

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Unser Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ beschreibt diesen Veränderungsprozess im Unternehmen. Ausgangspunkt ist unsere Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

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.

NACHHALTIGKEIT

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer nachhaltigkeitsorientierten, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Die größte Herausforderung bei der Umsetzung auf allen Ebenen und allen Stufen der Wertschöpfungskette ist unsere Komplexität mit zwölf Marken, rund 665 Tsd. Beschäftigten und 123 Produktionsstandorten. Um diese Komplexität bestmöglich zu bewältigen, setzen wir auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement, klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, gesellschaftliches Engagement sowie Mitarbeiterverantwortung und orientieren uns an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ stellt nachhaltiges Wachstum in den Mittelpunkt unserer Konzernstrategie: Wir wollen ein exzellenter Arbeitgeber und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein, Kunden begeistern und zugleich sicherstellen, dass unsere Ertragskraft wettbewerbsfähig ist. Hierzu tragen auch

unsere Corporate-Citizenship-Aktivitäten bei. Unter Corporate Citizenship verstehen wir freiwillige Leistungen unseres Unternehmens an die Gesellschaft, die über unser Kerngeschäft hinausgehen. Diese Leistungen dienen der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und sollen zugleich zu unternehmerischen Zielen, wie Steigerung der Reputation, Glaubwürdigkeit und/oder Attraktivität als Arbeitgeber, beitragen. Konkret können dies sowohl Geld- oder Sachspenden, gesellschaftliches Sponsoring, eigeninitiierte operative Projekte oder auch unterschiedliche Formate des Corporate Volunteering sein.

Bis 2025 wollen wir den Volkswagen Konzern zur weltweiten Nummer eins in der Elektromobilität machen, mit der „Roadmap E“ haben wir dafür die Prioritäten neu gesetzt. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen.

Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit – einschließlich Corporate Citizenship – hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur definiert. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand. Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über alle Themen rund um Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung informiert. Dem Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter des Konzernbetriebsrats sowie der Marken an. In diesem Steuerkreis werden unter anderem die wesentlichen Handlungsfelder abgeleitet, Entscheidungen zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen und -programmen getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Planung und Steuerung von Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgen durch den Funktionalbereich Konzern-Nachhaltigkeit. Zu seinen Aufgaben zählt außerdem die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns, der Marken und der Regionen. Dazu zählt auch das Stakeholder-Management auf Konzernebene, etwa der Kontakt zu nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten Projektteams bereichsübergreifend an Themen wie Dekarbonisierung, Menschenrechte und Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird kontinuierlich ausgebaut. Im Fokus des Geschäftsjahres 2018 standen die strategische Neuausrichtung des Funktionalbereichs Konzern-Nachhaltigkeit und die feste Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft sowie die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsprogramms, das seine Schwerpunkte unter anderem in den Bereichen Klimaschutz und nachhaltige Lieferketten setzt.

Nachhaltigkeitsbeirat

Zur Unterstützung des strategischen Ziels Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern im September 2016 einen Nachhaltigkeitsbeirat 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.

Im Jahr 2018 starteten die im Vorjahr vom Beirat initiierten Projekte: eine Dialogplattform zu Innovationen und Kulturwandel im Bereich nachhaltiger Mobilität, ein internationales Programm zur Eindämmung der Folgen des Klimawandels mittels vorhersagenbasierter Katastrophenschutzfinanzierung und eine wissenschaftliche Studie zur zukünftigen verkehrspolitischen Rahmgestaltung im Einklang mit internationalen Klimazielen. Ferner beschloss der Beirat ein weiteres Projekt zur strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeit bei Volkswagen und die Einrichtung einer Gastprofessur zu Open Labs und Kulturwandel am Einstein Center Digital Future in Berlin. Darüber hinaus hat der Nachhaltigkeitsbeirat Empfehlungen formuliert, wie ein Technologie-, Politik- und Kulturwandel gestaltet sein sollte, um Vertrauen zurückzugewinnen und den Grundstein für zukünftigen Erfolg zu legen.

Wesentlichkeitsanalyse

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2018 nach wie vor zwei Entwicklungen ein: zum einen die Ausrichtung des Konzerns im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieseldisputen.

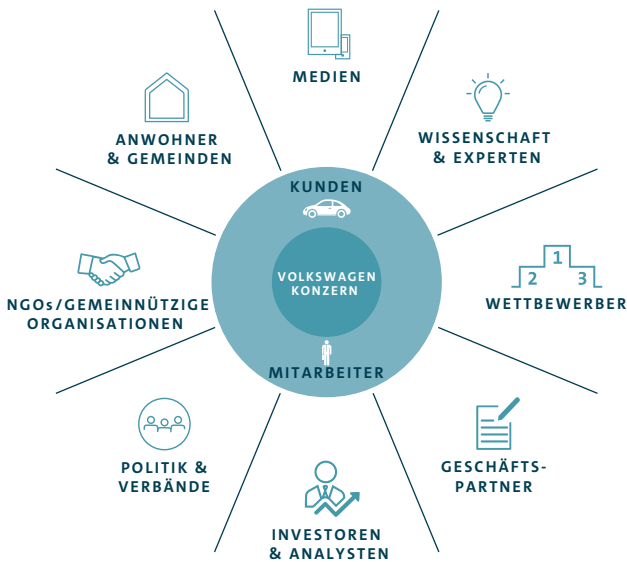
Als Ausgangspunkt unserer Analyse orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, die gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen formulieren. Als Ergebnis der Analyse haben wir 18 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Zur Identifizierung wesentlicher Themen haben wir externe Studien, Branchen- und Medienanalysen, Ratings, Stakeholder-Befragungen, interne und externe Leitlinien und Kodizes, das konzernweite Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ sowie die einzelnen Fachbereichsstrategien einbezogen.

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

Grundsätze und Leitlinien

Basis unserer nachhaltigen Ausrichtung sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns gilt konzernweit und unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Wir bekennen uns ausdrücklich zum „United Nations Global Compact“, der Vereinbarung zwischen der UNO und der Wirtschaft, die die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Bereits 2002 hat sich der Volkswagen Konzern zur Förderung von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Wir streben eine Wiederaufnahme unserer seit der Dieseldematik ruhenden Mitgliedschaft im United Nations Global Compact an, dazu wurde in 2018 der Dialog wieder aufgenommen. Darüber hinaus ist es unser Ziel, sicherzustellen, dass unser Handeln mit den Erklärungen der International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den internationalen Vereinbarungen der Vereinten Nationen zu Grundrechten und -freiheiten in Einklang steht.

Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen, der Charta der Berufsausbildung und der Charta der Zeitarbeit haben wir eigene Leitlinien geschaffen. Für den Umweltschutz sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte und für die Produktion verbindlich.

Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unter-

nehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Im Mittelpunkt der Stakeholder-Betrachtung stehen unsere Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir acht Stakeholder-Typen definiert. Diese Klassifizierung ist das Ergebnis einer Stakeholder-Analyse, bei der wir in regelmäßigen Abständen wesentliche Anspruchsgruppen des Konzerns identifizieren.

Aufgabe des Stakeholder-Managements ist es, mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten, um die Vielzahl der Ansprüche aufzufangen und in Entscheidungsprozesse einzubringen. Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir Gremien wie den Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel geschaffen. 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 regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationen zählen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

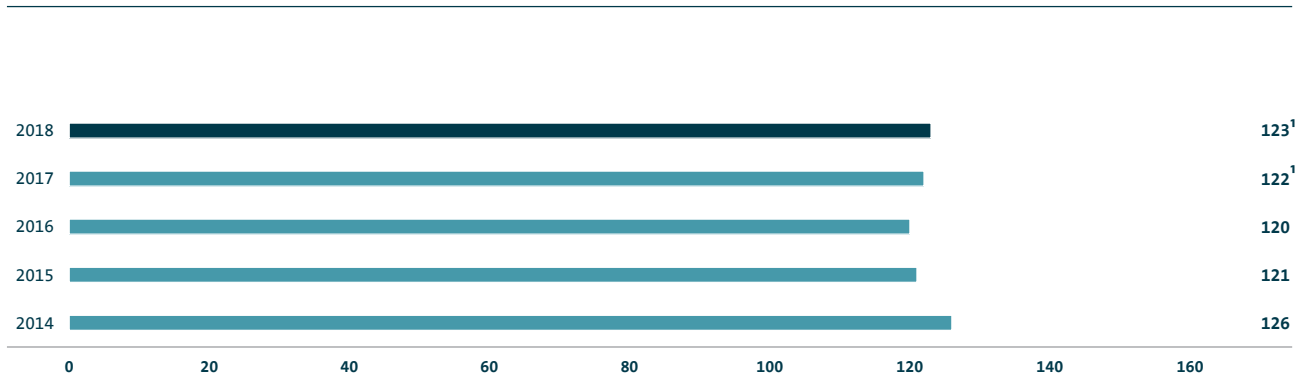
Zukunftsweisende Mobilitätslösungen mit markenprägenden Produkten und Services sind ohne Innovationen undenkbar. Unsere Forschung und Entwicklung spielt daher für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens eine zentrale Rolle.

Gemeinsam mit unseren Konzernmarken haben wir – abgeleitet aus dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ – strategische Initiativen 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 hin zu einem führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität 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 Services zu verbessern, beispielsweise durch eine markenübergreifende Zusammenarbeit.

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.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Im Berichtsjahr hat die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) im Durchschnitt 123 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2018 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus dem neu anzuwendenden Messverfahren. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung; Bentley hat seinen individuellen Zielwert eingehalten, Lamborghini lag leicht oberhalb seines Zielwerts.

Im Rahmen einer Konzerninitiative – und mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben – entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Antriebs- und Fahrzeugportfolio: Um unser Ziel einer nachhaltigen Mobilität zu erreichen, haben wir uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid-, Plug-in-Hybrid-, reine Elektroantriebe oder Brennstoffzellensysteme 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. Mit der „Roadmap E“ bringt der Volkswagen Konzern eine umfassende Elektrifizierungsoffensive auf den Weg: Bis 2025 wollen wir unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes Modell-

portfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer rund 300 Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch, als Hybrid- oder Mild-Hybrid-Fahrzeug. Dafür entwickeln wir zwei neue Elektroplattformen für Fahrzeuge mit einer Reichweite von bis zu 600 km.

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaziele 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 das gesamte Antriebsspektrum an – vom konventionellen Verbrennungsmotor bis zum reinen Elektroantrieb. 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.

Neben elektrifizierten Antrieben und effizienteren Verbrennungsmotoren kommt den regenerativen, CO₂-reduzierten (gasförmigen oder flüssigen) Kraftstoffen eine größere Bedeutung zu. Wir unterstützen den Ausbau der Infrastruktur für Erdgas (CNG) und forschen intensiv an Möglichkeiten, Kraftstoffe aus regenerativ erzeugtem Strom herzustellen, mit denen Verbrennungsmotoren CO₂-neutral betrieben werden können.

Nicht zuletzt arbeiten wir unter der Führung von Audi daran, die Brennstoffzellentechnologie in Richtung Marktreife zu entwickeln.

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 daher den gesamten Produktlebenszyklus unserer Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über die Komponentenfertigung sowie die Treibstoff- und Energiebereitstellung in der Nutzungsphase bis hin zur Verwertung. 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. Unsere Fahrzeuge können an ihrem Lebensende zu 85% recycelt und zu 95% verwertet werden.

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 Services 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 wird 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. Mit Hilfe einer Konzerninitiative verfolgen wir das Ziel, die

Aufwendungen in den Baukästen zu reduzieren und zeitgleich die flächendeckende Breiterelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen werden 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. In einer Konzerninitiative im Rahmen der „TOGETHER – Strategie 2025“ haben die volumenstarken Pkw-Marken 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 wegweisenden 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.

Eine weitere Initiative unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ fokussiert sich darauf, ein markenübergreifendes Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen zu etablieren. Unser Mobilitätsunternehmen MOIA soll einer der führenden Anbieter innovativer Transportdienstleistungen werden und profitable sowie weltweit skalierbare Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu werden auch strategische Investments und Partnerschaften angestrebt. Unser strategisches

Ziel ist es, Volkswagen bis 2025 zu einem der führenden Anbieter für effiziente und komfortable Smart-Mobilitätsdienste weltweit zu machen – mit einem Portfolio, das über alle Marken hinweg sowohl „Mobility-as-a-Service“- als auch „Vehicle-on-Demand“-Angebote umfasst.

Auf dem Weg zum Autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2018 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Strategisches 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.

Mit der zunehmenden Anzahl digitaler und softwarebasierter Komponenten rund um das Fahrzeug wird auch die Zufriedenheit der Kunden mit diesen Elementen immer wichtiger. Das Ziel einer Konzerninitiative lautet daher, Volkswagen in Sachen User Experience zu einem der besten Unternehmen weltweit zu machen. Die Basis dafür bildet eine enge Zusammenarbeit unserer Konzernmarken in diesem Bereich.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 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 findet heute weltweit vor allem im Economy-Segment statt. Volkswagen geht daher im Rahmen einer Konzerninitiative vermehrt lokale Partnerschaften ein, um marktgerechte Economy-Produkte zu entwickeln und anzubieten. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um

den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine breit angelegte Allianz gestartet. Im ersten Schritt ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pick-ups ab dem Jahr 2022 vorgesehen. Diese Allianz ermöglicht uns, neben der optimalen Auslastung der Fertigungskapazitäten, die Entwicklungskosten zu teilen sowie die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Fahrzeuge zu verbessern. So können Kosteneinsparungen realisiert und unsere Innovationskraft weiter gestärkt werden. Über diese konkrete Vereinbarung hinaus prüfen wir eine Zusammenarbeit in weiteren Mobilitäts- und Fahrzeugkonzepten.

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.

Ferner haben wir den Aufbau der Batterietechnologie als Kernkompetenz in einer strategischen Initiative des Volkswagen Konzerns definiert: 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 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 Batteriezellen-Lieferanten definiert und wollen weitere langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA auf den Weg bringen. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife bringen.

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: Bis 2020 wollen wir gemeinsam entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa an 400 Standorten Schnellladestationen errichten und betreiben.

Der Volkswagen Konzern arbeitet im Rahmen von zukunftsweisenden Mobilitätskonzepten auch an roboter-

basierten Servicelösungen für diverse Aufgaben. Das schnelle Laden des Elektrofahrzeugs beispielsweise – ob in der heimischen Garage, in Tiefgaragen oder in Parkhäusern – könnte in Zukunft ein Service-Roboter übernehmen: Der Fahrer steigt vor dem Parkhaus aus, sein autonom fahrendes Elektroauto sucht sich selbstständig einen freien Platz und wird dort von „CarLa“ geladen – einem Laderoboter, den der Volkswagen Konzern und der Automatisierungsspezialist KUKA beim Genfer Automobilsalon 2018 präsentiert haben.

Angesichts der wachsenden Bedeutung der Elektromobilität gilt der automobiler Leichtbau als Schlüsseltechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft, denn ein geringeres Gewicht der Fahrzeuge erhöht die Reichweite von Elektrofahrzeugen. Unsere Werkstoffforschung ist maßgeblich an der Open Hybrid LabFactory beteiligt – einer Public Private Partnership, in der verschiedene Partner aus Industrie und Forschung gemeinsam Leichtbaulösungen für die Großserie entwickeln.

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 2018 haben wir weltweit 7.639 (6.566) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon rund die Hälfte 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 um 3,8% höher als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,8 (6,7)%. 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 38,4 (40,0)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 12,1 (11,6) Mrd. €.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2018 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 51.948 Mitarbeiter (+5,3%) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,8% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2018	2017
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.640	13.135
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.234	5.260
Aktivierungsquote in %	38,4	40,0
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.710	3.734
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	12.116	11.609
Umsatzerlöse	201.067	196.949
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.640	13.135
F&E-Quote	6,8	6,7

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2018 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

Ein weltweites Netzwerk leistungsstarker Partner und Lieferanten ist für die Erreichung der Ziele der Konzernstrategie „TOGETHER – Strategie 2025“ wesentlich. Mit der Beschaffungsstrategie 2025 setzen wir unsere konzernweite Vision „TOGETHER – Best in Customer Value and Cost“ um. Dabei nutzen wir unsere Stärken, um marktadäquate Produkte mit hohem Kundenwert zu optimalen Kostenstrukturen zu realisieren. Wir integrieren das Wissen unserer globalen Lieferantennetzwerke, sichern zukunftsweisende Kompetenzen auf den weltweiten Beschaffungsmärkten und stellen eine kostengerechte und zeitlich passende Industrialisierung und Marktumsetzung sicher. Sechs Ziele wurden in Abstimmung mit den Marken und Regionen vereinbart:

- > Zugang zu Lieferanteninnovationen
- > Aktive Kostengestaltung
- > Zukunftsweisende Strukturen
- > Mensch, Kompetenz und Attraktivität
- > Supply-Chain-Exzellenz
- > Konzernweite Synergien

Diese Ziele wollen wir mit Initiativen erreichen, die 2018 sehenswerte Erfolge lieferten.

Durch die Vereinfachung technischer Bauteilkonzepte und deren Anpassung an globale Standards konnten signifikante Einsparungen realisiert werden. Basierend auf diesen Ergebnissen rollen wir die Ansätze nun auf weitere Regionen und Fahrzeugprojekte aus. Mehr als die Hälfte unserer Einkaufsprojekte konnte bereits von einer erweiterten Kostenanalyse profitieren.

Mit unseren Innovationsverträgen konnten wir wichtige Innovationen für das Unternehmen sichern. Bei neuen Technologien haben wir frühzeitig geeignete Partner ausgewählt, um die Marktumsetzung von Innovationen zu ermöglichen.

Mit einem eigenen Bereich „Connectivity, eMobility & Fahrerassistenz“ stellen wir uns den Herausforderungen des Wandels unserer Beschaffungsmärkte. Die Umgestaltung unseres Einkaufsprozesses für Software und Daten ermöglicht zukunfts sichere Kooperationen.

Mit der Umsetzung der „Group Procurement Suite“ erneuern wir unsere Beschaffungssysteme, automatisieren operative Beschaffungstätigkeiten und ermöglichen die Unterstützung strategischer Beschaffungstätigkeiten durch Analysen und Künstliche Intelligenz.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

FAST ist die 2015 eingeführte zentrale Initiative der Konzern-Beschaffung, um den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk zukunftssicher weiterzuentwickeln. Ziel von FAST ist es, durch eine frühere und intensivere Lieferanteneinbindung die zentralen Themen Innovation und Globalisierung erfolgreich umzusetzen. Mit unseren wichtigsten Partnern arbeiten wir bei der FAST-Initiative noch besser und schneller zusammen, um globale Strategien sowie technologische Ausrichtungen noch enger aufeinander abzustimmen. Gemeinsames Ziel ist, begeisternde Technologien für unsere Kunden schneller verfügbar zu machen und weltweite Fahrzeugprojekte effektiver und effizienter zu realisieren.

Nachdem wir im Jahr 2017 weitere Partner im FAST-Programm aufgenommen haben, haben wir im Berichtsjahr gemeinsam mit diesen Partnern daran gearbeitet, die Vorteile der strategischen Verzahnung entsprechend umzusetzen.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie wird uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern, konzernweit Synergien zu heben und die Kosten- und Innovationsführerschaft 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. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gesetzt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Landschaft 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. 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. Infolge des neuen Testverfahrens WLTP und den damit zusammenhängenden Änderungen der Produktionsprogramme, haben wir von unseren Lieferanten ein hohes Maß an Flexibilität eingefordert. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern durch unvorhersehbare Ereignisse wie Naturkatastrophen konnten nach besten Möglichkeiten minimiert werden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Die Bedeutung des Kaufteile- und Lieferantenmanagements nimmt durch die anhaltende Globalisierung der Lieferketten stetig zu. Wir begleiten und überwachen die Prozesse von der Entwicklung bis hin zur Serienproduktion der Kaufteile und leisten damit einen maßgeblichen Beitrag, die weltweiten Fahrzeug- und Aggregateanläufe abzusichern. Der Fokus unserer Aktivitäten im Kaufteilemanagement liegt in der Sicherstellung der Bauteilqualität und des Industrialisierungsprozesses an den jeweiligen Lieferantenstandorten. Gleichzeitig erfordert die gestiegene Komplexität in der Automobilindustrie eine regelmäßige Kontrolle und Absicherung der Serienversorgung. Um Störungen früh identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, führen wir im Rahmen der Vorserien eine simulierte Serienproduktion bei den Lieferanten durch. Das Kaufteilemanagement arbeitet dabei eng mit der Qualitätssicherung der Fertigungsstandorte zusammen und führt mehrstufige Leistungstests durch.

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.

Die Qualifizierung und Weiterentwicklung unserer Lieferanten ist gerade vor dem Hintergrund steigender weltweiter Nachhaltigkeitsvorgaben ein wichtiges Element unseres Konzepts „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben seit 2012 bis zum Ende des Berichtsjahres mehr als 31.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. In den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika und Europa haben wir über 900 Mitarbeiter von mehr als 550 Lieferanten in Präsenzveranstaltungen unter anderem zum Thema Nachhaltigkeit qualifiziert und über regionalspezifische Herausforderungen informiert. Zudem haben wir mehr als 2.000 Beschaffungsmitarbeiter in Präsenzveranstaltungen für Nachhaltigkeitsrisiken in der Beschaffung sensibilisiert.

Die Überprüfung unserer Lieferanten zur Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen hatte auch im Jahr 2018 eine wichtige Bedeutung. Aus diesem Grund haben wir die Anzahl der Überprüfungen im Vergleich zum Vorjahr noch einmal deutlich erhöht und bei 947 Lieferantenstandorten eine Vor-Ort-Prüfung durchgeführt. In 551 Fällen wurde ein Maßnahmenplan vereinbart, der zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung führte. Außerdem wurden seit 2012 mehr als 28.000 Lieferantenstandorte mit Selbstauskunftsfragebögen zum Thema Nachhaltigkeit überprüft, durch die in über 2.100 Fällen im Laufe des Berichtsjahres eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erreicht werden konnte.

Im Jahr 2018 haben wir zudem beschlossen, ein umfangreiches Nachhaltigkeitsrating in den Vergabeprozess einzuführen, bei dem die Kriterien Umwelt, Soziales und Compliance ab 2019 vor einem Vertragsabschluss systematisch überprüft werden. Nur Lieferanten mit einem positiven Nachhaltigkeitsrating werden die Möglichkeit haben, eine Geschäftsbeziehung mit uns einzugehen.

KOMPONENTE

Die Neuausrichtung des konzernweiten Komponenten-geschäfts wurde im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ beschlossen. Ziel ist eine weitere Verbesserung der 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 Expertise der Komponente mit weltweit rund 80.000 Mitarbeitern liegt in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Konzern Komponente zu bündeln.

Dazu wurden im Jahr 2018 fünf neu zugeschnittene Geschäftsfelder gebildet: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Elektromobilität, Fahrwerk und Sitze. In jedem der fünf Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch eine frühe Verzahnung verschiedener Fachbereiche, wie beispielsweise Entwicklung, Beschaffung oder Produktion, gesteigert werden.

Zur Erreichung ihrer Effizienzziele werden Prozesse in Fertigung und Verwaltung konsequent schlank ausgerichtet, das sogenannte „Shopfloor-Management“, das für eine einheitliche Kommunikation zwischen Management, Meistern und Mitarbeitern sorgt, weiterentwickelt und durch Optimierungsmaßnahmen an den Standorten Einsparungen erzielt.

Für ihr Produktportfolio setzt die Komponente auf nachhaltig wirtschaftliche Produkte. Schrittweise laufen mittel- und langfristig nicht wettbewerbsfähige Produkte aus. Im

Gegenzug werden Komponenten der Elektromobilität integraler Bestandteil des Portfolios.

Mitarbeiter, die in diesem Rahmen neue Aufgaben übernehmen, werden entsprechend qualifiziert.

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 2018 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung mit 11,0 Mio. Einheiten den Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 5,3% zu.

Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

Die Produktion unterstützt das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 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.

Globales Produktionsnetzwerk

Mit zwölf Marken und 123 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse ein wichtiger Bestand-

teil 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. Ein Musterbeispiel ist weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. Der jüngste Mehrmarkenstandort ist Wolfsburg, wo im Herbst 2018 die Produktion des SEAT Tarraco anlief.

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 werden wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge ergänzen.

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

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 in einem geschäftsbereichsübergreifenden Vorgehen.

Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 123 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

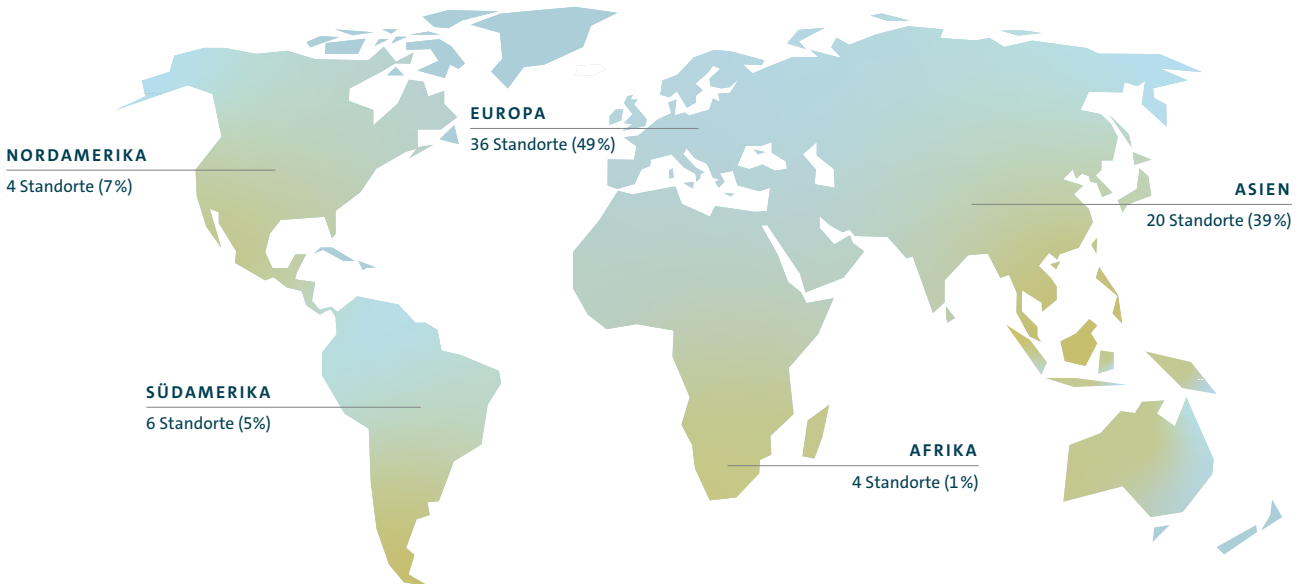
Mit 71 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 28 Standorte. Die Region Asien-Pazifik hat 34 Standorte. In Nordamerika sind es fünf und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In 2018 haben wir 52 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 29 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 23 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.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2018 in Prozent

**Das Konzern-Produktionssystem**

Unser Ziel ist die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung unserer Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen. Ein wesentlicher Baustein zur Erreichung exzellenter Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld ist das Konzern-Produktionssystem, das wir weiter festigen und dessen Durchdringungsgrad wir erhöhen.

Im Vordergrund stehen dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, die in eine Kultur der wertschöpfenden Zusammenarbeit eingebettet sind.

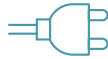
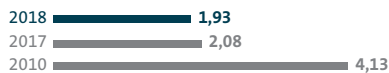
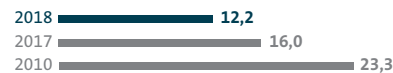
Für die Erreichung des Ziels, weiterhin Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen zu können, muss eine Fabrik optimal ausgelastet werden. Möglich wird das durch eine frühzeitige Standardisierung von Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Grundlage hierfür 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. Mit Hilfe der Konzeptgleichheit wird ein Fundament geschaffen, auf dem effiziente Logistik- und Fertigungsprozesse gestaltet werden können.

Neue Technologien und Produktionsinnovationen

Der 3D-Druck ist eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Das Verfahren eröffnet in den Bereichen Entwick-

lung, Design und Produktion völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters der Technologie, die keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen. Die Technologie des 3D-Drucks wird bereits seit vielen Jahren erfolgreich zur Erstellung von Prototypen verwendet und zeigt in den letzten Jahren eine rasante Weiterentwicklung, welche auch mit neuen Anwendungsfeldern bei Volkswagen einhergeht. Die Besonderheit dieser Technologie, auch „additive Fertigung“ genannt, liegt im Einfluss entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette. Sie reicht von der Anwendung für frühe Designstudien, in der Prototypenfertigung, für Werkzeuge und Betriebsmittel, für Kleinserienteile bis hin zur Herstellung von Ersatzteilen im After-Sales-Bereich. Die für den 3D-Druck verfügbaren Materialien reichen von Kunststoffen über Faserverbundmaterial bis hin zu metallischen Werkstoffen.

Der Weg in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau ist jedoch noch weit. Volkswagen nutzt hier durch enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen. So setzt beispielsweise die Marke Volkswagen Pkw in Kooperation mit dem Druckerhersteller HP und dem Bauteilproduzenten GKN Powder Metallurgie als erster Automobilhersteller auf die neueste 3D-Druck-Technologie „HP Metal Jet“.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN¹**ENERGIEVERBRAUCH**
in kWh pro Fahrzeug-19,1%²**CO₂-EMISSIONEN**
in kg pro Fahrzeug-34,3%²**VOC-EMISSIONEN³**
in kg pro Fahrzeug-53,3%²**ZU BESEITIGENDER ABFALL**
in kg pro Fahrzeug-47,6%²**FRISCHWASSERVERBRAUCH**
in m³ pro Fahrzeug-15,1%²

- 1 Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahrswerte angepasst.
2 Veränderung 2018 gegenüber 2010.
3 Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

Bei der Konzeption und Einführung von neuen Technologien in der Produktion werden die betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in die Umgestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe einbezogen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Akzeptanz der neuen Technologien und Lösungen.

Umwelteffiziente Fertigung

Ein Element der Produktionsstrategie ist die Initiative Ökologisch vorbildliche Produktion. Hier arbeiten wir bis 2025 an vier Schwerpunktthemen:

- > Setzen und Erreichen von ambitionierten Umweltzielen für die Produktion
- > Erarbeiten und konzernweites Ausrollen einer langfristigen Vision der Umweltziele in der Produktion
- > Stärken des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter und Integration von relevanten Umweltaspekten in Prozessen
- > Erreichen von Spitzenplätzen bei namhaften Umwelt-rankings

In diesem Rahmen hat sich der Volkswagen Konzern zum Ziel gesetzt, in der Produktion die fünf Umweltkennzahlen Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung sowie CO₂- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand des Jahres 2010 – bis 2025 um 45% zu verringern. Dieses Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns, abgeleitet aus unseren ökologischen Anforderungen an die

Fertigungsprozesse, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns verankert sind. Die oben stehenden Grafiken zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

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 unsere Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

Um standortspezifische Einsparmaßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, analysiert die Task Force Umwelt die Fertigungsprozesse und Fabrikversorgungsanlagen sowie die Ressourcen- und Energieströme an den Konzernstandorten und bewertet die jeweiligen Auswirkungen der Effizienzmaßnahmen. Mit den Erfahrungen aus den Analysen in mehreren Marken und Regionen kann das Team systematisch den Maßnahmentransfer stärken und vorantreiben.

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 1.500 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, wobei zugleich Produktionsprozesse verbessert wurden.

Green Logistics

Zur ökologischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns trägt die Logistik bei, indem die gesamte Transportkette im Hinblick auf Emissionen analysiert wird. Die Initiative Green Logistics fördert alternative Fortbewegungsmittel sowie nachhaltige, energieeffiziente Transportsysteme.

Aufbauend auf dem im September 2017 mit dem LNG-Truck-Day begonnenen Dialog von der Konzern-Logistik und Scania mit Spediteuren, Behörden und Mineralölgesellschaften wird das Thema LNG-Lkw (LNG, Liquefied Natural Gas – Erdgas) nun umgesetzt. Ziel ist es, dass LNG-Lkw künftig auf vielen Strecken fahren und dafür das entsprechende Tankstellennetz vorhanden ist. Die Konzern-Logistik plant, mit den Dienstleistern mittelfristig in Norddeutschland ungefähr 100 LNG-Lkw einzusetzen. Die ersten Lkw fahren seit Januar 2019 auf den Straßen.

Mit Blick auf die Transportleistung ist die Seeschifffahrt ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt, um CO₂-Emissionen einzusparen. Ab Mitte 2019 stellt die Volkswagen Konzern-Logistik zwei mit Flüssigerdgas betriebene Charterschiffe in den Dienst. Die emissionsarmen LNG-Schiffe werden zwischen Europa und Nordamerika Fahrzeugmodelle des Volkswagen Konzerns befördern.

Damit unsere Mitarbeiter den Weg zur Erreichung unserer Umweltziele bestmöglich unterstützen und mitgestalten können, sind interne Schulungen zum Thema Green Logistics sowie Vorträge an Hochschulen fester Bestandteil der Ausbildung.

MARKETING UND VERTRIEB

Für Marketing und Vertrieb haben wir im Rahmen unseres Zukunftsprogramms eine Strategie erarbeitet, die unter dem Motto „Customer Delight“ auf eine neue Stufe der Kundenbegeisterung abzielt. Dabei verstehen wir 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.

Im Geschäftsjahr 2018 haben wir einen Meilenstein unserer TOGETHER Vertriebsstrategie erreicht: 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. Gleich-

zeitig 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 optimale Abdeckung von Märkten, Kundensegmenten und Kundenbudgets steht im Fokus einer strategischen Konzerninitiative. Dazu etablieren wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Gleichzeitig untersuchen wir die globalen Märkte nach Ertragspotenzialen. Diese Methodik ist bereits für Europa und China etabliert und wurde 2018 auf weitere Märkte ausgeweitet, unter anderem die USA und Brasilien. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet und regelmäßig vor dem Hintergrund neuer Marktanforderungen überprüft und gegebenenfalls angepasst.

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 großen 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 den Marken Volkswagen Pkw und Audi infolge der Dieseldisussion 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 hat sich 2018 für die Marke Volkswagen Pkw der infolge der Dieseldisussion entstandene Abwärtstrend für Markenimage und Markenvertrauen nicht weiter fortgesetzt. Nach den ersten Erholungsanzeichen im Jahr 2017 stabilisierten sich die Werte im Berichtsjahr weiter. Porsche belegt im Imageranking weiterhin den Spitzenplatz.

Auch im Lkw-Geschäft messen wir die Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen anhand einer strategischen Kennzahl:

- › Kundenzufriedenheit. In den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten wollen wir mit dem Zufriedenheitswert unserer Nutzfahrzeugmarken zu den führenden Unternehmen der Branche gehören. Zur Einschätzung dieser Kriterien greifen wir auf Kundenzufriedenheitsstudien zurück, die uns auch im Berichtsjahr sehr hohe Zufriedenheitswerte im Rahmen unserer Zielsetzung geliefert haben. 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 2018 lagen wir mit einem Zufriedenheitswert von 82% im erwarteten Rahmen. Unser Anspruch ist, unsere Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Dafür erarbeiten wir auf Länderebene aktuelle Maßnahmen.
- › Kundenloyalität. Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die Wiederabschlussquoten, die regelmäßig auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – erhoben werden, zeigen mit aktuell 20% das Vertrauen der Kunden in unsere Finanzdienstleistungen. Mit ambitionierten Zielwerten von 50% für das Jahr 2025 untermauern wir die Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer „Roadmap E“ wollen wir bis 2025 unseren Kunden weltweit mehr als 80 neue elektrifizierte Modelle anbieten können, davon rund 50 rein batterieelektrische Fahrzeuge und 30 Plug-in-Hybride. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb 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 cloud-basierte 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 2018 um 0,2% gesunkenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland ging der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen auf 13,6 (14,1)% zurück. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment verringerte sich auf 44,0 (44,7)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen stabilen Konzernanteil von 25,2 (25,2)%. Die positive Entwicklung bis August zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt. Das infolge der Umstellung auf das Testverfahren WLTP vorübergehend eingeschränkte Modellangebot wirkte sich ab September 2018 belastend aus.

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 ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den 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 kontinu-

ierlich 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 höchste 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.

KONZERN-QUALITÄTSMANAGEMENT

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 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.

Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements

Wir leben herausragende Qualität und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit – an diesem strategischen Ziel richtet das Konzern-Qualitätsmanagement sein Handeln aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewahrung übernehmen das Konzern-Qualitätsmanagement und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzkosten.

Im Rahmen des Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir in Abstimmung mit den Marken die Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements entwickelt. Schwerpunkte bilden unter anderem die Themen Digitalisierung, neue Technologien und Geschäftsfelder sowie einheitliche Prozesse, Methoden und Standards bei allen Marken.

Die voranschreitende Digitalisierung stellt auch den Volkswagen Konzern vor große Herausforderungen: Immer mehr digitale Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt und in den Markt eingeführt. Um bei dieser Vielfalt auch weiterhin das gewohnte Qualitäts- und Sicherheitsniveau gewährleisten zu können, müssen wir unsere Qualitätsmaßnahmen entsprechend anpassen. Beispielsweise wächst mit zunehmender Funktionsvielfalt und Komplexität der Fahrerassistenzsysteme – bis hin zu autonomen Fahrzeugen – auch der Umfang der Software. Wir haben daher im Konzern und in den Marken die Prozesse und Strukturen der sogenannten Smart-Quality-Organisationen eingeführt; im Berichtsjahr haben wir diesen Vorgang abgeschlossen. Smart-Quality-Organisationen entwickeln unter anderem die Methoden weiter, mit denen wir die Software-Entwicklung bei ausgewählten kritischen Merkmalen begleiten und sicherstellen können, dass die Qualitätsanforderungen eingehalten werden. Zugleich nutzen wir den digitalen Fortschritt, um unsere bestehenden Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren: Beispielsweise setzen wir virtuelle Messtechniken oder Big-Data-Analysen ein, wenn bei Fahrzeugen, die sich im Markt befinden, Qualitätsprobleme auftreten.

Die angesichts dieser Rahmenbedingungen entwickelte Strategie des Konzern-Qualitätsmanagements 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 des Qualitätsmanagements messen wir 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. Nachdem die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland seit 2014 kontinuierlich zurückging, war im Herstelljahr 2017 insgesamt wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Von den sechs einbezogenen Marken haben sich Audi, SEAT und Porsche im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt. Die Marken Volkswagen Pkw, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge wiesen leicht steigende Werte auf. Die für das Herstelljahr 2017 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.

Im Bereich Lkw und Busse messen wir unseren Erfolg ebenfalls anhand einer strategischen Kennzahl:

- › Claims per vehicle 12 MIS Truck. In diese Kennzahl gehen die Schadensfälle aus Sachmängelhaftung je 1.000 Fahrzeuge nach zwölfmonatiger Einsatzdauer ein. MAN und Scania erheben sie jeweils weltweit für ihre Produkte. MAN verzeichnete zu Beginn des Geschäftsjahres aufgrund eines inzwischen behobenen, branchenübergreifenden Problems einen leichten Anstieg der Schadensfälle. Durch konsequentes Qualitätsmanagement konnten beide Marken im weiteren Jahresverlauf ihre Kennzahlen auf einem guten Niveau halten.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir haben das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – weiter gestärkt und zusätzliche wichtige Prozesse eingeführt, unter anderem zur Software-Absicherung. Bei allen Marken wird die Entwicklung von Software seit dem Berichtsjahr von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden im Mehr-Augen-Prinzip all die 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 Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern orientiert sich an der im Jahr 2015 überarbeiteten Norm ISO 9001: Sie 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 vom Konzern-Qualitätsmanagement unterstützt.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte die gesetzlichen 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 des Konzern-Qualitätsmanagements darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, so dass sie in die Entwicklung neuer und 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, haben wir bereits 2017 unser Fahrzeug-Audit neu ausgerichtet und dabei regionale Kundenbedürfnisse stärker mit einbezogen. 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 2018 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – 664.496 Mitarbeiter, das sind 3,5% mehr als Ende 2017. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2018 arbeiteten 44,1 (44,8)% der Belegschaft in Deutschland.

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der Personalstrategie „Empower to transform“, führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seines Human-Resources-Managements 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, 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. Kooperierende Roboter werden künftig körperlich schwere Arbeiten in der Fabrik erleichtern und digitale Prozesse in der Verwaltung Abläufe vereinfachen.

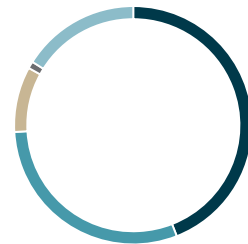
Im Personalbereich orientieren wir uns an fünf übergreifenden Zielen:

- > 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 aber auch nach operativer Exzellenz und erbringt strategische Wertbeiträge.

Im Verlauf des Berichtsjahres 2018 haben wir weiter an unserem Diversity-Management-Programm gearbeitet, das wir unternehmensweit einführen. 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. Kern des Diversity-Managements bei Volkswagen ist die verbindliche Vorgabe von Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management.

MITARBEITER NACH KONTINENTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2018



Deutschland	44%
Übriges Europa	30%
Amerika	9%
Afrika	1%
Asien/Australien	16%

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 sieben Volkswagen Konzerngrundsätze, die 2018 formuliert wurden:

- > 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“ fördern die Auseinandersetzung mit den Konzerngrundsätzen.

Ebenfalls 2018 haben wir damit begonnen, unseren neuen Ansatz in der Personalentwicklung konzernweit umzusetzen. 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 ein.

Beim Umsetzen unserer Strategie „TOGETHER – Strategie 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 den Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des konzernweiten Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden konzernweit 84,2 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 85,2 Punkte.

- › 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 einmal im Jahr 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 alle Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen.
 - › Diversity-Index. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl 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 2018 mit 13,8% auf 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 19,2 (18,7)%.
- Im Lkw- und Busgeschäft erheben wir die strategische Zielerreichung mit Hilfe des Stimmungsbarometers und des markenübergreifenden Mitarbeiteraustauschs:
- › Stimmungsbarometer. Anhand des Stimmungsindex wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen ermittelt. Der Stimmungsindex ist der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen. Das Ergebnis des Jahres 2018 liegt im Lkw- und Busgeschäft mit 76,4 (74,7) Indexpunkten über dem Wert des Vorjahres.
 - › Markenübergreifender Mitarbeiteraustausch. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Nutzfahrzeugmarken kontinuierlich zu intensivieren. So soll gleichzeitig der Aufbau fachlicher und internationaler Netzwerke ermöglicht werden. Mit dieser Kennzahl analysieren wir, wie viele Mitarbeiter im Rahmen von Rotationen in einer anderen Marke arbeiten. Auch im Jahr 2018 wurde diese Möglichkeit der Personalentwicklung zunehmend in Anspruch genommen.

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 2016 in diversen nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten und lag mit Platz 12 im europäischen Spitzenfeld beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to work“.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen hängt maßgeblich vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter ab. Qualifizierung 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.

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy, der zentrale Qualifizierungsträger im Konzern, in unterschiedlichen Projekten auf. Ein Beispiel ist das Education Lab: Hier betreibt die Volkswagen

Group Academy Bildungsforschung und analysiert Bildungstrends, erprobt gemeinsam mit Start-ups Technologien bei Volkswagen und entwickelt so neue Formen der Kompetenzentwicklung im Unternehmen.

Ein Teil der Volkswagen Group Academy ist die AutoUni: Sie stellt dem Konzern zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung und bindet dafür interne Top-Experten und Hochschulen ein. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im sogenannten Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt.

Mit dem im Oktober 2018 gestarteten Programm „Fakultät 73“ geht Volkswagen neue Wege und qualifiziert von 2019 an 100 Software-Entwickler pro Jahrgang selbst, die für die digitale Transformation im Unternehmen benötigt werden. Das Programm der AutoUni richtet sich an Mitarbeiter mit IT-Grundkenntnissen sowie interne und externe Bewerber mit einer anderen passenden Erstqualifikation.

Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2018 bildete der Volkswagen Konzern 19.244 junge Menschen in rund 50 Ausbildungsberufen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Die Auszubildenden im Konzern erlernen ihren Beruf überwiegend nach dem dualen Prinzip. 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 27 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 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. 2018 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 164 Trainees eingestellt, davon waren 28,7% 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.

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 2018 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,7 (10,4)% und in der zweiten bei 15,4 (14,0)%.

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2018	2017
Beschäftigte	16,5	16,3
Auszubildende ¹	27,5	28,8
Einstellung Hochschulabsolventen ²	28,7	30,3
Management gesamt ¹	12,1	11,4
Management ¹	14,4	13,2
Oberes Management ¹	9,4	9,2
Top-Management ¹	7,0	6,5

1 Deutschland, ohne Scania, MAN und Porsche.

2 Volkswagen AG

Um das Vorankommen von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, haben wir für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung des Frauenanteils im Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, darunter markenübergreifende Mentoring Programme.

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 Ende des Berichtsjahres mehr als 17.800 Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen umfasst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, die Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten.

Zusätzlich zur klassischen arbeitsmedizinischen Vorsorge und zum Arbeitsschutz finden an nahezu allen Produktionsstandorten freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) für alle Mitarbeiter statt. Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, folgen dem Checkup gesundheitsfördernde Maßnahmen, etwa zur Bewegung, zur Ernährung und zur seelischen Balance.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die Ergonomie der Arbeitsplätze. Diese entlang der gesamten Produktionskette und in allen Arbeitsprozessen

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2018 in Prozent

laufend zu verbessern, ist uns ein wichtiges Anliegen. Gemeinsam mit Partnern aus der Wissenschaft arbeiten wir engagiert daran, möglichst flächendeckend moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse einzuführen.

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.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweiten Befragung, 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 2018 waren über 600.000 Mitarbeiter aus 175 Standorten und Gesellschaften in 50 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 79%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2018 bei 78,9 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2018 erreichte Wert leicht über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 78,3 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 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 Anwendungen 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.

Die Digitalisierung greift Volkswagen besonders in seinen konzerneigenen IT-Labs in Wolfsburg, München, Berlin, San Francisco und Barcelona auf. In diesen Innovationszentren arbeiten Konzern-IT, Forschungseinrichtungen und Technologiepartner eng zusammen an Zukunftsthemen der Informationstechnologie, zum Beispiel Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, Quantencomputing, digitale Ökosysteme, intelligente Mensch-Roboter-Kooperation und Smart Mobility. Diese Labs fungieren als Testlabore für den Konzern, als Kompetenzzentren für diese Zukunftsthemen sowie als Verbindungsbüros zu Start-ups. Sie bieten uns die Möglichkeit, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu arbeiten und zu experimentieren. 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 von Quantencomputern 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 von Quantencomputing mit selbstlernenden Systemen zu verbinden („Quantum Machine Learning“).

In IT-Erprobungsprojekten nutzen wir Künstliche Intelligenz, um sogenannte selbstlernende Systeme zu entwickeln. Diese lernen durch intelligente Datenanalyse und sollen Mitarbeiter beispielsweise 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. Unsere Experten aus der Produktion und der Konzern-IT arbeiten daher gemeinsam an einer digitalen Plattform, die Systeme und Anlagen in der Fabrik zu einem integrierten Gesamtsystem verbindet. 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 und vernetzter Infrastruktur (Industrielles Internet der Dinge) sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns. Im Hinblick auf die 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.

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.

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. Die Einführung der Group Connect Applikation auch für private mobile Endgeräte vereinfacht dabei zusätzlich den Zugang für Mitarbeiter der direkten Bereiche.

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, haben wir im Rahmen des Programms „Protected Customer“ die Etablierung eines integrierten, marken- und regionsübergreifenden Informations-Sicherheits-Management-Systems (ISMS) weiter umgesetzt. Mittels einer ISMS-Toolbox bietet der Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern an. Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informations-

sicherheit 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 2018 lag ein weiterer Fokus der IT auf der konsequenten 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 zusammengeführt und vereinheitlicht. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen fließen die Anforderungen von Beginn an ein. Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von Daten sind wesentliche Ziele, an denen wir kontinuierlich arbeiten. Zur Sicherstellung der nachhaltigen Einhaltung der DSGVO wird das Konzernprogramm in 2019 schrittweise in ein unternehmensweites Datenschutzmanagementsystem sowie eine Datenschutzorganisation überführt.

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

Der Schutz der Umwelt ist im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ in den zentralen Zielen fest verankert. Als ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität wollen wir „Vorbild bei Umwelt“ sein. Auf dieses Ziel arbeiten wir hin und übernehmen tagtäglich Verantwortung für die Umwelt. Bei der Verwirklichung der Vorbildrolle betrachten wir die Auswirkungen auf die Umwelt über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg: von der Herstellung inklusive der Lieferkette über die Nutzung bis zur Verwertung. Unser Ansatz erfasst dabei neben der globalen Herausforderung durch den Klimawandel auch andere wesentliche Umweltressourcen, insbesondere Wasser, Boden, Luft sowie Energie und Rohstoffe. Ein Maßstab, an dem wir uns messen lassen, sind die maßgeblichen Nachhaltigkeitsratings, in denen wir Spitzenplätze belegen wollen. Dazu haben wir die folgenden Zielfelder definiert:

- > Kontinuierliche Verbesserung unserer CO₂-Bilanz (Carbon Footprint)
- > Kontinuierliche Reduzierung der Schadstoffemissionen
- > Kontinuierliche Reduzierung des Ressourcenverbrauchs

Mit dem Dekarbonisierungsindex (DKI) definieren wir in diesem Zusammenhang eine strategische Messgröße, mit der wir den Fortschritt dokumentieren. Er misst die CO₂-Emissionen der Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um ihn zu berechnen, wird der CO₂-Fußabdruck ins Verhältnis zur Anzahl der abgesetzten Fahrzeuge gesetzt. Er umfasst damit sowohl die direkten und indirekten CO₂-Emissionen an den einzelnen Produktionsstandorten (Scope 1 und 2) als auch alle weiteren CO₂-Emissionen im Lebenszyklus der verkauften Fahrzeuge – von der Rohstoffgewinnung über ihre Nutzung bis hin zur Verwertung der Altfahrzeuge (Scope 3). Der DKI erlaubt so eine transparente, ganzheitliche Zielverfolgung auf dem Weg zu einer klimaverträglichen Mobilität. Aktuell definieren wir gemeinsam mit den Marken des Volkswagen Konzerns die DKI-Zielwerte für das Jahr 2025. Das Zwei-Grad-Ziel des Pariser Abkommens, das Ende 2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen wurde, dient uns dabei als wichtige Leitplanke.

Des Weiteren ermitteln wir die Kennzahl Umweltentlastung Produktion. Als Zielwert für Konzern und Marken haben wir festgelegt, dass wir die Umweltbelastung durch die Produktion pro Fahrzeug um 45%, bezogen auf 2010, verbessern wollen. In die Kennzahl gehen der Verbrauch von Energie und Wasser, der Ausstoß von CO₂ und VOC sowie die Abfallmenge ein; die Grafiken auf Seite 144 zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

Organisation des Umweltschutzes

Die höchste interne Entscheidungsinstanz für Umweltbelange ist der Konzernvorstand, der seit 2012 zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie, der von zahlreichen Fachgremien unterstützt wird.

Die Marken und Gesellschaften sind für die Umweltorganisation selbst verantwortlich. Sie leiten ihre jeweilige Umweltpolitik aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab. Der Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie koordiniert die Marken und Gesellschaften. Er berichtet an den Vorstand über den Fortschritt.

In regelmäßigen Abständen treffen sich Umweltbeauftragte aus dem gesamten Konzern zur Group Environmental Conference, um die ökologische Ausrichtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren.

Unsere Fertigungsstätten inklusive der zentralen Entwicklungsbereiche sind gemäß ISO 14001 oder EMAS zertifiziert (101 von 123 Fertigungsstätten im Jahr 2018). Zusätzlich haben viele Produktionsstandorte ihre Energiemanagementsysteme gemäß ISO 50001 zertifizieren lassen. Seit 2009 wird in der Technischen Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung der Marke Volkswagen“ gemäß ISO TR 14062 zertifiziert.

Biodiversität

Biodiversität bedeutet Vielfalt des Lebens und umfasst die Vielfalt der Arten, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Ökosysteme. Sie sichert die Grundlagen unserer Existenz: gesunde Nahrung, sauberes Wasser, ertragreiche Böden und ein ausgeglichenes Klima. Aufgrund des weltweiten Rückgangs der Biodiversität haben die Vereinten Nationen das laufende Jahrzehnt zur „UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärt.

Volkswagen engagiert sich seit 2007 für den Schutz der Biodiversität und ist Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. In unserem Mission Statement haben wir uns verpflichtet, uns an allen Standorten für die Belange des Artenschutzes einzusetzen. Dafür arbeiten wir mit lokalen Partnern und Lieferanten vor Ort zusammen. Um die Wirkung von Biodiversitätsprojekten aufzuzeigen und die Biodiversität an den Produktionsstandorten zu fördern, entwickeln wir aktuell ein geeignetes Bewertungsmodell. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruhte infolge der Dieselmaterie, mit Beginn des Jahres 2019 erfolgte die Wiederaufnahme der aktiven Mitgliedschaft.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Indem wir Treibhausgasemissionen

verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, leisten wir unseren Beitrag, dass die in der Convention on Biological Diversity (Übereinkommen über die biologische Vielfalt, CBD) der UN verankerten Ziele erreicht werden. Um die Öffentlichkeit stärker für den Artenschutz zu sensibilisieren und das allgemeine Wissen zum Thema zu mehren, fördert Volkswagen die Vernetzung der Akteure in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

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 2018 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller_Bericht_2018_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial_Report_2018_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2019 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2018 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.