

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften.

Davon sollen alle profitieren: Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unsere weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025+ beschreibt diesen Veränderungsprozess im Unternehmen. Mit unserer neuen Vision „Shaping mobility – for generations to come“ wollen wir Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig gestalten.

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, Produktion, Marketing und Vertrieb, Informationstechnologie sowie Qualitätssicherung. Dabei nehmen wir unsere Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft wahr. In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen, wie wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen.

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Wir wollen unsere Gestaltungskraft als eines der größten Industrieunternehmen weltweit zum Wohl von Mensch und Umwelt nutzen. Dafür haben wir unsere Unternehmensführung nachhaltig ausgerichtet und die dafür erforderlichen Management-Strukturen etabliert.

In unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir das Ziel verankert, Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Zugleich wollen wir ein exzellenter Arbeitgeber sein und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität werden. Wir stellen Nachhaltigkeit damit in das Zentrum unseres unternehmerischen Handelns.

Die Umsetzung unserer strategischen Ziele auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ist angesichts unserer Komplexität mit zwölf Marken, über 670.000 Beschäftigten und 124 Produktionsstandorten eine besondere Herausforderung. Gleichzeitig führen wir unseren Konzern durch den größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Dieser ist besonders vom Übergang zur Elektromobilität, zur Digitalisierung und zu neuen Mobilitätsdienstleistungen geprägt und hat unsere gesamte Branche erfasst. Diese Herausforderungen

wollen wir bestehen und ein führendes Unternehmen für individuelle Mobilität im elektrischen und vernetzten Zeitalter werden.

Der Klimaschutz ist gegenwärtig die größte globale Herausforderung, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst. Darauf wollen wir unsere ganz eigene Antwort geben und haben ein ambitioniertes Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, mit dessen Umsetzung wir 2050 ein CO₂-neutrales Unternehmen sein wollen. Mit dieser Selbstverpflichtung auf Grundlage des Pariser Klimaschutzabkommens übernehmen wir eine Vorreiterrolle. Wir orientieren uns an den Vorgaben der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Weitere Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2019.

Auch bei der Digitalisierung wollen wir zum Gestalter des Wandels werden und treiben die Entwicklung mit Hochdruck voran. Zum einen in unseren Fahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen, zum anderen in den operativen Prozessen und im Management. Die digitale Transformation verlangt von uns, nicht nur neue Technologien zu entwickeln und nutzbar zu machen, sondern auch eine vorausschauende Personalstrategie, die unsere Mitarbeiter auf diesen Weg mitnimmt, sie qualifiziert und ihre Beschäftigung sichert.

Grundlagen und Leitprinzipien

Unser Handeln wird durch die Volkswagen Konzerngrundsätze als Wertefundament und Grundlage unserer gemeinsamen Unternehmenskultur bestimmt. Die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns unterstützen Führungskräfte und Mitarbeiter, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen. Zugleich richten wir unsere Aktivitäten an zahlreichen internen Richtlinien zur Nachhaltigkeit aus. Dazu gehören etwa die Volkswagen Sozialcharta, die Charta der Arbeitsbeziehungen, die Charta der Berufsausbildung und die Charta der Zeitarbeit.

Auf dieser Grundlage wollen wir sicherstellen, dass der Volkswagen Konzern im Einklang mit internationalen Abkommen und Rahmenwerken wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN), den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den Vereinbarungen der UN zu Grundrechten und -freiheiten handelt.

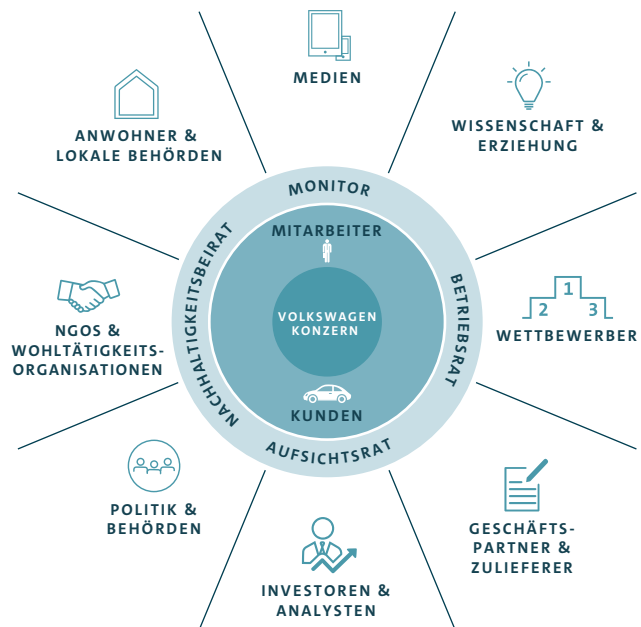
Wir haben für die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen eigene Leitbilder in Verbindung mit sogenannten „Mission Statements“ erarbeitet. Diese verdeutlichen plakativ und gebündelt unsere Ziele, Programme und Maßnahmen. Im Jahr 2019 haben wir in diesem Rahmen das neue Konzernleitbild Umwelt goTOzero entwickelt, das für eine möglichst umweltschonende und bilanziell CO₂-neutrale Wirtschaftsweise steht. Teil dieses Leitbilds sind die vier Handlungsfelder Klimawandel, Ressourcen, Luftqualität und Umwelt-Compliance.

Einen vergleichbaren Ansatz verfolgen wir im Bereich soziale Nachhaltigkeit. Hier wollen wir uns als guter Corporate Citizen gegenüber allen Stakeholdern verantwortlich und fair verhalten. Eckpfeiler dieses Leitbilds sind nach innen die Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers wie Mitarbeiterbeteiligung, Beschäftigungssicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und Chancengleichheit. Nach außen suchen wir den Dialog mit der Gesellschaft, initiieren und fördern soziale Projekte und ermutigen unsere Mitarbeiter, Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen.

Management und Koordination

Im Berichtsjahr wurde die Aufbau- und Ablauforganisation von Kernprozessen des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements präzisiert. Die hiermit verbundenen Festlegungen, Strukturen und Prozesse werden in der Folge in einer eigenen Konzernrichtlinie kodifiziert. Zu den Kernelementen gehören: die Übernahme der Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit durch den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, die Festlegung der Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementkonzepte der Nachhaltigkeit sowie die Bearbeitung der Geschäftsordnung durch den Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Er definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen. Er befasst sich zudem mit der Weiterentwicklung des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements. Die Geschäftsstelle des Konzern-Steuerkreises ist in der Konzernfunktion Nachhaltigkeit verortet.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS

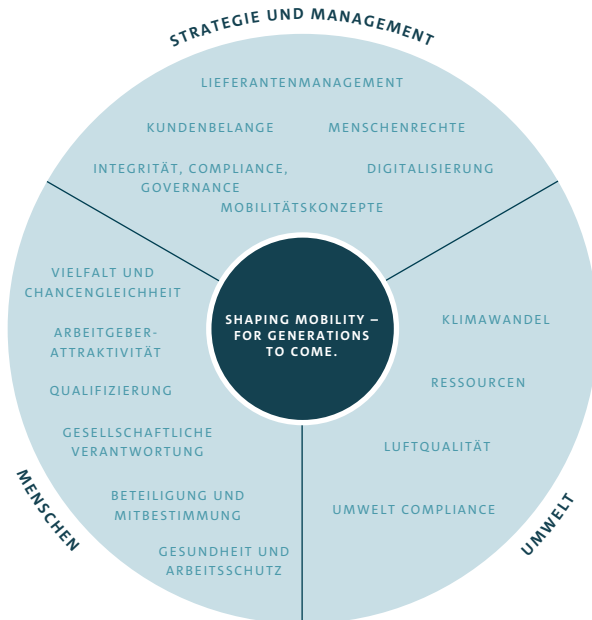


Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Im Mittelpunkt unseres Stakeholder-Netzwerks stehen Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir auf Basis unseres jährlichen Stakeholder-Assessments acht weitere gleichwertige, externe Stakeholder-Gruppen identifiziert. Als besondere Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern fungieren die Kontroll- und Beratungsgremien des Konzerns, wie der Aufsichts- oder Betriebsrat, der Nachhaltigkeitsbeirat sowie der vom US Department of Justice bestellte Monitor.

Unter Stakeholder-Management verstehen wir die systematische, kontinuierliche und an unsere Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ geknüpfte Interaktion mit wesentlichen Anspruchsgruppen. Das Stakeholder-Management zielt darauf ab, Erwartungen systematisch zu erfassen und das Feedback unserer Stakeholder zu nutzen, um strategische Planungsprozesse kritisch zu reflektieren.

Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir unser Stakeholder-Management über externe Gremien institutionalisiert. Auf Konzernebene sind dies der Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel. Das Panel besteht aus 300 nationalen und internationalen Meinungsführern. Ergänzend hierzu bieten wir unseren Stakeholdern ein breites Spektrum an Interaktionsangeboten und Feedback-Kanälen, zu denen

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS


regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationsprojekte zählen.

Nachhaltigkeitsbeirat

Zur Unterstützung beim Thema Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern im September 2016 einen Nachhaltigkeitsbeirat zunächst für die Zeit bis 2020 berufen. Er setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Die im Jahr 2018 gestarteten Projekte haben 2019 erste Ergebnisse erzielt:

- > Das Open Source Lab on Sustainable Mobility hat unter anderem Dialogveranstaltungen zum Einsatz von offenen Daten in der Mobilität organisiert und dazu Thesenpapiere erstellt.
- > Das internationale Programm zur vorhersagenbasierten Katastrophenschutzfinanzierung hat erste Mechanismen implementiert.
- > Das Forschungsprojekt zu verkehrspolitischen Instrumenten, um internationale Klimaziele zu erreichen, hat erste Kurzstudien veröffentlicht.
- > Die Gastprofessoren der Open Labs haben ihre Arbeit aufgenommen.

- > Das Projekt zur strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeit bei Volkswagen hat erste Meilensteine erreicht.

Ferner beschloss der Beirat drei neue Initiativen: Ein Forschungsprojekt zu Verteilungseffekten und Akzeptanz klimaschonender Fiskalpolitik, eine Studie zu Beschäftigungseffekten von Digitalisierung und E-Mobilität sowie ein Engagement für eine nachhaltige Kobalt-Lieferkette. Darüber hinaus hat der Nachhaltigkeitsbeirat weitere Empfehlungen formuliert, wie ein Technologie-, Politik- und Kulturwandel gestaltet sein sollte, um Vertrauen zurückzugewinnen und den Grundstein für zukünftigen Erfolg zu legen.

Wesentlichkeitsanalyse

Die Entwicklung der neuen Unternehmensvision „Shaping mobility – for generations to come.“ in 2019 hat maßgeblich mitbestimmt, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind. Mit unserer weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wollen wir Antworten auf die Herausforderungen von heute und morgen geben. Unser Ziel: Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen.

Als Ausgangspunkt unserer Wesentlichkeitsanalyse orientieren wir uns an den SDGs der Vereinten Nationen, die gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen formulieren. Als Ergebnis der im Berichtsjahr durchgeführten Analyse haben wir 16 zentrale Handlungsfelder abgeleitet. Wesentliche Handlungsfelder wurden im Geschäftsjahr überarbeitet, neu strukturiert und zusammengefasst. Zur Identifizierung wesentlicher Themen haben wir externe Studien, Branchen- und Medienanalysen, Ratings, Stakeholder-Befragungen, interne und externe Leitlinien und Kodizes, die Konzernstrategie TOGETHER 2025+ sowie die einzelnen Fachbereichsstrategien einbezogen.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Kennzahlen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung unserer Konzernstrategie an.

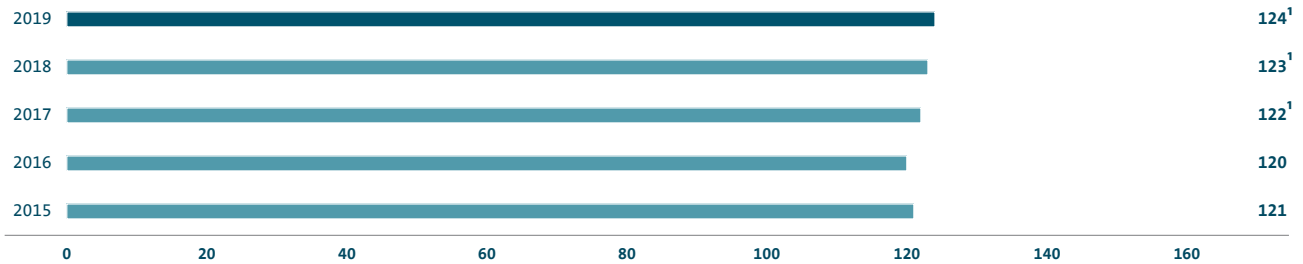
Corporate Citizenship

Als guter Corporate Citizen wollen wir fortlaufend wirtschaftlicher Impulsgeber sein, der vor Ort zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber unseren Stakeholdern gehört seit jeher zu unserem Selbstverständnis. Die Schwerpunkte unseres gesellschaftlichen Engagements liegen in der Förderung von Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekten an vielen unserer Standorte weltweit. Im Jahr 2019 wurden weltweit mehr als 520 Projekte und Initiativen von den Marken und Gesellschaften aufgesetzt oder weitergeführt.

CSR-PROJEKTE

<https://csrprojekte.volkswagenag.com/csr-projekte.html#all>

CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU28) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS in Gramm pro Kilometer



1 Vorbehaltlich der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission im jährlichen CO₂-Flottenmonitoring.

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 dem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ – Maßnahmen zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt steht dabei ein effizienter, markenübergreifender Entwicklungsverbund, gekennzeichnet durch enge Vernetzung unserer Experten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein innovatives Arbeitsumfeld und die Bündelung von Entwicklungsaktivitäten. Dadurch wollen wir konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Der Entwicklungsverbund trägt maßgeblich dazu bei, den Wandel des Volkswagen Konzerns voranzutreiben und die Zukunftsfähigkeit des Konzerns 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.

Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Reduzierung der Emissionen im Fahrbetrieb zu messen, erheben wir in Europa und den USA eine strategische Kennzahl:

> CO₂-Flottenemissionen. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 124 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2019 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km unterschritten. Der geringe Anstieg im

Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der verstärkten Nachfrage nach SUVs. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung und lagen jeweils oberhalb ihres individuellen Zielwerts. Die Regulierung von Flottenemissionen in den USA unterscheidet sich von der in Europa, zum Beispiel beim zugrundegelegten Testverfahren, beim Erhebungszeitraum, der nicht dem Geschäftsjahr, sondern dem Modelljahr entspricht, sowie beim Verrechnungszeitraum, der drei Modelljahre umfasst. In den USA haben wir im Geschäftsjahr 2019 die dort geltenden Vorgaben für das Konzern-Konto – vorbehaltlich einer etwaigen behördlichen Rückmeldung – eingehalten.

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-, Plug-in-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, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären.

Wir gehen davon aus, dass bereits im Jahr 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu drei Millionen Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2029 unseren Kunden weltweit bis zu 75 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes

Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch, als Hybrid- oder Mild-Hybrid-Fahrzeug. Dafür entwickeln wir neben dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) auch eine rein elektrische Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE).

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaschutzziele von Paris bekannt und verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2050 die komplette CO₂-Neutralität seines Fahrzeugbestands zu erreichen.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, bieten wir ein fokussiertes Antriebsspektrum mit Elektrifizierungen an. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren das Gros der Antriebe bilden. 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, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder eine sogenannte Mild-Hybridisierung der Fahrzeuge, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände, erforderlich. Mit der Einführung des Golf 8 bieten wir effiziente und nachhaltige Mobilität verstärkt im Volumensegment an. Der neue Otto-Mild-Hybrid-Antriebsstrang des Golf führt zu einer signifikanten Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs. Mit der Funktion „Freilauf Motor aus“, worunter das Abschalten des Motors im Schubbetrieb zu verstehen ist, und einer elektrischen Unterstützung beim Anfahren stellt er attraktive Funktionen in Sachen Effizienz und Fahrkomfort zur Verfügung.

Wichtiger denn je ist uns, unseren Modulansatz stringent weiterzuverfolgen. Um ein breites Produktportfolio wirtschaftlich anbieten zu können, reduzieren wir die Anzahl der einzelnen Module. Bei den konventionellen Verbrennungsmotoren etwa werden wir die Varianten im Konzern langfristig um mehr als ein Drittel verringern. Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion neuer Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Technologische Innovationen zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten die von uns verursachten Umweltauswirkungen über den ganzen Lebenszyklus und sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Dies umfasst den Herstellungsprozess mit der Rohstoffentnahme, der Werkstoffherstellung, den Prozessen bei unseren Lieferanten sowie der eigenen Produktion an unseren Standorten, die Nutzungsphase mit den Fahrzeugemis-

sionen und der notwendigen Kraftstoffbereitstellung und schließlich die Verwertung des Altfahrzeugs am Ende des Lebenszyklus. Wir ermitteln, an welcher Stelle des Lebenszyklus Verbesserungen den größten Effekt haben, und entwickeln geeignete Lösungen. Das nennen wir Life Cycle Engineering. Recycling beispielsweise ist ein wichtiger Ansatz, um Umwelteinflüsse zu verringern und Ressourcen zu schonen; deshalb achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der Werkstoffe, verwenden qualitativ hochwertiges Recyclingmaterial und vermeiden Schadstoffe. Gemäß der Europäischen Richtlinie über Altfahrzeuge müssen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an ihrem Lebensende zu 85% recycelbar und zu 95% verwertbar sein – unsere in Europa zugelassenen Fahrzeuge erfüllen diese gesetzliche Vorschrift.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsame Strategie des Entwicklungsverbunds verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur mit-, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Beispielsweise haben wir die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern zentral in einem Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort wurde 2019 eine Pilotlinie für die Zellfertigung in Betrieb genommen, um Kompetenzen für den Konzern im Zelldesign, aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzubauen.

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Wir verfolgen das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu senken und zeitgleich die flächendeckende Breitenelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen wollen wir dies durch eine deutliche Verringerung der Komplexität – mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Straffung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung in den Zukunftsthemen Digitalisierung und autonomes Fahren. Die volumenstarken Pkw-Marken haben die Baureihenorganisation implementiert. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken für den Erfolg der Fahrzeugprojekte, verbessern die bereichsübergreifende Projektarbeit, beschleunigen Entscheidungen und verbessern die Ergebnisorientierung in den Projekten.

Synergien erschließen wir auch durch den fortwährenden intensiven Austausch über Best-Practice-Ansätze, etwa bei der virtuellen Entwicklung und Erprobung. Nicht zuletzt trägt auch die zentrale Entwicklung und Konsolidierung von IT-Systemen dazu bei, die markenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken, Entwicklungsaktivitäten vergleichbarer zu machen und die IT-Kosten im Konzern zu senken.

Nachhaltige Mobilität, Vernetzung und automatisiertes Fahren

Mobilität ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Wachstum. Doch während der Bedarf, allzeit mobil zu sein, zunimmt, schwinden die natürlichen Ressourcen. Gefordert sind daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, kundenorientiert – und jederzeit und überall zugänglich sein.

In unserem konzernweiten Verbund erforschen und entwickeln wir solche Konzepte und Lösungen: Wenn wir die Zukunft der Mobilität gestalten, richten wir den Blick nicht nur auf das Automobil, sondern beziehen alle Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastrukturen, das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und weitere relevante Faktoren ein. Innovationen wie die digitale Vernetzung oder das automatisierte Fahren ermöglichen völlig neue Lösungsansätze. Diese wollen wir nutzen und damit unseren Beitrag zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft leisten sowie die Transformation unserer Branche mitgestalten.

Wir fokussieren uns darauf, ein markenübergreifendes Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen zu etablieren. Unser Mobilitätsunternehmen MOIA soll sich zu einem skalierbaren, profitablen Geschäftsmodell entwickeln.

Auf dem Weg zum autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2019 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Ziel ist es, als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation der Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für Kurz- und Langstreckenmobilität über Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Lieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Gebieten werden diese Fahrzeuge neue Mobilitätsformen ermöglichen – besonders für Nutzergruppen, denen der Zugang zu Mobilität bislang verwehrt geblieben ist.

Insbesondere das autonome Fahren im komplexen urbanen Raum stellt hohe Anforderungen an die Technologien, denen wir uns konzentriert widmen: Unsere Autonomous Intelligent Driving GmbH arbeitet an der Entwicklung eines konzernweiten Systems für selbstfahrende Fahrzeuge.

Im Rahmen von TOGETHER 2025⁺ arbeiten wir mit dem Modul Software-enabled Car Company daran, Software zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Seit dem 1. Januar 2020 bündeln wir in der Car.Software-Organisation, einer eigenständigen Gesellschaft mit Konzernverantwortung, alle Beteiligungen und Tochterunternehmen, die Software für Fahrzeuge und für digitale Ökosysteme entwickeln. In einem ersten Schritt sind das rund 3.000 Fachkräfte. Bis Mitte 2020 sollen unter dem Dach der Car.Software-Organisation dann auch Fachkräfte zusammenarbeiten, die bislang in den verschiedenen Konzernmarken und Regionen tätig sind.

Die Car.Software-Organisation entwickelt Software für fünf Themenfelder im Konzern: ein einheitliches Fahrzeug-Betriebssystem „vw.os“ für alle Konzernfahrzeuge sowie ihre Anbindung an die Volkswagen Automotive Cloud, eine standardisierte Infotainment-Plattform, alle Assistenzsysteme bis hin zum hochautomatisierten Fahren und Parken, Funktionen zur Verbindung von Antrieb, Fahrwerk und Ladetechnologie sowie Ökosysteme für alle Mobilitätsdienste und digitalen Geschäftsmodelle der Marken. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einheitlichen, markenübergreifenden Software-Lösungen aufsetzen. So wollen wir Skaleneffekte im Konzern generieren und damit die Kosten für Software im Fahrzeug für alle Marken senken.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Das Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ sieht die Transformation unseres Kerngeschäfts und den gleichzeitigen Aufbau eines neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen vor. Entscheidend für den Erfolg dieser Vorhaben ist, dass wir unsere hohe Innovationskraft auf ein noch breiteres Fundament stellen.

Das Wachstum in Sachen Mobilität definiert sich stark über regionale Innovationsaktivitäten. Volkswagen fokussiert daher seine strategischen Venture-Capital-Aktivitäten und Partnerschaften im internationalen Innovationsökosystem des Konzerns und unterstützt die Marken zentral bei der Identifikation und Implementierung wettbewerbsicherer Technologien. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzu-

passen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine Allianz gestartet: Es ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pick-ups vorgesehen. Darüber hinaus beabsichtigen wir, zusammen mit Ford in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI zu investieren. Die Allianz erlaubt beiden Unternehmen, unabhängig voneinander das Self-Driving System von Argo AI in eigene Modelle zu integrieren. Dieses System soll vollautomatisiertes Fahren ermöglichen und insbesondere Ridesharing-Anbietern und Lieferdiensten in Innenstädten neue Möglichkeiten durch vollautomatisierte Fahrzeuge eröffnen. Außerdem beabsichtigt Ford, den Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) von Volkswagen für ein emissionsfreies Volumenmodell zu nutzen, das ab 2023 in Europa angeboten werden soll. Mit der Kooperation wollen Volkswagen und Ford ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, die Produkte noch besser auf die Wünsche der Kunden weltweit abstimmen und gleichzeitig Synergien bei Kosten und Investitionen heben. Der Vollzug der Argo Transaktion steht unter dem Vorbehalt verschiedener behördlicher Freigaben und weiterer Bedingungen.

Den Wandel hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit einer vollvernetzten Fahrzeugflotte und unserem digitalen

Ökosystem „Volkswagen We“ beschleunigen wir mit unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft. Gemeinsam wollen wir die Softwareentwicklung für das Automobil von morgen und neue Dienste für unsere Kunden vorantreiben. Unsere IT-Kompetenz und -Lösungen werden dadurch umfassend gestärkt und ausgebaut.

Die Batterietechnologie soll eine Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns werden. Auf die Batterie entfallen 20 bis 30% der Materialkosten in Elektrofahrzeugen; sie wird zukünftig eine der wichtigsten Komponenten für die Produktdifferenzierung sein. Unsere internen Kompetenzen für Batteriezellen haben wir bereits in einem Center of Excellence gebündelt; zugleich wollen wir den Kompetenzaufbau und den Technologiewandel durch intelligente Kooperationen beschleunigen. Allein für die Ausstattung unserer eigenen E-Flotte mit Lithium-Ionen-Batterien rechnen wir bis 2025 mit einer Batteriekapazität von mehr als 150 GWh pro Jahr. Um diesen enormen Bedarf zu decken, haben wir für unsere wichtigsten Märkte und die ersten MEB-Modelle strategische Lieferanten für Batteriezellen definiert und wollen weitere langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA auf den Weg bringen. Das gemeinsam mit Northvolt AB gegründete Joint-Venture wird in Salzgitter eine Batteriezellfabrik mit einer Kapazität von 16 GWh aufbauen. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife führen.

Im Rahmen der gemeinsamen Beteiligung unserer Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche am paneuropäischen High Power Charging (HPC) Joint Venture IONITY wird eine umfassende Ladeinfrastruktur zur Absicherung der Langstreckenmobilität aufgebaut: Nach 200 Schnellladestationen im Jahr 2019 und weiteren 65 Stationen im Aufbau sollen bis Ende 2020 entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa circa 380 von insgesamt 400 Stationen ausgebaut sein.

Die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Zulassung und Einführung unseres eigenen Self-Driving-Systems unterstützen wir durch aktive Mitarbeit an öffentlichen Projekten. Die Erfahrungen, die wir dort sammeln, kommen den Marken des Konzerns und damit unseren Kunden zugute.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir weltweit 7.614 (7.639) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon die Mehrzahl in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in

wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität, alternative Antriebe sowie Leichtbau entfällt, belegt die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr mit 14,3 (13,6) Mrd.€ um 4,9% höher als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,7 (6,8)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 36,1 (38,4)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 13,2 (12,1) Mrd.€.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2019 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 54.947 Mitarbeiter (+5,8%) tätig; das entspricht einem Anteil von 8,2% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2019	2018
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.171	5.234
Aktivierungsquote in %	36,1	38,4
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	4.064	3.710
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	13.199	12.116
Umsatzerlöse	212.473	201.067
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	14.306	13.640
F&E-Quote	6,7	6,8

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2019 darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Darüber hinaus haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben.

Beschaffungsstrategie

Die weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025+ steht auch innerhalb der Beschaffung für mehr Geschwindigkeit, Fokus sowie Konsequenz und treibt den Wandel stärker voran. So stand das Jahr 2019 im Zeichen der Umsetzung der in der Beschaffungsstrategie erarbeiteten Konzepte. Im Rahmen eines gemeinsamen Zielsystems für die Konzernkomponente und die Beschaffung wurden die wesentlichen Steuerungsgrößen der Beschaffung überarbeitet. Neben den Material- und Investitionskostenzielen sowie einer termingerechten Vergabeabwicklung berücksichtigt das Zielsystem nun stärker Aspekte der Nachhaltigkeit und das Erreichen von CO₂-Neutralität in der Lieferkette.

Zielkostenansätze spielen eine zunehmend wichtigere Rolle in der Beschaffung. Sie ermöglichen die Transparenz der Kosten sowie das Beeinflussen von Konzepten in der frühen Phase der Produktentwicklung durch Orientierung an kalkulatorischen Potenzialen. Darüber hinaus bieten sie Ansätze für ein weltweites Benchmarking und den Austausch von Best Practices.

Um profitables Wachstum zu unterstützen und strategisch relevante und/oder versorgungskritische Hard- und Softwareumfänge abzusichern, wurde ein geschäftsbereichsübergreifendes, strategisches Wertschöpfungsmanagement implementiert. Der neu eingerichtete Ausschuss „Strategisches Wertschöpfungsmanagement“ entscheidet zukünftig über strategische Grundsatzentscheidungen zur Eigenfertigung (Make), Beauftragung (Buy) oder Kooperationen inklusive Beteiligungsmodelle (Partner).

Der zunehmende Anteil an Softwareumfängen und die damit einhergehenden neuen Partner und Lieferanten erfordern Anpassungen in der Prozesskette und in den Vergabekriterien der Beschaffung. Der neu eingerichtete Ausschuss „Corporate Sourcing Committee Digital Car“ steuert zukünftig die optimale Vergabe von Fahrzeug- und fahrzeugnahen Softwareumfängen. Damit bildet er auch eine zentrale Schnittstelle zum 2019 geschaffenen Vorstandsressort der Marke Volkswagen Pkw Digital Car & Services.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

Mit der Initiative FAST (Future Automotive Supply Tracks) trägt die Konzernbeschaffung dazu bei, den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk kooperativ und zukunftssicher weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des im Jahr 2015 etablierten Programms ist die Anzahl der strategisch bedeutsamen Partner von Volks-

wagen auch im Berichtsjahr angestiegen. Mit den Partnern Microsoft, Infineon, Cree/Wolfspeed und AVL List stand das Jahr 2019 vor allem im Zeichen der Stärkung von Partnerschaften im Bereich der emissionsfreien und autonomen Mobilität.

FAST ermöglicht beiden Seiten einen regelmäßigen Austausch, um für die zukünftigen Herausforderungen der Automobilbranche stark aufgestellt zu sein. Anhand festgelegter Kriterien wird den Lieferanten eine umfassende Bewertung des vergangenen Jahres offengelegt, so dass gemeinsam Optimierungen erarbeitet werden können. Kernthemen dieses Austausches sind neben den bestehenden Lieferbeziehungen weiterhin strategische Abstimmungen zu Globalisierung und Innovation.

Im geschäftsbereichsübergreifenden Innovationsprozess werden FAST-Partner insofern priorisiert, dass sie die Möglichkeit erhalten, in den Strategie-Dialogen Vertretern aus Beschaffung und Technischer Entwicklung auf oberer Führungsebene Innovationen vorzustellen. Zu Innovationsveranstaltungen werden relevante FAST-Partner eingeladen, damit sie ihre Kompetenzen einbringen können. Auf dem jährlichen Treffen, dem FAST Summit, wurde über die strategische Ausrichtung der Elektromobilität und der emissionsfreien Zukunft berichtet. Um auch in Zukunft alle Potenziale der Initiative FAST voll ausschöpfen zu können, wird das Programm laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

Elektromobilität

Als zentrale Aufgabe der Beschaffung gilt es in Bezug auf die Elektromobilitätsoffensive, die rapide wachsenden Bedarfe bis 2025 nachhaltig abzusichern und dabei die Kostenstrukturen zu optimieren.

Durch angepasste Organisationsstrukturen in der Konzern-Beschaffung setzen wir dabei den Fokus auf die Themen Hochvolt-Batterie und E-Rohstoffe. Über Benchmarking und bedarfsgerechte Qualifizierung steigern wir die Einkaufskompetenz unserer Beschaffungsorganisation im Bereich der Elektromobilitätsoffensive.

Im Zuge der Auftragsvergaben an unsere Partner in Sachen Elektromobilität stellen wir klare Anforderungen bezüglich nachhaltiger Lieferantenquellen, transparenter und nachverfolgbarer Lieferströme sowie Energie- und CO₂-optimierter Lieferketten. Weltweite Bedarfe aus den Märkten Europa, Amerika und Asien bündeln wir in Konzernvergaben mit dem Ziel der Kostenführerschaft bei Elektromobilitätslösungen. Dabei achten wir auf Diversifizierung sowie Lokalisierung des Lieferantenportfolios, um wirtschaftliche und geopolitische Risiken zu reduzieren.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie soll uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern und konzernweit Synergien zu

heben, um eine führende Position bei Kosten- und Innovationen zu erreichen. 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. Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich der Beschaffung sollen Transaktionen mit unseren Lieferanten zukünftig standardisiert und wo möglich automatisiert werden, um nicht nur Transaktionskosten zu reduzieren, sondern auch Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Mögliche Versorgungsrisiken können automatisiert gemeldet werden, um Maßnahmen und Alternativen gemeinsam schneller zu identifizieren. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gelegt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Systemlandschaft der Beschaffung behoben, sondern auch Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

Unsere Beschaffung ist global organisiert und in den wichtigen Märkten weltweit präsent. Dadurch ist gewährleistet, dass sowohl Produktionsmaterial und Sachinvestitionen als auch Dienstleistungen weltweit in der geforderten Qualität und zu bestmöglichen Konditionen beschafft werden können. Aufgrund der Vernetzung der Beschaffungsorganisationen der Marken sind wir in der Lage, konzernweit Synergien auf den verschiedenen Beschaffungsmärkten zu heben.

Der Volkswagen Konzern betreibt, zusätzlich zu den Beschaffungseinheiten der Marken, acht Regionalbüros: In Wachstumsmärkten ermitteln und qualifizieren wir lokale Lieferanten, um Kostenvorteile für alle Produktionsstandorte im Konzern zu realisieren. Dabei rücken auch Start-ups und Softwarelieferanten in den Fokus. In bekannten und etablierten Märkten unterstützen die Regionalbüros den Zugang zu neuesten Technologien und Innovationen.

Versorgungssituation bei Kaufteilen und Vormaterialien

Die systematische Versorgungsabsicherung von Kaufteilen ist eines der Ziele der Beschaffung. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern durch unvorhersehbare Ereignisse wie Naturkatastrophen konnten nach besten Möglichkeiten minimiert werden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das heutige Marktumfeld ist gekennzeichnet durch anhaltende Segmentierung, Diversifikation und Globalisierung. Diesen Herausforderungen stellen wir uns, in dem wir Lieferantenprozesse durch das Kaufteile- und Lieferantenmanagement begleiten und überwachen. Unser Fokus liegt darauf, den Industrialisierungsprozess der Kaufteile von ihrer Entwicklung bis zur Serienproduktion an den jeweiligen Lieferantenstandorten sicherzustellen. Die Komplexität der Bauteile erfordert dabei eine regelmäßige Kontrolle der Ferti-

gungskapazitäten. Es ist essenziell, dass wir mögliche Störungen frühzeitig identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen schnell ergreifen. Die enge Zusammenarbeit mit der Qualitätssicherung der Produktionsstandorte ist ausschlaggebend für eine stabile Anlauf- und Serienversorgung mit Kaufteilen für unsere Fahrzeugprojekte.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Grundlage erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mit unseren Geschäftspartnern bilden die Beachtung von Menschenrechten sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards, ein aktiver Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Diese Nachhaltigkeitsstandards sind in den vertraglich verbindlichen „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ definiert. Gleichzeitig ist dort die Erwartung formuliert, diese ihrerseits an ihre Lieferanten weiterzugeben. Das Einhalten der Anforderungen wird von uns mithilfe des Managementsystems überprüft – und ist seit 2019 ausdrücklich vergaberelevant.

In unserem neu eingeführten Nachhaltigkeitsrating ermitteln wir die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten mithilfe von Selbstauskünften und Vor-Ort-Überprüfungen. Bis Ende 2019 lagen uns 12.646 Selbstauskünfte und 1.331 Auditergebnisse vor. An Lieferanten, bei denen wir eine mangelhafte Umsetzung oder Verstöße feststellen, wird in der Regel kein Auftrag vergeben. Die Verknüpfung von Vergabeentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ist einer der stärksten Hebel, um diese durchzusetzen. Auf bestehende Nachhaltigkeitsrisiken und -verstöße, auch in der vorgelagerten Lieferkette, reagieren wir mit der systematischen Durchführung von Maßnahmen. Dazu gehören je nach Schwere etwa die Aufnahme von Spezifikationen und Maßnahmen in die Lastenhefte der Lieferanten. Im Kontext der Einführung des Nachhaltigkeitsratings haben wir den Fokus auf die Fort- und Weiterbildung der Lieferanten noch einmal erhöht: Im Geschäftsjahr 2019 haben rund 1.100 Lieferanten in sieben Ländern das Qualifizierungsangebot wahrgenommen.

Von besonderer Bedeutung waren 2019, bedingt durch den Wandel des Konzerns zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen, die zwei Themenschwerpunkte Dekarbonisierung und verantwortlicher Rohstoffbezug. Um hier eigenen und externen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir unsere Aktivitäten deutlich ausgeweitet. So haben wir konsequent die Nutzung regenerativer Energie bei Batterielieferanten im Lastenheft verankert und in einer Reihe von Workshops mit strategischen Lieferanten Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung vereinbart. Ebenso nachdrücklich verlief unser Engagement zum Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Rohstoffen. Mit einem Fokus auf die Batterierohstoffe und deren potenziell nachteilige Auswirkungen auf Mensch und Umwelt in der vorgelagerten Kette haben wir unsere Aktivitäten jenseits unserer direkten Vertragspartner deutlich ausgeweitet. Dazu gehörten als wesentliche Bestandteile die

Durchführung von Audits, die Arbeit mit zertifizierten Schmelzen und die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsstandards für Minen.

Grundlage für einen Großteil dieser Maßnahmen ist die Transparenz der Lieferkette. Um diese zu erhöhen, führten wir 2019 eine Reihe von Pilotprojekten durch. Dazu gehören etwa Blockchain-Projekte zur Nachverfolgung einzelner Lieferketten oder das Auditieren kritischer Unterlieferanten an neuralgischen Punkten von Hochrisiko-Lieferketten. Hervorzuheben ist an dieser Stelle das Responsible Sourcing Blockchain Network (RSBN), in dem wir gemeinsam mit anderen Großunternehmen die Kobalt-Lieferkette nachverfolgen und nachhaltiger gestalten wollen.

KOMPONENTE

Die Neuausrichtung des konzernweiten Komponentengeschäfts wurde im Rahmen der weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ beschlossen und zum 1. Januar 2019 umgesetzt. Ziel ist eine weitere Verbesserung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit durch eine markenübergreifende Steuerung der Komponentenaktivitäten und eine konzernweit abgestimmte Wertschöpfungsstrategie. Bei traditionellen Technologien sowie Zukunftsthemen sollen Synergien realisiert werden, um den schrittweisen Übergang zur Elektromobilität voranzutreiben.

Die Komponente steuert weltweit rund 75.000 Mitarbeiter, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Group Components (Konzern-Komponente) unter dem Dach der Volkswagen AG zu bündeln.

Die Einheit ist in neu ausgerichteten Geschäftsfeldern organisiert: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Fahrwerk, Sitze und Batteriezellen. In jedem der Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch ein zukunftsfähiges und wirtschaftliches Produktportfolio gesteigert werden, mit einer kontinuierlich optimierten Produktpalette und Skaleneffekten, die über alle Geschäftsfelder hinweg ausgeschöpft werden. So übernimmt die Konzern-Komponente im Volkswagen Konzern neben der Entwicklung und Produktion von Batteriesystemen und Elektroantrieben für die neuen E-Fahrzeuge zusätzlich die Verantwortung für die Entwicklung und Pilotfertigung von Batteriezellen sowie die Steuerung von Produktionspartnerschaften. Zudem ist geplant, die Batteriezellen in innovativen Nachnutzungsanwendungen, wie der flexiblen Schnellladesäule, wiederzuverwenden und anschließend klimaschonend zu recyceln.

Im zentralen Strategieprogramm der Konzern-Komponente „ONE MISSION 2025“ werden darüber hinaus weitere Initiativen umgesetzt. Mit Hilfe innovativer Digitalisierungsansätze, wie zum Beispiel robotergesteuerte Prozessoptimierung, soll der Transformationsprozess in Zukunftsthemen beschleunigt werden.

PRODUKTION

Unser globales, markenübergreifendes Produktionsnetzwerk stellt die Prozesse vom Lieferanten zur Fabrik und Montagelinie sowie aus der Fabrik zum Handel und zum Kunden sicher. Eine dauerhafte Effizienz ist Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit. Mit ganzheitlichen Optimierungen, zukunftsgerichteten Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2019 lag die weltweite Fahrzeugfertigung mit 10,8 Mio. Einheiten leicht unter dem Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 4,0 % zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

Die Produktion unterstützt die weiterentwickelte Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ mit ihrer Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“. Durch die intelligente Vernetzung von Menschen, Marken und Maschinen wollen wir die Kräfte und Potenziale unserer weltweiten Fertigung und Logistik bündeln und dadurch Synergien erschließen. Die Leitplanken sind unsere vier strategischen Zielfelder:

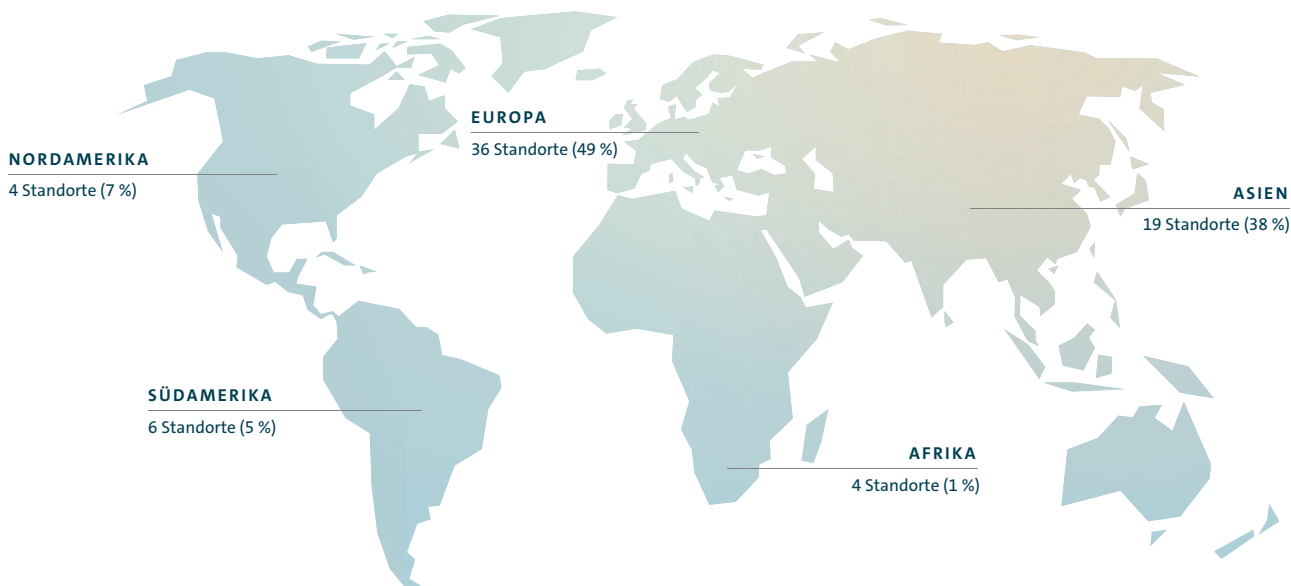
- > Wandlungsfähiges Produktionsnetzwerk
- > Effiziente Produktion
- > Intelligente Produktionsprozesse
- > Zukunftsfähige Produktionsarbeit

Mit geschäftsbereichsspezifischen Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sind ebenso Beispiele wie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern.

Mit der Produktionsstrategie haben wir die Basis für eine erfolgreiche und nachhaltige Weiterentwicklung unserer Produktion geschaffen. Mit regelmäßigen Reviews stellen wir sicher, dass wir unsere Aktivitäten laufend an den aktuellen Herausforderungen ausrichten.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2019 in Prozent



Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 124 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse wichtige Bestandteile der zukunftsorientierten Fertigung. Diese Standards ermöglichen es uns, Synergien zu erzielen, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren, ein flexibles Produktionsnetzwerk optimal auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 45 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Das Musterbeispiel im Konzern bleibt weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB). Mit ihm ergänzen wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge. Seit 2019 werden in Zwickau, dem ersten Elektrostandort des Volkswagen Konzerns, batterieelektrische Fahrzeuge auf Basis des MEB gefertigt.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es wichtig, die Fertigung höchst flexibel und effizient auszurichten. Außerdem ist die maximale Nutzung von Synergiepotenzialen ein entscheidender Faktor für den Erfolg künftiger Fahrzeugprojekte. Der Einsatz von gleichen Teilen, Konzepten sowie Fertigungsprozessen ermöglicht die Redu-

zierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. Zukünftig werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten wie zum Beispiel in Zwickau und im chinesischen Anting hinzukommen.

Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter und richten sie auf neue Technologien aus. Dabei dient der in der Strategie verankerte Targetierungsprozess der Realisierung von ambitionierten Zielen in den einzelnen Projekten.

Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 124 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 72 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 33 Standorte. In Nordamerika sind es sechs und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

Im Jahr 2019 haben wir 89 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 29 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 60 Produktaufwertungen oder Derivate.

Die Auslastung der Standorte im Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wird durch die Belieferung mit Teilesätzen als Completely-Knocked-Down (CKD)-Standort weiter gestärkt.

Das Konzern-Produktionssystem

Das Konzern-Produktionssystem verfolgt das Ziel, die Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern. Um exzellente Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld zu erreichen, ist das Konzern-Produktionssystem der zentrale Baustein, welchen wir stetig festigen und dessen Durchdringungsgrad wir erhöhen.

Unabdingbar sind dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, welche durch den wertschätzenden Umgang miteinander sichtbar werden und Teil unserer Kultur sind.

Die optimale Auslastung unserer Fabriken ermöglicht, Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu fertigen. Gewährleistet wird dies durch die frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Grundlage für die Standardisierung ist die sogenannte Konzeptgleichheit: Sie sorgt dafür, dass in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen der Marken gemeinsame Konstruktionsprinzipien, Fügetechniken und Fügefolgen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte angewandt werden. Die Konzeptgleichheit ist das Fundament für effiziente Logistik- und Fertigungsprozesse.

Neue Technologien und Roadmap Digitalisierung

Der 3-D-Druck ist nach wie vor eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Er wird in ausgewählten Standorten im Volkswagen Konzern sowohl für die Bauteile- als auch für die Betriebsmittelherstellung erfolgreich eingesetzt. Das Verfahren eröffnet in den Bereichen Entwicklung, Design und Produktion völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters der Technologie, die keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile und Betriebsmittel flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen.

Entwicklungen in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau lassen für die Zukunft noch erhebliche Potenziale erkennen. Volkswagen nutzt hier durch die enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen. Neben den neuen Technologien ist in den nächsten Jahren die Umstellung der IT-Architektur auf eine cloudbasierte Plattformlösung die Kernaufgabe auf dem Weg zur digitalisierten Fertigung. Der Volkswagen Konzern nähert sich so dem Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Die cloudbasierte Plattform mit ihrem vereinfachten Datenaustausch ist eine entscheidende Voraussetzung, um Innovationen schnell und standortübergreifend bereitzustellen. Beispiele sind intelligente Robotik oder Funktionen der Datenanalytik, um werksübergreifende Prozesse zu analysieren und zu vergleichen. Neue Anwendungen können mit der cloudbasierten Plattform direkt auf alle Stand-

orte skaliert werden. Ziel ist es, konkrete Dienste und Funktionen im Umfeld der Produktion und Logistik des Volkswagen Konzerns in Betrieb zu nehmen. Die Umsetzung des Gesamtprojekts ist auf mehrere Jahre ausgelegt. Volkswagen legt seine Industrial Cloud als offene Plattform an mit dem Ziel, Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette zu integrieren. Langfristig geht es um die Integration der globalen Lieferkette des Volkswagen Konzerns: über 30.000 Standorte von mehr als 1.500 Zulieferern und Partnerunternehmen. So entsteht ein stetig wachsendes, weltweites Ökosystem.

Umwelteffiziente Fertigung

Mit der Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“ planen wir die Produktion von morgen. Ressourceneinsatz und Emissionen der Standorte des Volkswagen Konzerns erfordern dabei besondere Aufmerksamkeit. Das Programm „goTOzero Impact Factory“ entwickelt konkrete Schritte zu einer nachhaltigeren Produktion. Die Vision ist eine Fabrik ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt. Integraler Bestandteil des Programms sind die Themen Dekarbonisierung, Biodiversität und Zero Plastic Waste (Plastikvermeidung) in der Produktion.

Wir fördern weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken, um Synergien zu heben. Unsere Umweltexperten treffen sich regelmäßig in Arbeitsgruppen. Außerdem schulen wir Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.240 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen. Diese Aktivitäten lohnen sich in ökologischer und ökonomischer Hinsicht. Mit vielen effektiven und innovativen Maßnahmen wurde auch im Berichtsjahr wieder die Reduzierung der Umweltindikatoren vorangetrieben, die beispielsweise in den Dekarbonisierungsindex (DKI) einfließen, und zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden.

GoTOzero Impact Logistics

Um zur Erreichung der Ziele des Konzern-Umweltleitbildes goTOzero in der Logistik beizutragen, arbeitet die Konzern-Logistik gemeinsam mit den Kollegen der Marken in der Initiative „goTOzero Impact Logistics“ zusammen. Diese knüpft an die bisherige Initiative Green Logistics an. Durch die kontinuierliche Optimierung des Produktions- und Transportnetzwerks werden Emissionen reduziert. Darüber hinaus wird der Einsatz neuer, emissionsarmer Technologien im Transport von Produktionsmaterialien und Fahrzeugen geprüft und forciert.

Die vom Volkswagen Konzern ergriffenen Maßnahmen für eine CO₂-neutrale Logistik umfassen die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die CO₂-Freistellung des Schienenverkehrs in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn AG. Darüber hinaus stellt die Konzern-Logistik die weltweit ersten mit Flüssigerdgas (LNG) betriebenen Roll-on-Roll-off (RoRo)-Charterschiffe für den Fahrzeugtransport über den Nordatlantik in Dienst und setzt sich dafür ein, dass für Volkswagen fahrende Expeditionen LNG-Lkw einsetzen.

MARKETING UND VERTRIEB

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

Gemeinsam mit ihren Vertriebspartnern und Importeuren haben sich unsere Pkw-Marken auf ein Vorgehen zur Integration neuartiger Produkte und Services in das Vertriebsnetz verständigt. Im Vordergrund steht dabei der sichere Umgang mit Kundendaten und die Art und Weise, wie diese bei digitalen Produkten und Services oder beim Fahrzeugkauf verarbeitet werden. In vielen Ländern wurden die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten verschärft. Gleichzeitig stehen neue Konzernfahrzeuge vor ihrer Markteinführung, die permanent mit dem Internet verbunden sind. Wir investieren verstärkt in Vertriebssysteme und -prozesse mit dem Ziel, das individuelle Kundenerlebnis in allen Vertriebskanälen weiter zu digitalisieren und zu verbessern.

Die wirtschaftliche Kraft und Profitabilität des Volkswagen Konzerns basiert auf einem breiten Portfolio von starken Marken. Ziel unseres strategischen Moduls Best Brand Equity ist es, die Markenprofile stetig zu schärfen und die jeweiligen Fahrzeugsegmente, die die Marken bedienen, möglichst trennscharf abzugrenzen. So wollen wir eine hohe Marktabdeckung bei größter Effizienz und geringer Kannibalisierung der jeweiligen Marken erreichen. Die Markenpositionierung ist ein wesentliches Element, um Markenwerte zu erhöhen. Dazu etablieren wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Neben der Zufriedenheit mit unseren Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung unserer Kunden an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen.

Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die Pkw-produzierenden Marken zwei strategische Kennzahlen:

> **Loyalitätsrate.** Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche und ŠKODA belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze in den europäischen Kernmärkten, auch wenn sich bei diesen Konzernmarken ein leichter Rückgang in der Loyalitätsrate zeigt. Im Vergleich zu anderen Herstellergruppen belegt der Volkswagen Konzern in den europäischen Kernmärkten bezüglich der Loyalität weiterhin einen Spitzenrang mit deutlichem Abstand zum Wettbewerb.

> **Eroberungsrate.** Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegt der Volkswagen Konzern im Wettbewerbsvergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten haben sich 2019 die Werte der Marke Volkswagen Pkw für Markenimage und Markenvertrauen weiter stabilisiert. Porsche belegt im Image-ranking weiterhin einen Spitzenplatz.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

> **Kundenzufriedenheit.** Die Zufriedenheit unserer Kunden resultiert neben einem kundenorientierten Produktangebot aus der Serviceorientierung unserer Mitarbeiter. Bei der jährlichen Messung sind die beiden Aspekte geeignete Indikatoren für die kritische Bewertung, ob wir unser Ziel von 90% Kundenzufriedenheit im Jahr 2025 realisieren werden. Im Jahr 2019 lagen wir mit einem Zufriedenheitswert von 83 (82)% im erwarteten Rahmen. Unser Anspruch ist, unsere Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Dafür erarbeiten wir auf Länderebene geeignete Maßnahmen.

> **Kundenloyalität.** Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die bisher erhobenen Wiederabschlussquoten auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – werden vor dem Hintergrund sich verändernder Kundenbedürfnisse und der Weiterentwicklung des Produktangebots unserer Finanzdienstleistungsgesellschaften überarbeitet.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2029 unseren Kunden weltweit bis zu 75 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobil-

hersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb ganz neue Herausforderungen stellt.

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

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

Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige Partnerschaften. Diese gewährleisten unter volatilen Rahmenbedingungen einen stabileren Fahrzeugabsatz als das Segment der Privatkunden.

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

In einem im Jahr 2019 um 5,0% gestiegenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen bei 14,8 (13,6)%. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment erhöhte sich auf 44,1 (44,0)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen leicht gestiegenen Konzernanteil von 25,6 (25,2)%. Die positive Entwicklung zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt.

After Sales und Service

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

24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

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 Kunden mit ihren besonderen Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Produkt- und Serviceentwicklung stellt, wollen wir einerseits administrative Zeit im Handel durch automatisierte und ineinander greifende 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, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit. Wartungszeiten und -kosten senken wir mit Blick auf die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge, zu deren Werterhalt wir beitragen.

Im Bereich Power Engineering helfen wir unseren Kunden mit MAN PrimeServ, die Verfügbarkeit von Anlagen sicherzustellen. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-Standorten garantiert eine große Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

QUALITÄT

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind 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 vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in sämtlichen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer hervorragenden Qualität zu überzeugen.

Im Berichtsjahr haben wir operative Aufgaben wie zum Beispiel die Schadenanalyse vom Konzern auf einzelne Marken übertragen und strategische Themen auf Konzernebene neu geordnet. Der Grundsatz „Der Konzern steuert die Marken, die Marken steuern die Regionen und die Regionen steuern die Werke“ soll damit eine größere Bedeutung gewinnen. Zugleich soll die markenübergreifende Vernetzung gestärkt werden.

Strategie der Konzern-Qualität

Im Zuge der Weiterentwicklung des Zukunftsprogramms haben wir auch die Funktionalbereichsstrategie eingehend überprüft und mit den Marken abgestimmt. Nach wie vor leben wir herausragende Qualität und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit. Wir richten unser Handeln an diesem strategischen Ziel aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewahrung übernehmen die Konzern-Qualität und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzaufwendungen.

Die voranschreitende Digitalisierung stellt uns weiterhin vor große Herausforderungen: Mit der immer stärkeren Ausrichtung auf intelligente Funktionen in unseren Produkten und Dienstleistungen rückt Software in den Fokus des Konzerns. Um uns im Bereich der Entwicklung software-basierter Systeme zukunftsfähig aufzustellen, haben wir im Berichtsjahr unsere Aktivitäten stärker als bisher auf die Bewertungsmethode „Automotive SPICE“ ausgerichtet, die wir zur Verbesserung unserer Prozesse einsetzen. Damit tragen wir der fortschreitenden Regulierung, unter anderem zu autonomen Fahrfunktionen, Rechnung.

Darüber hinaus erarbeiten wir konzernweit gültige Standards zum Thema Cyber Security, um die Nutzer unserer Fahrzeuge vor möglichen Angriffen zu schützen. Die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) sieht zukünftig sowohl eine entsprechende Zertifizierung als auch eine Homologation vor, mit denen sichergestellt werden soll, dass Unternehmen den richtigen Umgang mit diesen Aspekten gewährleisten können. Für Volkswagen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Organisationsstrukturen und Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. In diesem Zusammenhang haben wir begonnen, ein Automotive-Cyber-Security-Management-System (ACSMS) zu implementieren, das im Qualitätsmanagementsystem eingebunden sein wird.

Die angesichts dieser Rahmenbedingungen entwickelte Strategie der Konzern-Qualität umfasst die folgenden vier Zielfelder:

- > Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- > Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- > In kritischen Unternehmensprozessen stärken wir das Mehr-Augen-Prinzip und überwachen die Einhaltung der Meilensteine noch intensiver.
- > Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, treiben wir verschiedene Qualitätsinitiativen voran. Alle legen ihren Fokus auf Themen, die

für den Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Den Beitrag der Konzern-Qualität messen wir auf der obersten Betrachtungsebene für die großen Pkw-produzierenden Marken anhand einer strategischen Kennzahl:

- > Liegenbleiber 12 MIS. Die Kennzahl stellt die Anzahl der Liegenbleiber je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer (MIS – months in service) dar. In diesen Wert gehen alle Konzernfahrzeuge ein, die von den Händlern auf dem deutschen Markt als Liegenbleiber gekennzeichnet wurden. Dazu zählen auch Fahrzeuge, bei denen nach einem Werkstattbesuch eine uneingeschränkte Weiterfahrt nicht möglich ist. In den letzten fünf Jahren ist die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland nahezu kontinuierlich zurückgegangen. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich alle sechs einbezogenen Marken positiv entwickelt. Die für das Herstelljahr 2018 verzeichneten Quoten der Marken liegen innerhalb beziehungsweise leicht oberhalb des jeweils angestrebten Korridors. Qualität hat für den Volkswagen Konzern oberste Priorität. Deshalb ist es das Ziel aller Konzernmarken, den Anteil der Liegenbleiber kontinuierlich zu senken.

Gesetzes- und Regelkonformität

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

Auch dem Qualitätsmanagementsystem widmen wir noch mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagementsystem im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001. Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits überprüft, ob unsere Standorte und Marken die Anforderungen der Norm erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagement-Berater 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 unterstützt.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen tragen die Qualitätsorganisationen dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Daher besteht eine weitere wichtige Aufgabe darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, so dass sie in die Entwicklung neuer und in die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können – zusammen mit anderen wichtigen Kriterien wie der lokal verfügbaren Kraftstoffqualität, den Straßenverhältnissen, der Verkehrsdichte, dem landestypischen Nutzungsverhalten und nicht zuletzt der lokalen Gesetzgebung. Zur Erfassung regionsspezifischer Kundenanforderungen nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich sicherzustellen, 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 und investieren weniger in Merkmale, die von Kunden nicht wahrgenommen werden. Damit wir beim 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 Kundensicht und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

MITARBEITER

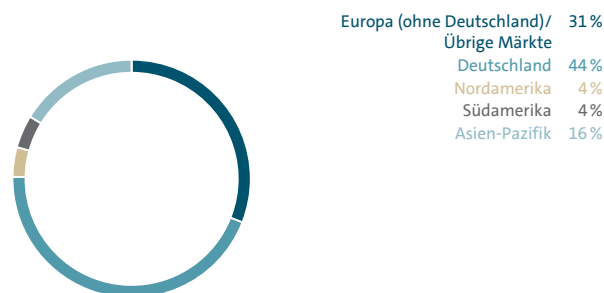
Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Am 31. Dezember 2019 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 671.205 Mitarbeiter, das sind 1,0% mehr als Ende 2018. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2019 arbeiteten 44,3 (44,1) % der Belegschaft in Deutschland.

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich Personal „Empower to transform“ führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch,

MITARBEITER NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2019



Leistung und Vergütung in eine angemessene Balance zu bringen. Gleichzeitig setzt die neue Personalstrategie innovative Akzente: Hierarchien werden zurückgenommen und moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten – ein Ansatz, bei dem die Verantwortung für die Arbeitsorganisation weitgehend an die Teams übertragen wird – sollen ausgebaut werden.

Im Personalbereich orientieren wir uns im Rahmen unserer Strategie an fünf übergreifenden Zielen:

- > Der Volkswagen Konzern will mit sämtlichen Marken und Gesellschaften weltweit ein exzellenter Arbeitgeber sein.
- > Kompetente und engagierte Mitarbeiter streben nach Spitzenleistungen bei Innovation, Wertschöpfung und Kundenorientierung.
- > Eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation sichert optimale Arbeitsbedingungen in Fabrik und Büro.
- > Eine vorbildliche Unternehmenskultur schafft ein offenes, durch gegenseitiges Vertrauen und Kooperation geprägtes Arbeitsklima.
- > Die Personalarbeit des Unternehmens ist umfassend mitarbeiterorientiert, strebt nach operativer Exzellenz und erbringt strategische Wertbeiträge.

Bei der Umsetzung unseres weiterentwickelten Zukunftsprogramms TOGETHER 2025⁺ haben wir im Berichtsjahr ein wesentliches Augenmerk darauf gelegt, inwieweit wir die Ziele der geltenden strategischen Kennzahlen erreichen. Für die Pkw-produzierenden Marken erheben und analysieren wir:

- > Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 85,6 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 84,2 Punkte. Der Umfang dieser Befragung geht über die Pkw-produzierenden Marken hinaus.

- > Externe Arbeitgeberattraktivität. Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir jährlich die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen und Young Professionals. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für die einbezogenen Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen. Im Geschäftsjahr 2019 konnten die Marken Audi, Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge sich leicht gegenüber dem Vorjahr verbessern und die gesetzten Ziele teilweise erreichen, während Porsche, ŠKODA und SEAT sie vollständig erreichten und teilweise übertrafen.
- > Diversity-Index. Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl als Anteil der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr 2019 mit 14,3% über Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 18,4 (19,2)%.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

- > Externes Arbeitgeberranking. Mit ihr stellen wir uns im grundsätzlich zweijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um bis 2025 als Arbeitgeber nicht nur in Europa, sondern weltweit zu den Top 20 zu gehören. So war die Volkswagen Financial Services AG in der letzten Teilnahme im Jahr 2019 in diversen nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten und lag mit Platz 11 im europäischen Spitzenfeld beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to work“.

Flankierend zur Umsetzung der weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir mit dem Modul Excellent Leadership ein Arbeitspaket definiert, das unter

dem Motto „vielfältig, integer, führungsstark“ den Wandel zu einer kooperativen Führungskultur vorantreibt, die einen noch stärkeren Fokus auf das Thema Integrität legt. Hierbei werden die Managemententwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern die richtigen Talente auf den richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind.

Im Jahr 2019 haben wir unsere neue Systematik in der Personalentwicklung weiter konzernweit umgesetzt. Künftig zeichnen sich die Entwicklungswege ins Management durch mehr Eigenverantwortung, stärkere Transparenz sowie erhöhten Praxisbezug aus und beziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen bei der Beurteilung der Kandidaten mit ein.

Um die Herausforderungen der Transformation erfolgreich zu adressieren, verständigt sich der Konzern mit der Arbeitnehmervertretung auf Zukunftsvereinbarungen, die sowohl die einzelnen Marken des Konzerns effizienter aufstellen als auch die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter regeln. Exemplarisch dafür stehen die Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen Pkw sowie die Vereinbarung Audi.Zukunft der Marke Audi, die beide im Geschäftsjahr 2019 bekanntgegeben wurden.

Auch einen breit angelegten Kulturwandel in Richtung größere Offenheit und Transparenz treiben wir in Einklang mit unserer Unternehmensstrategie voran. Das gemeinsame Wertefundament und die Grundlage für den Kulturwandel in allen Marken und Gesellschaften bilden die sieben Volkswagen Konzerngrundsätze:

- > 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.

Konzernweite Aktivitäten wie der „Teamdialog“ und das „Role Model Programm“ fördern die Auseinandersetzung mit unseren Konzerngrundsätzen und deren Integration in alle Arbeitsprozesse. Mit dem „Role Model Programm“ (Vorbild-Programm) verbessern Führungskräfte aller Marken gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Unternehmenskultur.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen hängt, gerade während der Transformation, maßgeblich vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter ab.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird bei Volkswagen sehr systematisch betrieben und ist an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Hierzu gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die

fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben, an denen sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

Mitarbeitern im Volkswagen Konzern steht ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung – von der Weiterbildung zu allgemein unternehmensrelevanten Themen über spezifische Qualifizierungen bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Dank dieser Angebote können sich Volkswagen Mitarbeiter ihr ganzes Berufsleben lang weiterentwickeln und ihr Wissen stetig vertiefen. Dabei lernen sie unter anderem von erfahrenen Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien ihr Wissen an andere weitergeben. Qualifizierungsmaßnahmen sind am dualen Prinzip orientiert, das theoretische Inhalte mit dem praktischen Lernen im Beruf anhand der konkreten Aufgabe verknüpft.

Das Lernangebot wird dabei kontinuierlich erweitert. 2019 startete die Volkswagen Group Academy erste Kooperationen mit renommierten externen Trainingsportalen, um Online-Lernen beispielsweise zu IT-Themen auszubauen. Für die personelle Transformation im Zuge der Digitalisierung stellt das Unternehmen ein zusätzliches Budget zur Verfügung. Es wird für besondere Qualifizierungen genutzt, die sich an von der Transformation betroffene Beschäftigtengruppen und Abteilungen richten. Außerdem geht Volkswagen mit dem Programm „Fakultät 73“ neue Wege und bildet für die digitale Transformation benötigte Software-Entwickler selbst aus. 2019 startete der erste Jahrgang mit rund 100 Teilnehmern. Das Programm richtet sich sowohl an Mitarbeiter als auch an externe Bewerber mit IT-Affinität und Interesse an Softwareentwicklung.

Als Teil der Volkswagen Group Academy stellt die AutoUni dem Konzern zukunftsrelevantes Wissen zu den Schwerpunktthemen Digitalisierung und IT zur Verfügung. Sie bindet dafür externe und interne Top-Experten sowie Hochschulen ein.

Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2019 bildete der Volkswagen Konzern 19.399 junge Menschen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben

wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können. Besonders talentierte junge Fachkräfte fördern wir daher in Talentkreisen. In diese zweijährigen Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG aufgenommen. Darüber hinaus haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate bei einer Konzerngesellschaft im Ausland zu arbeiten. Im Berichtsjahr nahmen 33 Standorte des Volkswagen Konzerns in 16 Ländern an diesem Programm teil.

Nicht zuletzt haben wir das Programm AGEBI+ entwickelt: Es fördert Ausgebildete mit Hochschulzugangsberechtigung, die einen für Volkswagen zukunfts-kritischen Studiengang in enger Verbindung mit der Praxis absolvieren wollen.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees zwei Jahre lang – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion. 2019 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 246 Trainees eingestellt, davon waren 31,7% Frauen.

Auch in den anderen Konzerngesellschaften sowie an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien, bei SEAT in Spanien oder bei Scania in Schweden, können junge Menschen an Traineeprogrammen teilnehmen.

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2019	2018
Beschäftigte	16,8	16,5
Auszubildende ¹	24,1	25,6
Einstellung Hochschulabsolventen ²	31,7	28,7
Management gesamt ³	12,1	11,5
Management ³	13,7	13,1
Oberes Management ³	9,7	9,1
Top-Management ³	7,4	6,1

1 Deutschland, ohne Scania.

2 Volkswagen AG

3 Deutschland

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität; insbesondere trägt sie dazu bei, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2019 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 11,4 (10,7)% und in der zweiten bei 16,4 (15,4)%.

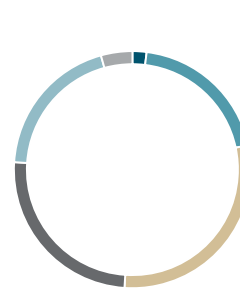
Um die Entwicklung von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, haben wir für jeden Vorstandsbereich der Volkswagen AG Zielgrößen für die Entwicklung des Frauenanteils im Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, die von markenübergreifenden Mentoring Programmen bis hin zu einer Quotierung der Personalentwicklung ins Management und Zielen für den Frauenanteil bei externen Einstellungen reichen.

In den vergangenen Jahren sind außerdem zahlreiche betriebliche Regelungen im Konzern in Kraft getreten, die es Beschäftigten erleichtern sollen, berufliche und private Anforderungen miteinander zu vereinbaren und das eigene Arbeitsmodell individuell zu gestalten. Hierzu gehören Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Programme zur Freistellung für die Pflege von Angehörigen, betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote sowie mobile Arbeit.

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit bereits 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil zum 31. Dezember 2019 in Prozent



< 20 Jahre	2%
20–29 Jahre	20%
30–39 Jahre	29%
40–49 Jahre	25%
50–59 Jahre	20%
ab 60 Jahre	4%

Ende des Geschäftsjahres 2019 mehr als 23.000 Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz sind im Volkswagen Konzern zentrale personalpolitische Themen. Im Geschäftsjahr 2019 haben wir dies durch eine entsprechende Konzernrichtlinie unterstrichen. Diese definiert grundlegende Anforderungen und Ziele zum Gesundheits- und Arbeitsschutz und regelt hierfür den organisatorischen Aufbau sowie die Verantwortung zwischen Konzern, Marken und Gesellschaften.

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze zu den Themen Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) und im Anschluss in einem Gespräch Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung, in die aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen. Eine weitere Aufgabe des Gesundheitswesens besteht in der Beratung des Unternehmens bei der Einführung neuer Produktionstechnologien entlang der gesamten Produktionskette und in allen Arbeitsprozessen, die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit haben können. Beispielhaft dafür stand 2019 ein Pilotprojekt der Audi BKK und der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) zur Reduktion der Risikofaktoren beim metabolischen Syndrom wie etwa hohe Werte bei Körperfett, Blutfetten und Blutdruck. Telemonitoring dieser Werte, Bewegungsprogramme, Ernährungsberatung sowie individuelle Betreuung haben hier in Kombination mit modernen Technologien wie beispielsweise Wearables (elektronische Hilfsmittel, die am Körper getragen werden) zu deutlichen Verbesserungen insbesondere bei Mitarbeitern im Schichtbetrieb geführt.

Beteiligung der Mitarbeiter

Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter sind wichtige Pfeiler unserer Personalstrategie. Volkswagen setzt auf hohe Fachkompetenz und starken Teamgeist. Dazu gehört auch, dass Meinungen, Einschätzungen und kritische Einwände von Mitarbeitern Gehör finden.

Wir informieren unsere Mitarbeiter umfassend über anstehende Veränderungen, um sie möglichst früh in strategische Entscheidungen einzubeziehen. Bei der Ausgestaltung kooperativer und von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universell gültigen Menschenrechte und die Normen der International Labour Organization (ILO). Darauf aufbauend haben wir mit dem Europäischen und Welt-Konzernbetriebsrat verschiedene Chartas und Erklärungen vereinbart, die Grundsätze der Arbeitspolitik im Volkswagen Konzern sowie individuelle Arbeitnehmerrechte festschreiben.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer Mitarbeiterbefragung in 180 Gesellschaften des Konzerns, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten, fragt aber auch nach der Ausprägung unserer Unternehmenskultur und der Art und Weise, wie zum Beispiel Compliance-Anforderungen umgesetzt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Zur Befragung 2019 waren über 620.000 Mitarbeiter in 50 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 81%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Fragen des Stimmungsbarometers – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2019 bei 80,0 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2019 erreichte Wert über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 78,9 Punkte belief.

Darüber hinaus fördern wir das Engagement unserer Mitarbeiter auch mit Hilfe des Ideenmanagements: Die Mitarbeiter können ihre Kreativität und ihr Wissen in Form von Verbesserungsideen einbringen und tragen so dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Über das Ideenmanagement können sich Mitarbeiter aktiv an der Planung und der Auslegung der Arbeit beteiligen. Darüber hinaus liefert das System mit einer Prämienstruktur monetäre Anreize.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Volkswagen arbeitet engagiert an der Stärkung seiner digitalen Kompetenzen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gestalten und sicherzustellen. Dafür modernisieren wir unsere IT-Systeme kontinuierlich, sodass sie langfristig tragfähig sind, und überführen unsere Systeme und Anwen-

dungen schrittweise in neue Cloud-Plattformen. Unser zentrales Anliegen ist, die Effizienz der IT-Systeme im gesamten Unternehmen weiter zu steigern und sie so weit wie möglich zu standardisieren. Darüber hinaus konzentrieren wir uns auf den Ausbau von Know-how und IT-Spezialwissen, insbesondere in wichtigen digitalen Schlüsseltechnologien wie der künstlichen Intelligenz, und den Einsatz neuer IT-Technologien in Produkten, Services und Unternehmensprozessen.

Um die Entwicklung von Kernkompetenzen in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und autonomes Fahren in unserem Unternehmen zu sichern, bauen wir IT-Ressourcen auf, die die digitale Transformation des Unternehmens mitgestalten und vorantreiben.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde dafür der Konzern-IT-Steuerkreis gegründet. Durch diesen Steuerkreis sollen Synergien effizienter gehoben, das Konzern-IT-Portfolio gesteuert und der Austausch mit Fachabteilungen zu IT-Projekten gefördert werden. Das konzernweite Planen und Steuern von Portfolios sorgt für den abgestimmten Einsatz von Budget und Ressourcen bei Entwicklung, Implementierung und Nutzung von IT-Lösungen im Konzern.

Die Digitalisierung im Unternehmen greift Volkswagen unter anderem in seinen konzerneigenen IT-Labs auf. Diese Labs sind als Innovations- und Kompetenzzentren zu verstehen, die Forschung betreiben und mit neuen Technologien experimentieren. Hierbei arbeiten Konzern-IT, Forschungseinrichtungen, Technologiepartner und Politik eng zusammen an Zukunftsthemen der Informationstechnologie. Gleichzeitig sind die Labs Verbindungsbüros zu Start-ups. So lassen sich die Erfahrung und die strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden. Hochspezialisierte Experten in den IT-Labs in San Francisco und München arbeiten beispielsweise daran, das Potenzial der Quantencomputer für unternehmerisch sinnvolle Anwendungsbereiche zu erschließen. Im Mittelpunkt stehen hier die Verkehrsflussoptimierung und die Simulation von Materialien und Legierungen. Erste experimentelle Projekte befassen sich zudem mit Möglichkeiten, das Potenzial der Quantencomputer mit selbstlernenden Systemen zu verbinden (Quantum Machine Learning).

Zudem werden die IT-Labs genutzt, um den Wissenstransfer zu Themen wie Data Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und dezentrale Datenbanken, die Teilnehmern eines Netzwerks das gemeinsame Verarbeiten und Speichern von Daten erlauben (Distributed-Ledger-Technologien), im gesamten Unternehmen umzusetzen und neue Technologien für das Unternehmen nutzbar zu machen. So werden zum Beispiel zahlreiche „Bot“-Projekte umgesetzt, die Geschäftsabläufe automatisiert durchführen (Robotic Process Automation),

und sogenannte selbstlernende Systeme sollen durch intelligente Datenanalyse Mitarbeiter bei wiederkehrenden administrativen Arbeitsschritten unterstützen, indem sie diese Tätigkeiten selbstständig vorbereiten und den Mitarbeitern zur Entscheidung geben.

Chancen eröffnen sich auch durch das weitere Zusammenwachsen unterschiedlicher Geschäftsbereiche und der IT.

Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Des Weiteren werden Produktionsabläufe durch künstliche Intelligenz und Kamerasysteme abgesichert (Computer Vision). Die Systeme und Anlagen in den Fabriken werden zu einem integrierten Gesamtsystem verbunden. So lassen sich Effizienzsteigerungen realisieren und digitale Pilotprojekte deutlich einfacher in die bestehende Architektur integrieren. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns.

Im Hinblick auf Forschung und Entwicklung bringt die Konzern-IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. Beispielsweise machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess schneller und effizienter.

Die Wertschöpfung im Vertrieb wird mithilfe von Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von zukünftigen Ereignissen und Verhaltensweisen) unter anderem auf Distributionsparkflächen für Fahrzeuge und in der Vertriebsplanung erhöht.

Die Initiative „IT für alle“ soll allen Mitarbeitern der Volkswagen AG einen Zugang zu digitalen Medien und Arbeitsinstrumenten ermöglichen. Ziel ist es, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten in Fabrik und Büro weiter zu verbessern. Ein wichtiges Thema ist dabei die zunehmende Erledigung dienstlicher Tätigkeiten über das mobile Endgerät. Den Wissenstransfer und die Vernetzung aller Mitarbeiter fördert das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect. Die Plattform bringt Experten markenübergreifend und international miteinander in Kontakt. In den sogenannten Software Development Centern (Software-Entwicklungszentren) entwickeln wir markenübergreifend Software für die digitalen Ökosysteme und für neue Unternehmensprozesse im Konzern. Wir behalten damit die Kompetenz zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von Software und IT-Lösungen im eigenen Unternehmen. Diese Fähigkeit wird im Zuge der digitalen Transformation des Unternehmens immer wichtiger.

In dem im Berichtsjahr neu gegründeten Software Development Center in Lissabon arbeiten Software-Architekten, -Designer und -Entwickler Hand in Hand unter anderem an IT-Projekten der Bereiche Vertrieb und Marketing oder auch am vernetzten Fahrzeug. Die Projektarbeiten werden anhand eines schlanken und agilen Entwicklungsprozesses unterstützt, der auf der simultanen Arbeitsweise von Zweier-Teams basiert (Pair Programming).

Im neu aufgebauten Software Development Center in Dresden werden zukunftsweisende Technologien im Bereich industrielles Internet der Dinge entwickelt. Durch die Kooperation mit Amazon Webservices, einem der führenden Cloud-Anbieter, arbeiten wir an einer digitalen Produktionsplattform, die es Volkswagen in Zukunft erlauben soll, wesentliche Einsparungen im Bereich der Produktion zu erzielen.

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Um auch den Schutz unserer Kunden gegen Cyberangriffe zu gewährleisten und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften abzusichern, setzen wir im Rahmen des Programms „Protected Customer“ die Etablierung eines integrierten, marken- und regionsübergreifenden Informations-Sicherheits-Management-Systems (ISMS) weiter um. Mittels einer ISMS-Toolbox bietet der Konzern allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS an. Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditert und zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen. Ein Ziel des bis 2021 laufenden Programms ist außerdem, den kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und die digitalen Mobilitätsdienste abzusichern.

Im Geschäftsjahr 2019 lag ein weiterer Fokus der IT auf der konsequenten Weiterführung der Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die in einem Konzernprogramm gebündelt und in allen Unternehmensbereichen ausgerollt wurde. Dabei werden im Zuge der nachhaltigen Umsetzung der DSGVO die in den Marken vorhandenen Prozesse und Vorgehensweisen zum Schutz von Daten weiter zusammengeführt und vereinheitlicht. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen fließen die Anforderungen von Beginn an ein. Die Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von Daten ist ein wesentliches Ziel, an dem wir kontinuierlich arbeiten. Zur Sicherstellung der nachhaltigen Einhaltung der DSGVO wird der im Berichtsjahr begonnene Aufbau des unternehmensweiten Datenschutzmanagementsystems sowie der Datenschutzorganisation systematisch weiter umgesetzt.

Im Jahr 2015 war die Volkswagen AG Mitgründer der Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO), die Schwerpunktwissen rund um das Thema Cybersicherheit aufbaut und sich zum bevorzugten Dienstleister der europäischen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln soll. Die DCSO ist Kompetenzzentrum und ein sogenannter Managed-Security-Service-Provider (Anbieter von ganzheitlichen IT-Sicherheitsleistungen) für den Schutz von Unternehmen gegen kriminelle Hacker, Wirtschaftsspionage, staatliche Angriffe und Sabotage.

UMWELTSTRATEGIE

Als einer der größten Automobilhersteller übernimmt Volkswagen Verantwortung für die Umwelt. Abgeleitet aus der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir uns mit dem Leitbild Umwelt ambitionierte Umweltziele gesetzt. Mit goTOzero streben wir danach, Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung bis zum Lebensende – für alle unsere Produkte und Mobilitätslösungen zu minimieren, um Ökosysteme intakt zu halten und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben. Dabei ist Compliance mit Umweltregulierungen, Standards und freiwilligen Selbstverpflichtungen eine Grundvoraussetzung für unser Handeln.

Unser Fokus liegt auf vier priorisierten Handlungsfeldern:

- > Klimawandel. Wir bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Wir planen, unsere Treibhausgas-Emissionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen über den gesamten Lebenszyklus bis 2025 im Vergleich zu 2015 um 30% zu reduzieren. Unseren Fortschritt messen wir mit dem Dekarbonisierungsindex. Bis 2050 beabsichtigen wir, ein CO₂-neutrales Unternehmen zu werden.
 - > Ressourcen. Wir wollen produktionsbezogene Umweltbelastungen reduzieren, unsere Ressourceneffizienz maximieren und fördern Kreislaufwirtschaftsansätze in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser.
 - > Luftqualität. Wir treiben die Elektromobilität voran und wollen so die lokale Luftqualität verbessern. Bis 2025 soll der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen am Modellportfolio zwischen 20 und 25% betragen. Und bis 2030 soll der Anteil an Elektrofahrzeugen in unserer Neuwagenflotte in Europa und China auf mindestens 40% steigen.
 - > Umwelt Compliance. Wir wollen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem wir effektive Managementsysteme installieren und kontrollieren, die die Umweltauswirkungen unserer Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken.
- Mit unserem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ haben wir für die großen Pkw-produzierenden Marken bezogen auf die Regionen EU28, China und USA eine strategische Messgröße definiert:
- > Dekarbonisierungsindex (DKI). Er misst die durchschnittlichen Emissionen von CO₂ und CO₂-Äquivalenten (gemeinsam CO₂e) entlang des gesamten Lebensweges des Portfolios an Pkw und leichten Nutzfahrzeugen und wird in Tonnen pro Fahrzeug angegeben. Der DKI umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO₂e-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren vor- und nachgelagerten CO₂e-Emissionen im Lebenszyklus der verkauften Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über ihre Nutzung bis hin zur Verwertung der Altfahrzeuge (Scope 3). Als strategische Kennzahl erlaubt der DKI eine transparente, ganzheitliche Zielverfolgung auf dem Weg zu einer klimaverträglichen Mobilität. Der Wert für das Berichtsjahr lag im Durchschnitt bei 43,0 t CO₂e/Fahrzeug; bis zum Jahr 2025 soll der Dekarbonisierungsindex um rund 30% gesenkt werden.

Organisation des Umweltschutzes

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

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Vorstand der Volkswagen AG. Sowohl der Vorstand der Volkswagen AG als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen betriebswirtschaftliche, soziale und umweltbezogene Kriterien. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie. Weitere Gremien übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte im Produktbereich wie CO₂-Emissionen und Abgase. Dazu zählen der Konzern-Steuerkreis CO₂, der Konzern-Steuerkreis Flotten-Compliance und Abgas sowie der Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit.

Der Volkswagen Konzern koordiniert die Aktivitäten der Marken, 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.

Unser Anspruch ist es, gesetzliche und rechtliche Anforderungen einzuhalten. Darüber hinaus richten wir uns nach unseren Unternehmensstandards und -zielen. Unsere

Umwelt-Compliance-Managementsysteme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung, Täuschung oder Fehlverhalten werden wir als schwerwiegende Compliance-Verstöße. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Vorstand der Volkswagen AG, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289 b und 315 b HGB für das Geschäftsjahr 2019 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nonfinancial_Report_2019_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2020 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Zum Angebot für den vollständigen Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Stammaktien der Navistar International Corporation durch die TRATON SE vom 30. Januar 2020 verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel Ereignisse nach dem Bilanzstichtag auf Seite 328 des Konzernanhangs.