer Produkte, sondern dient zugleich der Einhaltung der UNECE-Regulierung zur Cyber-Sicherheit.

Reputations- und Markenimagerisiken

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 und Nachhaltigkeit können einer strengen öffentlichen Bewertung unterliegen. Vorfälle im Zusammenhang mit Verfehlungen oder kriminellen Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationschäden können niemals vollständig verhindert werden. Mediale Reaktionen könnten negativ auf das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Unsere transparente Kommunikation und effektiven Strategien der Krisenreaktion helfen jedoch dabei, die Wirkung negativer medialer Reaktionen abzufedern.

Risiken aus Umwelt und Soziales

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

Die größten Risiken aus dem RQP ergeben sich aus der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben und transformationsbedingter Zukunftsprogramme.

Risiken aus Arbeitsbeziehungen

Unsere hohe Fixkostenbasis, das Beschäftigungsumfeld sowie das rechtliche und soziale Umfeld können weiterhin Druck auf unsere Marktposition im Vergleich mit anderen Wettbewerbern ausüben.

Wir sind im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit darauf angewiesen, hochqualifiziertes Personal zu wettbewerbsfähigen Kosten zu rekrutieren und langfristig an uns zu binden. Ein Schwerpunkt unserer Wertschöpfung liegt in Europa. Gerade in Volkswirtschaften, die durch den demografischen Wandel geprägt sind, kann es schwieriger werden, geeignetes Personal zu finden. Regulative Eingriffe können den Preis des Faktors Arbeit erhöhen. Ein überdurchschnittliches Ansteigen der Personalkosten würde unsere Wettbewerbsfähigkeit belasten.

Unsere Wettbewerber, insbesondere ausländische Unternehmen mit flexibleren Rahmenbedingungen, können ein Risiko darstellen, wenn sie wagen deutlich niedrigere Kostenbasis realisieren können. Für die Mehrheit der Beschäftigten bei Volkswagen gelten Tarifverträge und es herrscht Koalitionsfreiheit.

Unsere Geschäftstätigkeit war in der Vergangenheit und kann auch zukünftig von Arbeitskampfmaßnahmen betroffen sein und durch diese beeinflusst werden. Möglicherweise gelingt es uns nicht vor Ablauf der jeweiligen Friedenspflicht, neue Vereinbarungen abzuschließen oder bestehende Vereinbarungen zu Bedingungen neu zu verhandeln, die wir als angemessen erachten.

Dem Risiko, dass neue Tarifverträge in Konzerngesellschaften nicht mit unseren globalen Kostenzielen vereinbar sind, begegnen wir durch die konsequente Nachverfolgung der zwischen den Tarifparteien vereinbarten Ziele sowie durch ein international koordiniertes Management der weltweit im Volkswagen Konzern stattfindenden Tarifverhandlungen. Neben dem im Jahr 2025 verfolgten Personalabbau wurden weitere Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten vereinbart. Seit der Rückkehr zu einem Haustarifvertrag in der Volkswagen AG im Jahr 2024 wurde die Komplexität in tariflichen Themen deutlich verringert.

Wir nutzen eine Vielzahl von Instrumenten, um wirtschaftliche Risiken, Markt- und Wettbewerbsveränderungen sowie Engpässe bei zugelieferten Komponenten zu steuern und auch bei schwankenden Auftragsvolumina das Personal flexibel einzusetzen und gleichzeitig Beschäftigungssicherung zu bieten. Zum Einsatz kommen Arbeitszeitkonten, flexible Schichtmodelle, Sonderschichten, Schließtage und Kurzarbeit sowie der Einsatz von Zeitarbeit.

Risiken aus Fachkräftemangel

Unser Erfolg hängt maßgeblich davon ab, weiterhin qualifizierte Beschäftigte für uns gewinnen zu können.

Die Knappheit von Schlüsselkräften durch Marktveränderungen, Fluktuation, gezielte Abwerbung durch Wettbewerber oder andere Arbeitgeber sowie altersbedingte Abgänge kann zu einem erheblichen Know-how-Verlust führen. Der Wettbewerb um Fachkräfte ist insbesondere in den Bereichen Automobil, Elektrotechnik, Chemie, IT und F&E intensiv. Fehlende Kompetenzen innerhalb unserer Belegschaft könnten die Umsetzung unserer technologischen und digitalen Ziele erschweren.

Wir mindern das Risiko fehlender Fachkompetenz durch umfassende Schulungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen für alle Beschäftigten, insbesondere an internationalen Standorten, um technologischen und branchenspezifischen Veränderungen gerecht zu werden. Um dem möglichen Risiko einer Unterdeckung von qualifiziertem Fachpersonal – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und IT – entgegenzuwirken, bauen wir unsere Rekrutierungsinstrumente aus, treten frühzeitig mit talentierten Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt und bieten innovative Ausbildungsprogramme sowie Kooperationen mit Universitäten und Business Schools. Gleichzeitig stärken wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber, um Talente für Schlüsselpositionen zu gewinnen. Durch gezielte Nachfolgeplanung und Qualifizierung begegnen wir zudem Risiken aus der Mitarbeiterfluktuation und dem Know-how-Verlust.

Darüber hinaus nutzen wir unsere globale Positionierung, um zukunfts-kritische Kompetenzen in Ländern aufzubauen, die nicht durch Talentknappheit geprägt sind.

Umweltauflagen und andere Emissionsvorschriften

Unsere weltweiten Geschäftstätigkeiten unterliegen umfassenden, komplexen und sich ständig ändernden umweltrechtlichen und sonstigen gesetzlichen Anforderungen, die nicht immer einheitlich sind.

Wir sind auf nationaler und internationaler Ebene zur Einhaltung zahlreicher Vorschriften verpflichtet. Diese betreffen unter anderem den Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Schadstoffemissionen, den Kraftstoffverbrauch sowie die Verwendung, Handhabung und Lagerung verschiedener Stoffe und können auch Beschränkungen oder Verbote für Chemikalien, Schwermetalle, Biozide und flüchtige organische Verbindungen beinhalten. Sie gelten für den Fertigungsprozess, für unsere Produkte, einschließlich der Lieferantenkomponenten, sowie in von uns geplanten oder errichteten fahrzeugbezogenen Infrastrukturen.

Die einzuhaltenden regulatorischen Vorgaben sind nicht immer einheitlich, zudem unterliegen wir einer zunehmenden behördlichen Kontrolle und Durchsetzung. Dies gilt insbesondere für Vorschriften zum Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Besondere Relevanz für Fahrzeuge haben Vorschriften zur Kraftstoffeffizienz, zu CO₂- und anderen Emissionsgrenzwerten (wie NO_x) sowie steuerliche Regelungen auf CO₂-Basis oder kraftstoffverbrauchsabhängige Kfz-Steuern. Unterschiedliche Bestimmungen in verschiedenen Ländern stehen einem weltweiten Marketing von Fahrzeugen mit identischer Spezifikation entgegen.

Die Kosten der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen sind beträchtlich und werden in Zukunft vermutlich ansteigen.

Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben zu ermöglichen, passen wir unser Angebot an Modell- und Antriebsvarianten kontinuierlich an die jeweiligen Marktschwellen an. Diese Anforderungen können zu Kostensteigerungen und in der Folge zu Preiserhöhungen sowie zu Volumenrückgängen führen. Wir investieren beträchtliche Mittel in ein Produkt-Compliance-Managementsystem. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Compliance-Risiken zu vermeiden oder zu minimieren.

Die Nichteinhaltung geltender Vorschriften könnte Strafen, Bußgelder, Schadensersatzforderungen, Rückrufe, Einschränkungen oder den Entzug von Genehmigungen und Lizenzen (wie Zertifizierung von Fahrzeugen oder sonstige Genehmigungen, die vor dem Verkauf eines Fahrzeugs in der jeweiligen Region einzuholen sind), Beschränkungen oder Verbote von Geschäftstätigkeiten, Reputationsschäden und weitere negative Folgen nach sich ziehen.

Regulatorische Risiken

Wir sind in zahlreichen Ländern an behördliche Vorschriften gebunden.

Die in verschiedenen Rechtsordnungen geltenden Gesetze betreffen unter anderem Fahrzeugsicherheit, Umweltauswirkungen, nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten (einschließlich Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten), Fahrzeugkonstruktion und -fertigung, Forschung und Entwicklung, Lieferkette, Marketing sowie After-Sales-Services oder Maßnahmen zur Stärkung der Kundenbindung an Fahrzeug und Marke nach dem Verkauf. Dazu zählen Vorschriften zu Fahrzeugrecycling, -zulassung und -betrieb sowie Regelungen im Finanzdienstleistungssektor. Die Vielfalt und Komplexität dieser neuen Anforderungen erschwert ihre Umsetzung.

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 Kraftfahrzeuersatzteilen“ 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 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.

Zudem schränken die jüngsten Änderungen des europäischen (Richtlinie 2024/2823 vom 23. Oktober 2024) und deutschen Designrechts, einschließlich der Einführung und EU-weiten Harmonisierung der sogenannten „Reparaturklausel“, den Designschutz für Ersatzteile ein, die zur Reparatur komplexer Produkte – wie Fahrzeugteile – verwendet werden. Dies könnte sich nachteilig auf unser Geschäft mit Originalteilen auswirken.

Mit der im Jahr 2024 in Kraft getretenen Euro-7-Verordnung (Verordnung (EU) 2024/1257) wurden strengere und umfassendere Emissionsanforderungen eingeführt, die nicht nur Abgasemissionen, sondern auch Emissionen aus Reifenabrieb und Bremsenpartikeln umfassen. Diese verschärften Standards gelten für neue Fahrzeugtypen ab November 2026 und für alle Neufahrzeuge ab November 2027. Hersteller müssen somit mit erheblichen Kostensteigerungen im gesamten Portfolio rechnen.

Nachdem die britische Finanzmarktaufsichtsbehörde (Financial Conduct Authority (FCA)) zum Januar 2021 sämtliche Discretionary Commission Arrangements (DCAs) im Markt für Autofinanzierungen verboten hatte, wurde in der Folge auch vom britischen Supreme Court gerichtlich festgestellt, dass Kunden durch hohe Provisionen von Kreditgebern für Kfz-Finanzierungen unfair behandelt wurden, insbesondere wenn diese auch nicht offengelegt wurden. Im Oktober 2025 stellte die FCA den Entwurf eines branchenweiten Entschädigungsprogramms für Fahrzeugfinanzierungskunden zur Konsultation. Das Entschädigungsprogramm sieht vor, dass Kunden, die in einem bestimmten Zeitraum Finanzierungsverträge abgeschlossen haben, entschädigt werden müssen, wenn sie durch nicht offengelegte Provisionen benachteiligt wurden. Das Konsultationsverfahren soll bis Ende März 2026 abgeschlossen sein. Abhängig von der endgültigen Ausgestaltung des Entschädigungsprogramms könnten sich für Volkswagen Financial Services (UK) Ltd., Milton Keynes wesentliche Auswirkungen, insbesondere Zahlungsverpflichtungen sowie in diesem Zusammenhang auch Rechtsstreitigkeiten, ergeben.

Auch für andere Länder werden Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen erwartet. Die Einhaltung neuer regulatorischer Bestimmungen zieht unter Umständen hohe Kosten nach sich.

Rechtsrisiken

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

Die größten Risiken aus dem RQP stehen im Zusammenhang mit der Dieseldematik.

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 Diesellaggregat 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 Dieseldiagnostik 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 Dieseldiagnostik 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 Dieselmotorkonzepten 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 Dieselmotorthematik im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit

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.

Im Mai 2025 wurde die seit September 2021 vor dem Landgericht Braunschweig durchgeführte Hauptverhandlung gegen teilweise auch ehemalige Beschäftigte der Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieselmotorthematik betreffend Motoren des Typs EA 189 mit einer Verurteilung der Angeklagten wegen Betruges abgeschlossen. Alle vier Angeklagten wurden zu Freiheitsstrafen verurteilt, die bei zweien von ihnen zur Bewährung ausgesetzt wurden. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig; alle Angeklagten legten Revision ein. Das von dem vorstehenden Verfahren abgetrennte Verfahren gegen einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG wurde im Juli 2025 vom Landgericht Braunschweig vorläufig eingestellt. Die Volkswagen AG ist an diesen Verfahren nicht beteiligt.

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 Dieselmotorthematik 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 zwei weitere Angeklagte wurden zu Freiheitsstrafen verurteilt, deren Vollstreckung jeweils zur Bewährung ausgesetzt wurde. Als Bewährungsaufgaben wurden unter anderem Geldauflagen festgesetzt. Im Dezember 2025 verwarf der Bundesgerichtshof (BGH) die Revisionen der Angeklagten. Das Urteil ist damit rechtskräftig.

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 Dieselmotorthematik betreffend 3.0 l und 4.2 l TDI-Motoren. Das für die Entscheidung über die Zulassung der Anklage zuständige Landgericht München II stellte das Verfahren gegen eines der drei angeklagten ehemaligen Vorstandsmitglieder der AUDI AG gegen Auflage endgültig ein. Im Übrigen ließ das Gericht die Anklage gegen die beiden anderen ehemaligen Vorstandsmitglieder der AUDI AG zwischenzeitlich zur Hauptverhandlung zu.

Im Februar 2026 wurde bei einem Strafgericht in Paris Anklage gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieselmotorthematik in Bezug auf Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 erhoben. Die Anklage wirft der Volkswagen AG eine schwere Täuschung von Kunden und umweltstrafrechtliche Verstöße vor. Die Anklage stützt sich in weiten Teilen nicht auf eigene Beweiserhebungen durch die Behörden in Frankreich, sondern auf die öffentliche Berichterstattung und Berichte über Strafverfahren in Deutschland, unter anderem gegen ehemalige Konzernbeschäftigte der Volkswagen AG. Die Volkswagen AG tritt den Vorwürfen umfassend entgegen. Bereits 2018 hatte die Staatsanwaltschaft Braunschweig das Ordnungswidrigkeitenverfahren, das auch sämtliche in Frankreich verkauften Fahrzeuge umfasste und sich auch auf die Sachverhalte erstreckte, auf die sich nun die Anklage in Frankreich bezieht, mit einem Bußgeldbescheid gegen die Volkswagen AG rechtskräftig beendet. Wegen des europaweit

geltenden Verbots der Doppelbestrafung (ne bis in idem) ist die Durchführung dieses weiteren strafrechtlichen Verfahrens gegen die Volkswagen AG unzulässig. Diese auch von der Staatsanwaltschaft Braunschweig geteilte Position wurde bereits von zahlreichen Gerichten und Behörden in mehreren europäischen Ländern bestätigt, unter anderem in Spanien, Belgien, Österreich, Schweiz und Portugal.

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 wiederhergestellt.

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 Abschalteinrichtung 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 Schleswig-Holsteinische Obergerverwaltungsgericht wies im September 2025 die Berufungen der Volkswagen AG und des KBA gegen die erstinstanzliche Entscheidung des Verwaltungsgerichts Schleswig aus Februar 2023 zurück. Das Verwaltungsgericht Schleswig hatte einer Klage der Deutschen Umwelthilfe (DUH) gegen das KBA stattgegeben und den Freigabebescheid für ein Softwareupdate für bestimmte ältere Modelle des Golf Plus aufgehoben, soweit dieser das Thermofenster, die sogenannte Höhenkorrektur (eine umgebungsdruckabhängige Regelung der Abgasrückführung) und die sogenannte Taxischaltung (eine von bestimmten Leerlaufzeiten abhängige Regelung der Abgasrückführung) als zulässige Abschalteinrichtungen einstufte. Das Schleswig-Holsteinische Obergerverwaltungsgericht bestätigte die Rechtsauffassung des Verwaltungsgerichts im Hinblick auf die temperaturabhängige sowie die umgebungsdruckabhängige Regelung der Abgasrückführung. Es ließ die Revision gegen seine Entscheidung nicht zu. Die Volkswagen AG ist Beigeladene in dem Verfahren. Die Volkswagen AG und das KBA legten gegen die Nichtzulassung der Revision Beschwerde ein. Bis zu einer Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts über die Nichtzulassungsbeschwerde ist die Entscheidung des Schleswig-Holsteinischen Obergerverwaltungsgerichts nicht rechtskräftig. In einem weiteren Klageverfahren der DUH, das sich gegen Freigabebescheide für weitere mit Motoren des Typs EA 189 sowie mit ausgewählten V-TDI-Motoren ausgestattete Fahrzeuge der Marken Audi und Porsche richtet und in dem das Verwaltungsgericht Schleswig in einem Urteil aus Januar 2024 seine Ausgangsentscheidung vom Februar 2023 auf weitere Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 übertragen und die Freigabebescheide des KBA für diese Fahrzeuge aufgehoben hatte, legten die Volkswagen AG und das KBA im April 2024 Berufung ein. Die Entscheidung ist damit nicht rechtskräftig. Der Teil der Klage, der sich gegen Freigabebescheide für mit ausgewählten V-TDI-Motoren ausgestattete Fahrzeuge der Marken Audi und Porsche richtet, war vor Urteilspruch abgetrennt worden und ist in drei eigenständigen Verfahren weiterhin beim Verwaltungsgericht Schleswig anhängig. Weiterhin anhängig beim Verwaltungsgericht Schleswig ist noch eine weitere Klage der DUH, die sich gegen sämtliche Euro-5 und Euro-6b/c Dieselfahrzeuge des Konzerns richtet.

Zudem laufen im Zusammenhang mit der Dieselmaterie 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

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 Brasilien, Deutschland, England und Wales sowie Frankreich, den Niederlanden und Südafrika anhängig. Mit ihnen wurden unter anderem behauptete Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Insbesondere waren die nachfolgenden Verfahren anhängig:

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. Das Berufungsgericht entschied im Oktober 2025 unter anderem, dass immaterielle Schäden nicht pauschal, sondern für jeden Fall individuell in separaten Verfahren festgelegt werden müssen. 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.

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. Im März 2025 erging ein prozessuales Urteil, mit dem die Opt-In-Sammelklage in Bezug auf die Volkswagen Group France und die Volkswagen AG für zulässig erklärt wurde. Die Klage gegen die Volkswagen Group Automotive Retail France wurde hingegen für unzulässig erachtet. Im weiteren Verlauf des Klageverfahrens wird sich das Gericht der ersten Instanz nun materiellrechtlich mit den Klageansprüchen befassen. Das prozessuale Urteil ist nicht rechtskräftig. Die Entscheidung über die Zulässigkeit der Klage kann im Rahmen einer Berufung gegen das zu erwartende erstinstanzliche Urteil überprüft werden.

In den Niederlanden unterzeichnete die Volkswagen AG im Juli 2025 einen Vergleich unter anderem mit der Stichting Volkswagen Car Claim und der Diesel Emissions Justice Foundation (DEJF) zur Beendigung der Sammelklagen in Bezug auf EA 189-Fahrzeuge. Die auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage der DEJF mit Opt-Out-Mechanismus für niederländische Verbraucher bleibt teilweise anhängig, soweit sie andere Motoren als EA 189 betrifft. Im DEJF-Verfahren hatte das Berufungsgericht im August 2024 entschieden, dass das neue Sammelklageregime, wonach nicht nur die Feststellung von Ansprüchen, sondern auch die Zahlung von Schadensersatz geltend gemacht werden kann, auf Fahrzeuge mit Emissionsklasse Euro-6 anwendbar sei. 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 5 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

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 Musterentscheidungen 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 Abschalteinrichtungen 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 wurden 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 Dieseldiagnostik 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, Administating 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. Der BGH entschied mit Ende Januar 2026 bekanntgemachtem Beschluss vom 18. November 2025, das Rechtsbeschwerdeverfahren auszusetzen und dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) einige aus seiner Sicht entscheidungserhebliche Fragen zur Auslegung der Richtlinie 2003/6/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Januar 2003 über Insider-Geschäfte und Marktmanipulation (Marktmissbrauchsrichtlinie) vorzulegen. Neben Fragen, die auf die Voraussetzungen einer Ad-hoc-Pflicht der Porsche SE für Vorgänge aus dem Organisationsbereich der Volkswagen AG abzielen, wurde die Frage vorgelegt, ob Art. 6 Abs. 1 der Marktmissbrauchsrichtlinie dahin auszulegen ist, dass die Bekanntgabe einer Insiderinformation erst geboten ist, wenn der Emittent zurechenbare Kenntnis von der Insiderinformation hat. Der BGH wird nach einer Entscheidung des EuGH die Rechtsbeschwerde nach Maßgabe der vom EuGH gegebenen Antworten entscheiden.

Die gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weltweit geltend gemachten Ansprüche in Form von Anlegerklagen, gerichtlichen Mahn- und Güteanträgen sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG belaufen sich – trotz Klagerücknahmen und rechtskräftigen Klageabweisungen im Berichtsjahr – wie im Vorjahr auf circa 8,6 Mrd.€. Seit Beginn der Verfahren wurden 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, sodass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. 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 Dieselthematik 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 bekannt gegebenen 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.

5. 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 2025 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag von rund 0,4 (0,6) 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) erhob 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. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd. €. Ende September 2022 wies der

1. Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahrensentscheid sämtliche von den Klägern beantragten Feststellungsziele zurück oder erklärte diese für gegenstandslos. 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 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. Im Mai 2025 überprüfte die brasilianische Generalstaatsanwaltschaft des Nationalen Schatzamtes die erste Phase des Verfahrens. In der Folge reduzierte sich das Risiko durch den teilweisen Abzug von Strafen, der entsprechenden Zinsen und der zugehörigen Verfahrenskosten. Durch den Teilerfolg in der ersten Phase reduzierte sich das Risiko von rund 3,1 Mrd. BRL auf rund 2,3 Mrd. BRL für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 und wird im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer ursprünglichen Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen weiterhin mit Unsicherheit behaftet.

Die indischen Zollbehörden leiteten Untersuchungen zur Frage der Anwendung von lokalen Zollsätzen bei ŠKODA Auto Volkswagen India Private Limited (ŠKODA Auto India) ein und erließen im Jahr 2024 eine „Show Cause Notice“. Eine finale Entscheidung durch die indischen Behörden erfolgte noch nicht. Als Reaktion auf die Vorwürfe reichte ŠKODA Auto India eine Klage beim High Court ein. Aufgrund des frühen Stadiums der Ermittlungen und der sich daraus ergebenden unsicheren Informationslage lassen sich diesbezügliche Risiken jedoch noch 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. Im Februar 2026 bestätigte das Berufungsgericht die Klageabweisung, 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 im Jahr 2024 letztinstanzlich vom EuGH bestätigte Geldbuße von 0,88 Mrd. €. 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 müssten, spricht als dagegen, wurden Rückstellungen 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 0,5 Mrd. € 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 Sammelklagen unter anderem gegen die Volkswagen AG eingereicht. Es wurden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen, da eine realistische Risikoeinschätzung im aktuellen Verfahrensstand 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 Auskunftersuchen. 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.

Im April 2025 verhängten die Europäische Kommission und die britische Kartellbehörde Competition and Markets Authority (CMA) im Rahmen von Settlement-Verfahren Bußgelder gegen verschiedene Automobilhersteller und Verbände der Automobilbranche. Überprüft worden war 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 insbesondere in der ACEA Working Group Recycling sowie zugehöriger Unterarbeitsgruppen 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, ELV-Themen nicht wettbewerbslich zu nutzen, also keine Veröffentlichungen von relevanten Recycling-Daten (recyclates, recyclability, recovery) zu Wettbewerbszwecken vorzunehmen. Die Europäische Kommission verhängte ein Bußgeld in Höhe von rund 128 Mio. € gegen die Volkswagen AG. Die CMA verhängte gegen die Volkswagen AG und die Volkswagen Group UK zusammen ein Gesamtbußgeld in Höhe von rund 15 Mio. GBP. Damit sind diese Verfahren abgeschlossen. Auch die chinesische Wettbewerbsbehörde stellte der Volkswagen AG im Juni 2024 in dieser Angelegenheit ein Auskunftersuchen zu. Zudem durchsuchte die koreanische Wettbewerbsbehörde die Volkswagen Group Korea in demselben Zusammenhang und stellte Auskunftersuchen unter anderem gegen die Volkswagen Group Korea und die Volkswagen AG. In Spanien stellte die spanische Wettbewerbsbehörde SEAT S.A. im Februar 2026 ein Auskunftersuchen zu.

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.

Weiterhin anhängig ist das von Greenpeace begleitete Verfahren eines Biolandwirts gegen die Volkswagen AG. Der Kläger hatte in der im November 2021 vor dem Landgericht Detmold 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 soll Volkswagen so Einfluss auf Konzernunternehmen, Beteiligungen und Joint Ventures ausüben, dass diese Forderungen auch von diesen erfüllt werden. Das Landgericht Detmold wies die Klage im Februar 2023 als unbegründet ab. Dagegen legte der Kläger im April 2023 Berufung beim Oberlandesgericht Hamm ein.

In dem Klageverfahren von Automobile Plant GAZ LLC (GAZ) in Russland über angebliche Forderungen in Höhe von rund 28,5 Mrd. RUB bestätigte nach dem Berufungsgericht und dem Kassationsgericht im Oktober 2025 auch das Oberste Gericht Russlands das Urteil aus Juli 2024, mit dem die Volkswagen AG zur Zahlung von Schadensersatz in Höhe von rund 16,9 Mrd. RUB verurteilt worden war. Damit wurde das Urteil rechtskräftig. Die Volkswagen AG wird sich im Vollstreckungsverfahren weiter umfassend verteidigen. Im April 2025 übertrug die Klägerin GAZ ihre angeblichen Forderungen an eine dritte Gesellschaft Kameya JSC, die auf diesem Wege im Klageverfahren prozessual die Klägerstellung übernahm.

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.

Datenschutz

Die unbefugte Verbreitung personenbezogener Daten könnte sich nachteilig auf unser Image auswirken, den kontinuierlichen Geschäftsbetrieb stören und das Vertrauen unserer Stakeholder untergraben.

Wir verarbeiten personenbezogene Daten mit den Angaben zu unseren Kundinnen und Kunden, Beschäftigten und Geschäftspartnern in Rechenzentren und IT-Netzwerken, von denen einige durch Dienstleister betrieben werden. Umfang und Komplexität elektronisch verarbeiteter personenbezogener Daten steigen weiter an, weshalb die gesetzlichen Verpflichtungen für unsere IT-Infrastruktur deutlich strenger geworden sind.

Als international tätiger Konzern sind wir zur Einhaltung verschiedenster nationaler und internationaler Gesetze im Bereich Datenschutz verpflichtet. Dazu zählen unter anderem die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union und das Gesetz zum Schutz persönlicher Daten (PIPL). Das regulatorische Umfeld ändert sich in diesem Bereich kontinuierlich und zeichnet sich durch neue Auslegungen, zahlreiche Gesetzesänderungen und Gerichtsurteile aus. Die Einhaltung dieser Bestimmungen erfordert ein zunehmendes Maß an Compliance und wird vermutlich die damit verbundenen Kosten hochtreiben.

Die Nichteinhaltung der einschlägigen Datenschutzgesetze kann zu aufsichtsbehördlichen Untersuchungen, empfindlichen Geldstrafen und Rechtsstreitigkeiten führen, insbesondere im Fall von Datenschutzverletzungen oder der unsachgemäßen Verarbeitung personenbezogener Informationen. Die rasche Einführung von Technologien auf Basis künstlicher Intelligenz erhöht die Komplexität und verschärft zusätzlich die Risikolandschaft in diesem Bereich.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und die strenge Einhaltung der Datenschutzvorgaben zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Datenschutz-Managementsystem eingerichtet. Dieses System umfasst regelmäßige, systematische Risikoprüfungen unter Verwendung einer konzernweit eingerichteten Standardmethode. Die maßgeblichen Risiken werden umgehend dem entsprechenden Vorstandsmitglied gemeldet. Ein funktionsübergreifender Ausschuss fördert zudem den Informationsaustausch zu Datenschutzthemen in allen Geschäftsfeldern. Wir führen gezielt Maßnahmen zur Sensibilisierung und Schulungen durch, um die Datenschutzkenntnisse unserer Beschäftigten und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zu verbessern. Regelmäßig werden Testsimulationen durchgeführt, die unsere Datenschutzprotokolle validieren und die Betriebsbereitschaft aufrecht halten sollen.

Darüber hinaus beobachten wir aufmerksam Rechtsentwicklungen, um Änderungen schnell erkennen und uns darauf einstellen zu können.

Mit einer strukturierten Überwachung prüfen wir zudem die Wirksamkeit unserer Datenschutzmaßnahmen. Diese Prozesse werden mit internationalen und lokalen Normen abgestimmt, unter anderem dem Standard-Datenschutzmodell (SDM), das auch von deutschen Aufsichtsbehörden genutzt wird. Mit diesem systematischen Ansatz können wir kategorisch die Einhaltung von Datenschutzgrundsätzen bewerten und unsere Schutzmaßnahmen kontinuierlich verfeinern.

Steuer- und zollrechtliche Risiken

Wir sind Risiken ausgesetzt, die insbesondere durch Steuer- und Zollprüfungen entstehen könnten.

Da wir weltweit tätig sind, unterliegen wir fortlaufenden Prüfungen durch lokale Steuer- und Zollbehörden. 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.

Zusätzlich ergeben sich Risiken insbesondere aus der steuerlichen Bewertung der grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass die deutschen Finanzbehörden nicht alle dem Volkswagen Konzern oder seinen Tochtergesellschaften in Deutschland im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik entstandenen Aufwendungen als steuerlich abzugsfähige Betriebsausgaben anerkennen.

Für mögliche künftige Nachzahlungen von Steuern oder Zöllen beziehungsweise für in diesem Zusammenhang anfallende steuerliche Nebenleistungen für zurückliegende Jahre wurden entsprechende Rückstellungen gebildet; diese Rückstellungen könnten jedoch unzureichend sein, um tatsächliche Zahlungen vollständig abzudecken zu können. Weitere Risiken können sich aus Änderungen von Steuergesetzen oder Rechnungslegungsgrundsätzen ergeben.

Mithilfe organisatorischer Maßnahmen verfolgen wir laufend die Entwicklung von Steuer- und Zollrisiken und ihre Auswirkungen auf den Konzernabschluss und versuchen so, insbesondere dem Risiko aus grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen entgegenzusteuern. Wir minimieren Risiken in diesem Zusammenhang beispielsweise auch durch die Durchführung von Vorabverständigungsverfahren sowie durch die Überwachung der Einhaltung von Verrechnungspreisen oder Zollvorgaben.

Unsere Steuer- und Zollgrundsätze sind in entsprechenden Konzernrichtlinien festgelegt. Sie werden jährlich überprüft, um ihre Aktualität sicherzustellen. Diese Grundsätze sollen helfen, finanzielle, regulatorische und reputationsbezogene Risiken im Zusammenhang mit Steuern und Zöllen zu identifizieren und zu bewerten. Solche Risiken werden im Rahmen der übergreifenden Risikomanagementprozesse und -systeme des Volkswagen Konzerns kommuniziert, gesteuert und überwacht. Zudem sind standardisierte 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 vollständige Erfüllung anzuwendender 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 hoch (Vorjahr: mittel) und das potenzielle Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem RQP resultieren im Wesentlichen aus Währungskursrisiken und einer Beeinträchtigung der Finanzierungsmöglichkeiten.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich sowie daraus resultierende Risiken aus Finanzinstrumenten

Wir sind in zahlreichen Ländern weltweit tätig und führen Geschäfte in verschiedenen Währungen durch. Dadurch sind wir Finanzrisiken ausgesetzt, die durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondswerten entstehen – auch durch nicht vorhersehbare Ereignisse wie plötzlich auftretende oder sich verschärfende geopolitische oder geoökonomische 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 reduzieren.

Zinsrisiken ergeben sich aus der Möglichkeit von Verlusten in der Geschäftstätigkeit oder bei Finanztransaktionen aufgrund schwankender Marktzinssätze. Diese Risiken entstehen, wenn Unterschiede zwischen den Zinssätzen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten innerhalb eines Portfolios oder in der Bilanz bestehen. Beispielsweise entstanden variable Zinspositionen auf der Passivseite aufgrund der früheren Begebung einer variabel verzinslichen Anleihe im Konzernbereich Automobile, die bewusst nicht mit einem derivativen Finanzinstrument abgesichert wurde. Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrags- und fristenkongruent ab. 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 Limits mittels Zinsderivaten im Rahmen der festgelegten Risikostrategie.

Wir sind den Auswirkungen von Wechselkursänderungen zahlreicher, für unsere weltweiten Geschäftstätigkeiten relevanter Währungen insbesondere gegenüber dem Euro ausgesetzt. Dazu gehören unter anderem die 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. Dadurch sind wir zudem finanziellen Risiken ausgesetzt, die aus Änderungen der Zinssätze resultieren können. 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 zum Teil 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. Volkswagen wendet diesbezüglich eine vielschichtige Absicherung an. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den oben bereits genannten Währungen.

Wir haben Sicherungsinstrumente eingesetzt und werden dies voraussichtlich auch künftig tun, um Schwankungen bei Rohstoff- und Energiepreisen abzusichern. Risiken bei der Rohstoffsicherung bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Zur Steuerung von Rohstoff- und Energiepreisrisiken schließen wir Termingeschäfte und Swaps ab. So haben wir unseren Bedarf an Aluminium, Kupfer und Blei für bis zu sechs Jahre sowie an Kobalt und Lithium für weniger als drei Jahre abgesichert. Nickel wird strategisch für bis zu zehn Jahre abgesichert, wobei der Schwerpunkt auf den nächsten sechs Jahren liegt. Die Sicherungsgrade nehmen dabei mit zunehmenden Laufzeiten ab. Darüber hinaus bestehen Verträge zur Absicherung von Strom- und Gaspreisen. Für Platin, Palladium und Rhodium ist der Absicherungszeitraum in der Regel auf maximal drei Jahre begrenzt. Bei bestimmten Rohstoffen kann dies auch Anpassungen in den physischen Beständen einschließen. Zudem wurden Geschäfte für Emissionszertifikate abgeschlossen, um die Preise für CO₂-Emissionen abzusichern, die in den kommenden Jahren die freien Zuteilungen im Rahmen des European Union Emissions Trading Systems (EU ETS) voraussichtlich überschreiten.

Überschussliquidität investieren wir in Spezialfonds. Diese unterliegen sowohl Aktienkurs- als auch Fondspreisrisiken, die wir durch eine diversifizierte Anlage der Mittel und die Einhaltung der in den jeweiligen Anlagerichtlinien festgelegten Grenzwerte steuern. Sicherungsgeschäfte werden durchgeführt, sofern es die Marktbedingungen erfordern.

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. 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.

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 Sinne von IFRS 7 dar.

Liquiditätsrisiko

Die Fähigkeit des Volkswagen Konzerns, seinen Finanzierungsbedarf zu decken, hängt von der Sicherstellung ausreichender Liquidität ab. Es besteht das grundsätzliche Risiko, dass ein bestehender Kapitalbedarf nicht gedeckt werden kann, wenn keine Finanzierung verfügbar ist oder nur zu ungünstigen Konditionen.

Der Konzernbereich Automobile und der Konzernbereich Finanzdienstleistungen verfolgen grundsätzlich eigenständige Refinanzierungsstrategien, sind jedoch vergleichbaren Refinanzierungsrisiken ausgesetzt. Im Konzernbereich Automobile wird Liquidität vor allem durch einbehaltene Erträge, die Inanspruchnahme von Kreditlinien sowie die Begebung von Finanzierungsinstrumenten an den Geld- und Kapitalmärkten gesichert. Im Bereich Finanzdienstleistungen wird der Kapitalbedarf überwiegend durch Fremdkapitalaufnahmen an inländischen und internationalen Märkten gedeckt – hierzu zählen Forderungsverbriefungen, die Emission unbesicherter Anleihen sowie die Gewinnung von Kundeneinlagen über das Direktbankgeschäft.

Unsere Investitionstätigkeiten werden auch durch Darlehen von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) sowie von supranationalen Förderbanken finanziert.

Neben bestätigten Kreditlinien wird der diversifizierte Refinanzierungsrahmen zusätzlich durch unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken gestützt.

Unsere Finanzierungsmöglichkeiten könnten durch eine Verschlechterung der finanziellen und allgemeinen Marktbedingungen – auch als Folge plötzlich auftretender oder sich verschärfender geopolitischer Spannungen und Konflikte –, eine Verschlechterung unseres Kreditprofils und des Ausblicks sowie eine Herabstufung oder Rücknahme des Ratings oder eine zunehmende Relevanz von ESG-Ratings für Investoren beeinträchtigt werden. In diesen Fällen könnte die Nachfrage von Kapitalmarktteilnehmenden nach den von uns ausgegebenen Wertpapieren zurückgehen. Dies könnte die von uns zu zahlenden Zinssätze erhöhen und unseren Zugang zu den Kapitalmärkten erschweren.

Verschlechtern sich die Finanz- und Marktbedingungen oder steigen die Kreditrisikoprämien und/oder das allgemeine Zinsniveau, führt dies zu höheren Zinsaufwendungen. Uneingeschränkte Zinsschwankungen könnten unsere Finanzierungskosten grundlegend erhöhen und damit unsere Profitabilität beeinträchtigen.

Kreditrisiken und Chancen sowie Kontrahentenrisiken im Finanzdienstleistungsgeschäft

Wir sind dem Risiko ausgesetzt, dass sich die Kreditwürdigkeit unserer Privatkunden und Geschäftspartner, wie zum Beispiel Händler und andere Unternehmenskunden, verschlechtert und diese im schlimmsten Fall ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können.

Kreditrisiken und Chancen

Das Kreditrisiko beschreibt das Verlustrisiko, das entsteht, wenn Kundentransaktionen nicht erfüllt werden, insbesondere, wenn ein Kredit- oder Leasingnehmer ausfällt. Der Ausfall entsteht im Falle einer Zahlungsunfähigkeit oder mangelnden Zahlungsbereitschaft des Kredit- oder Leasingnehmers. Dies ist auch dann der Fall, wenn der Vertragspartner Zins- und Tilgungszahlungen nicht rechtzeitig oder vollständig leistet.

Ziel einer systematischen Kreditrisikoüberwachung ist es, frühzeitig die drohende Insolvenz eines Kredit- oder Leasingnehmers zu erkennen, den Sachverhalt entsprechend bei der Berechnung der Risikovorsorge zu berücksichtigen und gegebenenfalls einen Ausfall abzuwenden.

Folge eines Ausfalls könnte der Verlust unternehmerischen Vermögens sein. Führt beispielsweise ein wirtschaftlicher Abschwung zu erhöhter Zahlungsunfähigkeit oder mangelnder Zahlungsbereitschaft seitens der Kredit- oder Leasingnehmer, sind höhere Wertberichtigungen und Verluste zu erfassen.

Wesentlich bei Kreditentscheidungen ist die Bonitätsprüfung der Kreditnehmer. Rating-/Scoring-Verfahren bilden eine objektive Basis bei der Entscheidung, ob ein Kredit oder Leasingverhältnis bewilligt wird.

Kreditrisiken werden mittels definierter Leitlinien und Prozesse gesteuert und überwacht. Sämtliche Kredite werden im Hinblick auf die wirtschaftlichen Umstände des Kredit- oder Leasingnehmers, der Einhaltung von Vertragspflichten, äußere oder innere Bedingungen des Kreditgenehmigungsverfahrens, vorhandene Sicherheiten und der Einhaltung gewährter Limits überwacht. Dafür werden Verpflichtungen – ihrem Risikogehalt entsprechend – auf dem entsprechenden Überwachungsniveau betreut (Normal-, Intensiv- oder Problemkreditbetreuung). Ferner erfolgt die Steuerung des Kreditrisikos über Kreditgenehmigungs- beziehungsweise Berichtslimits sowie definierte Kreditgenehmigungskompetenzen, die für jede Filiale oder Tochtergesellschaft einzeln bestimmt werden.

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. Gerade in Ländern, in denen aufgrund der unsicheren Wirtschaftslage ein erhöhter Risikovorsorgebedarf festgestellt wurde, kann eine Stabilisierung der Wirtschaftslage und eine damit einhergehende Bonitätsverbesserung der Kreditnehmer zu der Chance führen, dass weniger Verluste als erwartet realisiert werden.

Kontrahentenrisiko/Emittentenrisiko

Wir sind dem Risiko ausgesetzt, dass sich die Bonität unserer Vertragspartner auf den Geld- und Kapitalmärkten verschlechtert. In unseren Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen unterhalten wir umfangreiche Geschäftsbeziehungen zu Banken und Finanzinstituten, insbesondere zur Steuerung der Liquidität über Tages- und Festgelder sowie zur Absicherung von Risiken wie Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreiskursrisiken durch Derivate. Dabei bestehen Ausfallrisiken sowohl in Bezug auf die Rückzahlung und Verzinsung der Einlagen als auch auf die Erfüllung von Verpflichtungen aus diesen Derivaten. Gegebenenfalls müssen Finanzinstrumente etwa im Falle einer besorgniserregenden Bonität oder Zahlungsunfähigkeit des Emittenten vor oder bei Fälligkeit veräußert werden, was zu Verlusten führen kann. Unter gewissen Umständen könnte sogar ein vollständiger Forderungsausfall gegenüber dem jeweiligen Emittenten drohen.

Eine künftige Verschlechterung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds könnte eine Zunahme der beschriebenen Risiken nach sich ziehen und eine höhere Risikovorsorge erforderlich machen.

Restwertrisiken und -chancen

Ein Restwertrisiko entsteht, wenn der prognostizierte Marktwert bei Veräußerung des Leasing- oder Finanzierungsgegenstands zum Vertragsende niedriger ist als der bei Vertragsabschluss kalkulierte Restwert oder wenn der Verkaufserlös bei vorzeitiger Vertragskündigung aufgrund vertraglicher Beendigungsoptionen unter dem Fahrzeugbuchwert liegt. Demgegenüber besteht die Chance, dass durch die Veräußerung mehr als der errechnete Rest- oder Buchwert erzielt wird.

Eine Verringerung der Restwerte oder der Verkaufserlöse von Leasingfahrzeugen oder von Fahrzeugen, die über ein Produkt mit Ballonrate und Rückgabeoption finanziert wurden, könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit haben.

Als Leasinggeber im Rahmen von Leasingverträgen – einschließlich Finanzierungsverträgen mit Ballonrate und Rückgabeoption für den Kunden – trägt der Konzernbereich Finanzdienstleistungen in der Regel das Risiko, dass der Marktwert der am Vertragsende veräußerten Fahrzeuge unter dem bei Vertragsschluss vereinbarten Restwert liegt (sogenanntes Restwertrisiko). Dieses Risiko wird vom Konzernbereich Finanzdienstleistungen bei der Bildung von Rückstellungen für das bestehende Portfolio ebenso berücksichtigt wie bei der Festlegung der vertraglichen Restwerte für Neugeschäfte.

Volkswagen unterscheidet zwischen direkten und indirekten Restwertrisiken. Wenn der Konzernbereich Finanzdienstleistungen das Restwertrisiko trägt, handelt es sich um ein direktes Restwertrisiko. Das Restwertrisiko ist indirekt, wenn es auf Grundlage einer Restwertgarantie auf einen Dritten (zum Beispiel einen Händler) übertragen wurde. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen schließt regelmäßig Verträge ab, die Händler verpflichten, Fahrzeuge zurückzukaufen. In diesen Fällen tragen die Händler als Restwertgaranten das Restwertrisiko und es besteht hinsichtlich des Restwertgaranten ein Adressenausfallrisiko. Kommt ein Restwertgarant seinen Verpflichtungen nicht nach, geht das Restwertrisiko auf den Volkswagen Konzern über.

Das Restwertrisiko kann durch verschiedene externe Faktoren beeinflusst werden. Veränderungen im Verbrauchervertrauen und in den Kundenpräferenzen, die allgemeine Wirtschaftslage, staatliche Maßnahmen, Wechselkurschwankungen sowie die Wahrnehmung der Fahrzeugqualität, -sicherheit oder -zuverlässigkeit können dieses Risiko erhöhen. Unter anderem musste Volkswagen die bestehende Risikovorsorge für Restwertrisiken in der Vergangenheit erhöhen. Es ist nicht auszuschließen, dass aufgrund einer erneuten Verschlechterung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds ein ähnliches Szenario eintreten könnte. Auch die Entwicklung der Elektromobilität spielt eine Rolle: Fortschritte in der Batterietechnologie können das Restwertrisiko bestehender Elektrofahrzeuge erhöhen, da die Nachfrage nach veralteter Technologie sinkt. Gleichzeitig könnte die zunehmende Verbreitung von Elektrofahrzeugen infolge veränderter Verbraucherpräferenzen die Restwerte konventioneller Verbrennerfahrzeuge belasten. Andererseits könnten Engpässe bei Komponenten, steigende Rohstoff-, Energie- und Logistikkosten sowie Herausforderungen bei Beschaffung und Lieferung zu einem Rückgang der Neuwagenproduktion oder -verkäufe und im Gegenzug zu einem Anstieg der Gebrauchtwagenwerte führen, was möglicherweise unser Restwertrisiko senkt.

Rückstellungen für Restwertrisiken könnten sich im Nachhinein als unzureichend erweisen, sei es aufgrund fehlerhafter ursprünglicher Restwertprognosen oder infolge veränderter Markt- beziehungsweise regulatorischer Rahmenbedingungen.

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 ergriffen. Hinsichtlich des Neugeschäfts müssen dabei aktuelle Marktgegebenheiten und zukünftige Einflussfaktoren in der Restwertempfehlung berücksichtigt werden.

Abhängigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen hängt vom Absatz des Volkswagen Konzerns ab und jedes Risiko, das die Fahrzeugauslieferungen des Konzerns negativ beeinflusst, könnte sich nachteilig auf das Geschäft des Konzernbereichs auswirken.

Das Geschäftsmodell des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen liegt im Wesentlichen in der Vertriebsunterstützung für Produkte des Konzernbereichs Automobile. Der wirtschaftliche Erfolg des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen hängt daher in hohem Maße vom Erfolg des Konzernbereichs Automobile ab. Die Entwicklung der

Fahrzeugauslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns ist entscheidend und wesentlich für die Generierung neuer Aufträge für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen.

Risiken und Chancen aus Mergers & Acquisitions und/oder anderen strategischen Kooperationen/Beteiligungen

Für diese Risikokategorie wurden keine Risiken mit einem Score-Wert über 20 gemeldet.

Risiken und Chancen aus Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen

Die Zusammenarbeit mit Joint-Venture-Partnern oder anderen Partnern birgt Risiken, die unsere Marktposition gefährden und finanzielle Verluste verursachen könnten.

Wir konzentrieren uns zunehmend auf Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen mit strategischen Partnern, die auf Forschung und Entwicklung, Markteinführungen und Großprojekte gerichtet sind. Der Schwerpunkt dieser Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen liegt auf strategischen Bereichen wie der Elektromobilität, Batterieentwicklung, Batteriewertschöpfungskette, Digitalisierung, Fahrzeugsoftwarearchitektur, dem autonomen Fahren, Mobilitätskonzepten und Infrastruktur. Die Beteiligung an diesen Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen hat in der Vergangenheit erhebliche Investitionen des Volkswagen Konzerns erfordert und ist möglicherweise auch weiterhin mit erheblichen Investitionen verbunden.

Die Nichteinhaltung unserer Verpflichtungen aus Joint-Venture-, Beteiligungs- und verwandten Vereinbarungen könnte unter anderem Schadensersatzforderungen, Vertragsstrafen oder Vertragskündigungen nach sich ziehen. Ein Vertragsbruch seitens unserer Partner, divergierende Interessen zwischen uns und unseren Partnern oder andere unvorhergesehene Ereignisse bergen das Risiko einer nicht erfolgreichen Umsetzung eines Projekts. Risiken können auch im Zusammenhang mit der Datenweitergabe entstehen, insbesondere hinsichtlich der Einhaltung nationaler Datenschutzgesetze und interner Vertraulichkeitsstandards, einschließlich der Anwendung unseres Need-to-Know-Prinzips. Auseinandersetzungen mit Joint-Venture-Partnern können kostspielig sein und das Management von der operativen Geschäftstätigkeit ablenken. Solche Joint Ventures und Beteiligungen könnten zudem die Koordinationskomplexität erhöhen und dazu führen, dass internes Wissen verloren geht. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass unsere Partner Technologien oder geistige Eigentumsrechte, die im Rahmen von Joint Ventures erworben wurden, außerhalb des vorgesehenen Rahmens nutzen. Änderungen oder Beendigungen dieser Vereinbarungen könnten unsere strategischen Fokusbereiche negativ beeinflussen. Sollten wir uns entscheiden, unsere Beteiligungen zu veräußern oder ein Joint Venture zu verlassen, könnte es herausfordernd sein, einen Käufer zu finden, oder es könnten andere Hindernisse beim Verkauf unserer Anteile auftreten. Darüber hinaus könnten unsere Partner Schadensersatzansprüche nach den Investitionsvereinbarungen oder anderweitig geltend machen.

Insbesondere sind wir Risiken im Zusammenhang mit unseren Joint Ventures in China ausgesetzt, da diese für unsere Wachstumsstrategie in Asien von strategischer Bedeutung sind. Jegliche Störung der Geschäftstätigkeit dieser Joint Ventures, sei es durch interne Partnerschaftsprobleme oder unterschiedliche strategische Ziele der Partner, birgt das Risiko, deren Betrieb wesentlich zu beeinträchtigen und unsere Interessen nachteilig zu beeinflussen.

Darüber hinaus könnten der Verlust oder die Störung solcher Joint Ventures oder Beteiligungen zu Kunden- oder Auftragsverlusten führen und unsere Wettbewerbsposition in den betroffenen Märkten beeinträchtigen.

Zur Minderung der genannten Risiken erhalten Unternehmen, mit denen wir gemeinsame Entwicklungsarbeiten durchführen, nicht nur technische Unterstützung, sondern auch Unterstützung in IT-bezogenen Belangen.

Joint Ventures und Beteiligungen bieten bedeutende Chancen in strategischen Bereichen und zukunftsorientierten Schlüsselfeldern. Mit diesen können wir technologische Innovation vorantreiben, Investitionsrisiken teilen und Skaleneffekte umsetzen. Zudem eröffnet sich durch gemeinsame Initiativen weiteres Wachstums- und Umsatzpotenzial. Insgesamt leisten Joint Ventures und Beteiligungen einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamisch wachsenden Marktumfeld.

Risiken und Chancen aus Akquisitions- und Investitionstransaktionen

Wir können Risiken im Zusammenhang mit Unternehmenszukaufen und Beteiligungen an Unternehmen ausgesetzt sein.

In der Vergangenheit haben wir bereits bedeutende Unternehmenskäufe getätigt und Beteiligungen in verschiedenen Anteilsverhältnissen erworben und werden dies auch zukünftig vornehmen. Diese Zukäufe erfordern erhebliche Investitionen und bergen entsprechende Risiken während des Transaktionsprozesses. So ist nicht ausgeschlossen, dass wir keinen vollständigen Zugang zu allen relevanten Informationen erhalten, die für eine vollständige Bewertung eines Zielunternehmens vor dem Abschluss einer Übernahme erforderlich sind, oder dass sich diese nur mit hohen Kosten beschaffen lassen.

Zielunternehmen können sich auch in Ländern befinden, in denen die zugrunde liegenden rechtlichen, wirtschaftlichen, politischen oder kulturellen Rahmenbedingungen nicht denen der Europäischen Union entsprechen oder nationale Besonderheiten aufweisen, mit denen wir nicht vertraut sind. Zudem können Zukäufe von Wettbewerbs- oder anderen Aufsichtsbehörden geprüft werden müssen, was zu Verzögerungen oder einer Verhinderung des Abschlusses führen könnte. Folglich ist es möglich, dass wir nicht alle damit verbundenen Risiken im Voraus erkennen oder uns entsprechend absichern können. Zukäufe und deren Integration erfordern zudem erhebliche Managementressourcen, und es besteht das Risiko, dass erworbene Technologien oder Vermögenswerte keine rechtliche Gültigkeit oder keinen inneren Wert besitzen. Darüber hinaus könnten Herausforderungen bei der Bindung und Integration von Beschäftigten, Geschäftsbeziehungen und Geschäftsabläufen der übernommenen Unternehmen auftreten.

Wir könnten unsere Wachstumsziele, Skaleneffekte, Kosteneinsparungen oder andere strategische Ziele aus den Zukäufen nicht erreichen. Erwartete Synergien könnten ausbleiben, Kaufpreise rückblickend betrachtet zu hoch sein oder unerwartete Restrukturisierungskosten entstehen. Zusätzlich könnten Änderungen von Zinssätzen, Kapitalkosten oder Marktnachfrage die Geschäftspläne und Bewertungen nachteilig beeinflussen. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass wir Garantien und Freistellungen von Dritten nicht realisieren könnten und dass Partner der erworbenen Unternehmen Verträge beenden oder nachteilige Ansprüche geltend machen. Beim Verkauf von Vermögenswerten bestehen Risiken wie potenzielle Verpflichtungen aus Gewährleistungen sowie regulatorische Hürden bei der Erlangung erforderlicher Genehmigungen. Sollten wir uns entschließen, unsere Beteiligungen zu veräußern oder ein Joint Venture zu verlassen, unterliegen wir den typischen Risiken solcher Transaktionen. Dazu zählen mögliche Verpflichtungen aus vertraglichen Gewährleistungen und Freistellungen sowie das regulatorische Risiko, dass erforderliche Genehmigungen für den Abschluss der Transaktion nicht erteilt werden.

Der Eintritt oder die Fehleinschätzung dieser Risiken könnte zu Wertminderungen, Reputationsschäden und Compliance-Risiken führen.

Um die genannten Risiken zu mindern, wird vor einer Übernahme oder Beteiligung eine umfassende Due-Diligence-Prüfung potenzieller Ziele durchgeführt. Diese Prüfung erstreckt sich beispielsweise auf die Finanzkraft, Compliance und ESG-Leistung, technologische Kompetenz, Governance und Marktrepputation. Zudem gewährleistet eine strategische Fit-Analyse, dass Ziele, Werte und Zeithorizonte des Zielunternehmens mit unserer Gesamtstrategie übereinstimmen. Auch ist es unser Ziel, die künftige Governance-Struktur so zu gestalten, dass wir, auch bei Minderheitsbeteiligungen, in zentralen Entscheidungen ein angemessenes Maß an Einfluss gewinnen.

Unternehmenskäufe und Beteiligungen bieten Chancen, unsere Wettbewerbsposition zu stärken und die Transformation zu beschleunigen. Gezielte Investitionen ermöglichen den Zugang zu innovativen Technologien, neuen Geschäftsmodellen und Wachstumsmärkten, insbesondere auf dem Gebiet der Elektromobilität, Batterieentwicklung und Wertschöpfungskette, Digitalisierung, Fahrzeugsoftwarearchitektur, autonomem Fahren, Mobilitätskonzepten und Infrastruktur. Sie ermöglichen auch eine Diversifizierung des Portfolios und langfristige Wertschöpfung durch Teilhabe an aufstrebenden Branchen und nachhaltigkeitsorientierten Unternehmungen.

Risiken aus dem Verkauf von Beteiligungen

Ungünstige Marktbedingungen können dazu führen, dass wir Kapital nicht zu vorteilhaften Konditionen beschaffen könnten. Bei einem unerwarteten Finanzierungsbedarf könnten wir gezwungen sein, Vermögenswerte kurzfristig zu

verkaufen, möglicherweise unterhalb ihres tatsächlichen Marktwerts. Solche erzwungenen Verkäufe könnten zu finanziellen Verlusten führen.

Risiken aus der Wertminderung von Goodwill, Markennamen oder aktivierten Entwicklungskosten

Der in unserem Konzernabschluss ausgewiesene Wert von Goodwill, Markenrechten oder aktivierten Entwicklungskosten wurde in der Vergangenheit infolge von Neubewertungen wertberichtigt und könnte auch in Zukunft erneut wertberichtigt werden; darüber hinaus könnten bilanzielle Bewertungen weitere negative Auswirkungen nach sich ziehen.

Wir überprüfen mindestens einmal jährlich auf Basis der zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob der Wert von Goodwill, Markennamen oder aktivierten Entwicklungskosten gemindert sein könnte. Ein Wertminderungsbedarf kann entstehen, wenn objektive Hinweise darauf vorliegen, dass der erzielbare Betrag eines Vermögenswerts unter seinem Buchwert liegt. Solche Wertminderungen können beispielsweise aus steigenden Zinssätzen oder sich verschlechternden Geschäftserwartungen resultieren. Ob Goodwill und erworbene Markenrechte einer Wertminderung unterliegen, hängt in erheblichem Maße von Prognosen künftiger Zahlungsströme und der Wahl geeigneter Diskontierungssätze ab. Angesichts der anhaltenden Transformation hin zur Elektromobilität und Digitalisierung im Kerngeschäft, des Übergangs zu autonomen Fahrzeugen sowie strengerer Umweltauflagen bestehen Unsicherheiten, die bei der Schätzung unseres künftigen BEV-Marktanteils, potenzieller Margen und langfristiger Wachstumsraten berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus müssen potenzielle Verzögerungen bei der Einführung von Elektromobilität, ein intensiver Wettbewerb aus China sowie mögliche Risiken protektionistischer Maßnahmen berücksichtigt werden. Die Schätzungen sind risikobehaftet und können angesichts sich verändernder umweltrechtlicher Auflagen und Marktbedingungen revidiert werden.

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 eine verschärfte Wettbewerbssituation –, in der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben, in einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Software und die damit verbundene Architektur sowie die Elektromobilität und in anspruchsvollen Beschaffungsmärkten. Für das Jahr 2026 können sich negative Auswirkungen aus einer eingeschränkten Verfügbarkeit von Teilen, Energie- und sonstigen Rohstoffen sowie aus geopolitischen und geoökonomischen Spannungen und Konflikten ergeben – wie dem Russland-Ukraine-Konflikt, den Auseinandersetzungen im Nahen Osten sowie den zunehmenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit der wirtschaftspolitischen 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 2026

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2026 insgesamt mit einer im Vergleich zu 2025 ähnlichen Dynamik wachsen wird. Die nachlassende Inflation in wichtigen Wirtschaftsregionen und die daraus resultierende graduelle 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 Finanz-, Energie- und Rohstoffmärkten sowie in strukturellen Defiziten einzelner Länder. 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 und der globalen Zunahme geoökonomischer Maßnahmen, die geopolitische Spannungen weiter verschärfen können. Wir gehen davon aus, dass die fortgeschrittenen Volkswirtschaften im Durchschnitt eine ähnliche und die Gruppe der Schwellenländer eine leicht niedrigere 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 einer sinkenden Verfügbarkeit von Energie führen sowie eine Neubewertung bestehender Ressourcenallokationen erforderlich machen.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2026 in den einzelnen Regionen uneinheitlich, insgesamt aber stabil entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Verkaufsvolumen von Neufahrzeugen voraussichtlich auf dem Niveau des Vorjahres liegen. In Westeuropa rechnen wir für 2026 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das ebenfalls auf dem Niveau des Berichtsjahres liegen wird. Auch für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2026 davon aus, dass das Volumen der Neuzulassungen auf dem Vorjahresniveau liegen wird. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2026 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 2026 mit einem Verkaufsvolumen leicht unterhalb des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2026 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt leicht steigen wird. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2026 voraussichtlich in der Größenordnung des Vorjahres liegen.

Die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2026 mit einem Verkaufsvolumen auf dem Niveau des Vorjahres.

Wir erwarten für 2026, dass die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2026 mit einer Nachfrage, die leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegen wird, mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2026 – im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Fahrzeugmärkte – weiterhin eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir rechnen damit, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2026 unter herausfordernden Marktbedingungen auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, Unsicherheiten in Bezug auf Beschränkungen im internationalen Handel und geopolitische Spannungen, einer steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff-, Energie- und Devisenmärkten sowie aus hohen Anforderungen aus emissionsbezogenen Regulierungen.

Wir erwarten für den Volkswagen Konzern im Jahr 2026 eine Entwicklung der Umsatzerlöse in der Bandbreite von 0 bis + 3 % gegenüber dem Vorjahr. Die operative Umsatzrendite für den Konzern wird zwischen 4,0 und 5,5 % erwartet.

Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2026 davon aus, dass die Investitionsquote zwischen 11 und 12 % liegen wird. Den Netto-Cashflow des Jahres 2026 erwarten wir zwischen 3 und 6 Mrd. €. Die Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile wird 2026 voraussichtlich zwischen 32 und 34 Mrd. € liegen. Es ist unverändert unser Ziel, unsere solide Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung fortzusetzen.

Die Prognose basiert auf der Annahme, dass die derzeitige Zollsituation im internationalen Handel Bestand hat.

PROGNOSEÜBERSICHT DER SPITZENKENNZAHLEN

in Mrd. €	Ist 2025	Prognose für 2026
Auslieferungen an Kunden (in Mio. Fahrzeuge)	9,0	auf Vorjahresniveau
Volkswagen Konzern		
Umsatzerlöse	321,9	0 bis + 3,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	2,8	4,0 bis 5,5
Operatives Ergebnis	8,9	in der Bandbreite
Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge		
Umsatzerlöse	244,5	0 bis + 3,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	2,0	4,0 bis 5,0
Operatives Ergebnis	5,0	in der Bandbreite
Segment Nutzfahrzeuge		
Umsatzerlöse	42,5	- 5,0 bis + 7,0 %
Operative Umsatzrendite (in %)	5,7	5,0 bis 7,0
Operatives Ergebnis	2,4	in der Bandbreite
Konzernbereich Finanzdienstleistungen		
Umsatzerlöse	62,1	0 bis + 3,0 %
Operatives Ergebnis	3,7	> 4
Investitionsquote im Konzernbereich Automobile (in %)	11,8	11 bis 12
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile	6,4	3 bis 6
Nettoliquidität im Konzernbereich Automobile	34,5	32 bis 34

Wolfsburg, 24. Februar 2026

Der Vorstand