

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 den tiefgreifendsten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens. 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, über 642 Tsd. Beschäftigten und 120 Produktionsstandorten. Um diese bestmöglich zu bewältigen, orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Zudem setzen wir auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement sowie klare Vorgaben für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, für die Mitarbeiterverantwortung und für das gesellschaftliche Engagement bei den Marken und in den Regionen.

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 strategischen Zieldimensionen: Wir wollen ein exzellenter Arbeitgeber und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein, Kunden begeistern und

zugleich sicherstellen, dass unsere Ertragskraft wettbewerbsfähig ist. Bis 2025 wollen wir den Volkswagen Konzern zur weltweiten Nummer eins in der Elektromobilität machen, mit der „Roadmap E“ werden wir dafür die Prioritäten neu setzen. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken und Chancen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance frühzeitig erkennen. Unsere Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Aktivitäten tragen dazu bei, die Reputation und den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern.

Management und Koordination

Für die Koordination der Konzernaktivitäten rund um Nachhaltigkeit und CSR hat der Volkswagen Konzern eine klare Managementstruktur geschaffen. Ihr höchstes Gremium ist der Konzernvorstand, der zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Er wird vom Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit regelmäßig über die Themen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen 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 getroffen, deren Erreichung anhand von Indikatoren überwacht sowie der Nachhaltigkeitsbericht verabschiedet.

Dem Steuerkreis steht die Geschäftsstelle Nachhaltigkeit zur Seite. Zu ihren Aufgaben zählt die Koordination aller nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken, aber auch der Stakeholder-Dialog auf Konzernebene, etwa mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Ferner arbeiten CSR-Projektteams bereichsübergreifend an Themen wie Berichterstattung, Stakeholder-Management oder Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist überwiegend auch bei den Marken etabliert und wird

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



kontinuierlich ausgebaut. Seit 2009 kommen die Koordinatoren für Nachhaltigkeit und CSR aller Marken und Regionen einmal jährlich zusammen, um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu schaffen und voneinander zu lernen. Dieses Group CSR Meeting hat sich als wichtiger Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur bewährt.

Nachhaltigkeitsbeirat

Im Bestreben, das Nachhaltigkeitsmanagement stetig weiter zu verbessern und auszubauen, hat der Volkswagen Konzern 2016 einen internationalen Nachhaltigkeitsbeirat berufen, der sich aus renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammensetzt. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest und tauscht sich zum Zweck der Information, Konsultation und Initiative regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Schwerpunkte in 2017 waren die Herausforderungen der globalen CO₂-Belastungen und die ab dem Jahr 2025 geltenden Regulierungsvorschriften sowie der Transformationsprozess des Unternehmens. Für den Vorschlag und die Förderung eigener Projekte stellt der Volkswagen Konzern initiativ 20 Mio. € für die Jahre 2017 und 2018 bereit. Erste Projekte betreffen die Themen Innovation und Kulturwandel im Bereich nachhaltiger Mobilität, eine internationale Initiative zur Krisenprävention als Folge des Klimawandels und eine

wissenschaftliche Studie zur zukünftigen Gestaltung des verkehrs- und klimapolitischen Rahmens.

Wesentlichkeitsanalyse

Auf die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2017 nach wie vor zwei Entwicklungen ein: zum einen die Neuausrichtung des Konzerns mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ und zum anderen die Bewältigung der Implikationen der Dieseldiagnostik.

Aus der Analyse und Identifikation wesentlicher Themen haben wir 18 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, mit denen wir unser Ziel erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Basis waren externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholder-Befragungen unserer Marken, interne Leitlinien wie die Unternehmensstrategie und die Konzern-Umweltstrategie sowie Schlüsselfaktoren, die im Konzern-Strategiekreis identifiziert wurden.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Indikatoren dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an. Als weltweit tätiges Unternehmen berücksichtigen wir dabei auch unsere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung der SDGs der Vereinten Nationen.

Grundsätze und Leitlinien

Basis und Rückgrat unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Zusätzlich gibt unser Nachhaltigkeitsleitbild den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. Die überarbeiteten und in 2017 neu veröffentlichten Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct) gelten konzernweit und helfen Führungskräften und Mitarbeitern, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen.

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. Das Bekenntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das auf den sorgsamsten Umgang mit Wasser abzielt. Seit dem Aufkommen der Dieseldiagnostik haben wir vereinbart, dass die Mitgliedschaft vorläufig ruht. Unser Ziel ist es, 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.

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



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

Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen maßgeblich beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Aufgabe des Stakeholder-Managements ist es, die Vielzahl der Ansprüche, die an uns herangetragen werden, so zu organisieren, dass der Konzern sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen kann. Hierzu zählt unter anderem, Wissen wechselseitig nutzbar zu machen,

gemeinsam Lösungen für die vor uns liegenden Probleme zu entwickeln und Entscheidungsgrundlagen transparent zu machen.

Im Mittelpunkt der Stakeholder-Betrachtung stehen unsere Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir in fünf Clustern zwölf Stakeholder-Typen definiert. Diese Klassifizierung ist das Ergebnis einer Stakeholder-Bewertung, bei der wir in regelmäßigen Abständen wesentliche Anspruchsgruppen des Konzerns identifizieren.

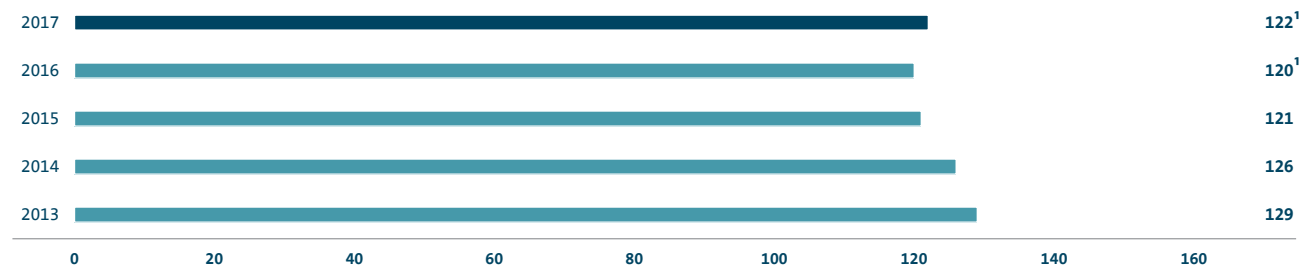
Ziel ist es, Entscheidungsprozesse zu öffnen und das Nachhaltigkeitsmanagement des Konzerns durch kritische Impulse gezielt weiterzuentwickeln. Stakeholder-Management verstehen wir in diesem Zusammenhang als einen ganzheitlichen Ansatz.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zukunftsweisende Mobilitätslösungen mit markenprägenden Produkten und Services sind ohne technologische 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“ – eine Strategie zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten formuliert und zahlreiche Initiativen 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. Wir wollen mit diesem Verbund konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Er 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 zukunftssträchtigen Mobilitätslösungen zu arbeiten, wettbewerbsstärkende Technologiekompetenzen aufzubauen, unsere Produkt- und Servicepalette zu erweitern sowie die Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Services zu verbessern.

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

Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 122 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2017 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km deutlich unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus den neu anzuwendenden Messverfahren und dem Rückgang des Anteils von Dieselfahrzeugen an den Auslieferungen. 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 Fahrzeug- und Antriebsportfolio: 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.

Wir gehen davon aus, dass bereits 2025 jedes vierte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben wird; je nach Marktentwicklung könnten dies bis zu 3 Mio. 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 Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer rund 300 Modelle aller

Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben. Dafür planen wir bis 2030 mehr als 20 Mrd. € für die Industrialisierung der Elektromobilität ein, unter anderem für zwei neu entwickelte Elektroplattformen für Fahrzeuge mit einer Reichweite von bis zu 600 km. Beispiele hierfür sind die Konzeptstudien der I.D. Familie von Volkswagen, der Audi e-tron und der Mission E von Porsche.

Um möglichst vielen Menschen eine nachhaltige und bezahlbare Mobilität zu ermöglichen, werden wir weiterhin das gesamte Antriebsspektrum anbieten – vom konventionellen Verbrennungsmotor bis zum reinen Elektroantrieb. Aus heutiger Sicht wird der Verbrennungsmotor auch in den nächsten Jahren die breite Basis für Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, die herkömmlichen Verbrennungsmotoren immer weiter zu verbessern. Bei der Abgasreinigung setzen wir saubere Technologien ein: Heute hat jedes unserer neuen Dieselfahrzeuge serienmäßig einen SCR-Katalysator und Fahrzeuge mit Ottomotoren statten wir ab 2018 flächendeckend mit Rußpartikelfiltern aus.

Neben elektrifizierten Antrieben und effizienteren Verbrennungsmotoren wird auch den regenerativen, CO₂-reduzierten (gasförmigen oder flüssigen) Kraftstoffen eine immer größere Bedeutung zukommen. Wir setzen uns für den Ausbau der Infrastruktur für Erdgas (CNG) ein und erweitern unsere Modellpalette entsprechend. Außerdem forschen wir intensiv an Möglichkeiten, Kraftstoffe aus regenerativ erzeugtem Strom herzustellen, mit denen Verbrennungsmotoren CO₂-neutral betrieben werden können. Projekte wie „Audi e-gas“ (Power-to-Gas) und „SMART Green Gas“ (Waste-to-Gas) bei SEAT sind Beispiele für unser Engagement auf diesem Gebiet.

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 der neuen Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Innovationen und neue Technologien 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. Im Rahmen der Umsetzung des Aluminium-Closed-Loop-Projekts entstand 2017 erstmals ein geschlossener Kreislauf für Aluminium über die Unternehmensgrenzen hinweg: Aluminiumblechschrotte wurden aus unseren Presswerken direkt zum Lieferanten und damit zum Wiedereinsatz im Fahrzeug zurückgeführt.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die durch den Entwicklungsverbund gemeinsam erarbeitete Strategie verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Services die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur miteinander, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Im Berichtsjahr haben wir die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern zentral im Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort entsteht auch eine erste Pilotfertigung, in der wir Produktions-Know-how für unseren Konzern aufbauen.

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.

Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus arbeiten MAN und Scania weiterhin gemeinschaftlich an Kernkomponenten des Antriebsstrangs nach dem Prinzip des Lead Engineering. Ihre Entwicklungsarbeit haben sie in den Technologiefeldern Elektrifizierung und Autonomes Fahren erweitert.

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 jedoch nicht nur auf das Automobil, sondern beziehen alle Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastrukturen, das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und weitere relevante Faktoren ein. Innovative Technologien wie die Vernetzung oder das automatisierte Fahren ermöglichen uns dabei ganz neue Lösungsansätze. Diese wollen wir nutzen, um zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft beizutragen und die digitale Transformation unserer Branche mitzugestalten.

Eine weitere Initiative unseres Zukunftsprogramms „TOGETHER – Strategie 2025“ ist der Aufbau eines markenübergreifenden Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen. Unser 2016 gegründetes Mobilitätsunternehmen MOIA soll einer der führenden Anbieter innovativer Transportdienstleistungen werden und in den kommenden Jahren profitable, weltweit einsetzbare Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu werden auch strategische Investments und Partnerschaften angestrebt. Im Berichtsjahr hat MOIA unter anderem für sein Ride-Pooling-Konzept – eine organisierte Fahrgemeinschaft mit Fahrer – in Hannover einen mehrmonatigen Servicetest mit ausgewählten Probanden durchgeführt und wichtige Erfahrungen gesammelt. Diese und weitere Aktivitäten tragen dazu bei, 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-on-Demand“- als auch „Vehicle-on-Demand“-Angebote umfasst.

Im Dezember 2017 ging die Digitalmarke RIO der Volkswagen Truck & Bus an den Start. Die cloud-basierte, herstellernunabhängige Plattform dient dem gesamten Transport- und Logistiksystem und vernetzt erstmals alle Beteiligten der Lieferkette: vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlader, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger. Sie bietet den am Transportsystem beteiligten Akteuren digitale Lösungen an, die in enger Zusammenarbeit mit den Kunden auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes abgestimmt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Auf dem Weg zum Autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2017 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Strategisches Ziel ist es, ab 2021 als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation des Konzeptfahrzeugs Sedric und einem Ausblick auf die Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für die Stadt über luxuriöse Langstreckenmobilität und spektakuläre Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden

Stadtlieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Insbesondere in den Städten werden diese Fahrzeuge ganz neue Formen der individuellen Mobilität ermöglichen – auch für Nutzergruppen, denen sie bislang verwehrt geblieben ist. Durch eine ausgewogene Kombination unterschiedlicher Fahrzeuggrößen kann zudem der benötigte Parkraum reduziert und der städtische Verkehr insgesamt optimiert werden.

Das Autonome Fahren im komplexen urbanen Raum stellt hohe Anforderungen an die Technologien, denen wir uns konzentriert widmen wollen: Unter Federführung von Audi hat der Volkswagen Konzern 2017 mit der Autonomous Intelligent Driving GmbH ein Unternehmen gegründet, das ein konzernweites System für selbstfahrende Fahrzeuge entwickelt. Ebenfalls im Berichtsjahr wurde der Audi A8 präsentiert – mit bis zu 41 Fahrerassistenzsystemen ein innovatives Highlight. Hervorzuheben ist der AI Staupilot, die erste automatisierte Fahrfunktion in einem Serienfahrzeug. Sie ermöglicht automatisiertes Fahren in Stausituationen auf Autobahnen bis 60 km/h auf Level 3 nach internationalen Standards. Dabei muss der Fahrer das System nicht mehr dauerhaft überwachen und darf sich, abhängig von den jeweiligen nationalen Gesetzgebungen, auch erlaubten Nebentätigkeiten während der Fahrt zuwenden. Dies sorgt für ein hohes Maß an Komfort und Sicherheit. Audi wird den AI Staupiloten in verschiedenen Ländern sukzessive in Serie bringen: Seine Einführung erfordert die Klärung der jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine entsprechende Anpassung und Erprobung des Systems; zudem sind unterschiedliche nationale Zulassungsverfahren und Fristen zu beachten.

Porsche arbeitet – unter Nutzung der neuen AI-Funktionen – daran, die aktive Fahrsicherheit sowie die Akzeptanz von Assistenzsystemen und automatisierten Fahrfunktionen bei den Autofahrern zu verbessern: Im Fokus steht derzeit die „Grip Prediction“, eine technische Lösung zur Vorhersage der Fahrbahngriffigkeit und Anpassung der Geschwindigkeit für längs- und quergeführtes Fahren. Als Basis dienen Fahrzeugdaten von Prototypen, kombiniert mit lokalen Wetterdaten.

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 werden wir künftig stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen und die Auswahl der Engagements zentral steuern, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen.

Ferner haben wir den Aufbau der Batterietechnologie als Kernkompetenz als strategische 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 eine Ausschreibung für langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA mit einem Auftragsvolumen von weltweit mehr als 50 Mrd. € bis 2025 auf den Weg gebracht. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie mit Reichweiten von mehr als 1.000 km wollen wir gemeinsam mit Partnern zur Marktreife bringen.

MAN und das österreichische Konsortium Council für nachhaltige Logistik unterzeichneten 2017 eine Vereinbarung

zur gemeinsamen Entwicklung und Erprobung vollelektrisch angetriebener Lkw. Die Ergebnisse fließen in die Serienentwicklung von Elektro-Lkw für den städtischen Verteilerverkehr ein.

Unser Mobilitätsunternehmen MOIA arbeitet derzeit zusammen mit der Hamburger Hochbahn AG daran, ein neues umweltfreundliches Mobilitätsangebot für Hamburg zu entwickeln: 2018 soll ein Shuttle-on-Demand-Service mit umweltfreundlichen Elektrofahrzeugen starten – als Ergänzung zum öffentlichen Nahverkehr und als Alternative zum privaten Pkw.

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 damit sammeln, kommen den Marken des Konzerns und damit unseren Kunden zugute.

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 sollen entlang der Hauptverkehrsachsen in Europa gemeinsam an 400 Standorten Schnellladestationen errichtet und betrieben werden.

Volkswagen Nutzfahrzeuge hat im Berichtsjahr gemeinsam mit Hochschulen und Unternehmen die Projektinitiative „Urbane Logistik“ gestartet: Die Projektpartner führen zahlreiche zukunftssträchtige Ideen – wie intelligente Vernetzung, smarte Mobilitätslösungen, digitale Kommunikations- und Steuerungstechniken sowie Einsatz von elektrisch angetriebenen Lieferfahrzeugen – zu praxistauglichen Lösungen für einen Stadtteil oder auch eine ganze Stadt zusammen.

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. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Elektromobilität gilt der automobile Leichtbau als Schlüsseltechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft: Ein geringeres Gewicht der Fahrzeuge erhöht die Reichweite von Elektrofahrzeugen.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir weltweit 6.566 (6.465) 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 eindrucklich die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr um 3,9% niedriger als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatz-

erlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag bei 6,7 (7,3)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 40,0(42,1)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich auf 11,6 (11,5) Mrd. €.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2017 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 49.316 Mitarbeiter (+2,6%) tätig; das entspricht einem Anteil von 7,7% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2017	2016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
davon aktivierte Entwicklungskosten	5.260	5.750
Aktivierungsquote in %	40,0	42,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	3.734	3.587
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	11.609	11.509
Umsatzerlöse	196.949	186.016
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.135	13.672
F&E-Quote	6,7	7,3

BESCHAFFUNG

Auch im Geschäftsjahr 2017 bestand die zentrale Aufgabe der Beschaffung darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Gleichzeitig haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben und im Rahmen der Initiative Volkswagen FAST (Future Automotive Supply Tracks) die Kooperation mit Lieferanten ausgebaut.

Beschaffungsstrategie

Für die konzernweite Beschaffungsstrategie mit der Vision „TOGETHER – best in customer value and cost“ stand das Geschäftsjahr 2017 im Zeichen der Operationalisierung. In Abstimmung mit den Marken und Regionen wurden sechs Ziele vereinbart:

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

Um diese Ziele zu erreichen, sind bis Ende 2017 bereits mehr als 100 Maßnahmen in den folgenden Initiativen erarbeitet worden, die sich nun in Umsetzung befinden:

- › „Value Sourcing“ zielt auf die frühe und systematische Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess.
- › „Greenfield Kosten“ beschreibt kaufmännische und technische Aktivitäten zur Erreichung optimaler Bauteilkosten.
- › „Innovation & Partnerschaften“ stellt sicher, dass die Beschaffung integraler Bestandteil der für beide Themen relevanten Prozesse und Entscheidungen ist.
- › „Software“ treibt die erforderliche Anpassung von Prozessen, Strukturen und Kompetenzen voran, die sich aus dem Einkauf von Software und deren zunehmender Bedeutung in der Wertschöpfung des Konzerns ergeben.
- › „Digitale Supply Chain“ umfasst ein IT-System, welches alle Kernprozesse der Beschaffung in einer Lösung integriert und die Basis für ein digitales Netzwerk mit allen Partnern der Beschaffung bildet.
- › „Nachhaltigkeit“ unterstützt die Zielsetzung des Konzerns, in diesem Bereich auch in der Lieferkette führend in der Automobilindustrie zu sein.
- › „Mitarbeiter, starkes Team, Organisation“ richtet den Blick nach innen und schafft die Grundlage für den Erfolg der Strategie durch flache Hierarchien, Freiräume für die Mitarbeiter und eine Kultur aus Wertschätzung und Vertrauen.

Die ersten Erfolge der Initiativen sind bereits sichtbar: Beispielsweise wurden durch die frühe Einbindung von Lieferanten in mehreren Fahrzeugprojekten die Materialkostenziele schneller erreicht und gleichzeitig die Qualität aus Markt- und Kundensicht verbessert. Darüber hinaus haben wir mehrere Lieferanten bereits mit der Umsetzung konkreter Innovationen für unsere Produkte beauftragt, um eine frühe

Nutzung durch die Kunden zu ermöglichen. Ferner wurde entschieden, Hard- und Software in den Beschaffungsprozessen zu trennen und einen neuen organisatorischen Bereich „Beschaffung Connectivity“ zu gründen. Im Rahmen der Initiative „Digitale Supply Chain“ wurden in 2017 erste Pilotprojekte mit neuen IT-Lösungen aufgesetzt. Diese werden sukzessive im Konzern ausgerollt. Auch Pilotprojekte, die Nachhaltigkeitsaspekte im Vergabeprozess berücksichtigen, wurden bereits angestoßen.

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 Lieferanten-einbindung 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.

Von 55 FAST-Lieferanten im Jahr 2016 ist das Netzwerk im vergangenen Geschäftsjahr auf 64 Lieferanten gewachsen. Auf dem FAST Summit, der im Berichtsjahr zum dritten Mal stattfand, haben wir die wichtigsten Themen und Projekte des Konzerns vorgestellt. Zusätzlich haben relevante Entscheider im Rahmen des FAST Forum diskutiert, wie FAST für Volkswagen und die Lieferanten noch effektiver gestaltet werden kann.

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. Seit dem erfolgreichen Start unserer neuen Konzern-Business-Plattform ONE KBP im April 2017 arbeiten wir gemeinsam mit unseren Lieferanten auf einer Plattform. Ebenfalls 2017 wurde eine cloud-basierte, konzernweite Datenstrategie verabschiedet, die uns ermöglicht, Versorgungsrisiken in der Lieferkette künftig noch schneller zu erkennen.

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.

nen. 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 Vermeidung von Engpässen stand kontinuierlich im Fokus der Beschaffung. Naturkatastrophen wie Erdbeben und Wirbelstürme beeinflussten die Verfügbarkeit von Vormaterialien. Negative Auswirkungen auf die Produktion im Konzern konnten wir dank des konzernweiten Kapazitäts- und Bedarfsmanagements vermeiden.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das Kaufteilemanagement ist fester Bestandteil der weltweiten Beschaffungsorganisation. Mit unseren Werkzeug- und Industrialisierungsexperten sowie durch standardisierte Prozesse und Vorgehensweisen leistet das Kaufteilemanagement einen maßgeblichen Beitrag dazu, die weltweiten Fahrzeug- und Aggregateanläufe abzusichern. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Komplexität in der Automobilindustrie wird auch die Absicherung der Serienversorgung unterstützt. Wir führen dazu im Rahmen der Vorserien eine simulierte Serienproduktion bei den Lieferanten durch, um eventuelle Mängel in der Ausbringung und Qualität rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Das Kaufteilemanagement arbeitet dabei eng mit der Qualitätssicherung der Fertigungsstandorte zusammen und führt mehrstufige Leistungstests durch.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Die weltweite Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards im Bereich Menschenrechte, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung ist für uns Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Sie ist auch vertraglicher Bestandteil der zugrunde liegenden Geschäftsbeziehung. Im Jahr 2017 wurde das Konzept Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen kontinuierlich weiterentwickelt: Unsere „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ haben wir in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitsschutz konkretisiert und die Meldeoptionen von Verstößen bei Lieferanten ausgebaut.

Ein weiterer Themenschwerpunkt 2017 war, die Mitarbeiter der Beschaffung sowie unsere Lieferanten für Nachhaltigkeitsrisiken zu sensibilisieren und über Möglichkeiten der Risikovermeidung aufzuklären. Unser online-basiertes Qualifizierungsangebot haben bis zum Ende des Berichtsjahres rund 29.000 Standorte von Lieferanten durchlaufen. Ferner haben wir unter anderem in den Regionen Asien-Pazifik, Südamerika und Europa mehr als 700 Mitarbeiter von 356 Lieferanten in Präsenzveranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit qualifiziert und über regionalspezifische Herausforderungen informiert. Darüber hinaus wurden mehr als 2.000 Mitarbeiter der Beschaffung in Präsenzveranstaltungen für Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette sensibilisiert.

Auch die Überprüfung unserer Lieferanten in puncto Nachhaltigkeit haben wir im Berichtsjahr erheblich intensiviert. Bei 321 Lieferanten ließen wir durch einen externen Dienstleister Nachhaltigkeitsaudits durchführen. In 60 Fällen mündeten die Ergebnisse in einen Maßnahmenplan, der die Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten stärken soll. Zusätzlich zu diesen Vor-Ort-Überprüfungen haben über 25.000 Lieferantenstandorte eine Selbstauskunft zum Thema Nachhaltigkeit eingereicht. In rund 1.500 Fällen konnte ihre Nachhaltigkeitsleistung durch spezifische Maßnahmen verbessert werden.

Weichenstellungen für die Zukunft

Das Jahr 2017 stand für die Beschaffung im Zeichen der Vernetzung des Automobils und der Elektromobilität, mit der neue Werkstoffgruppen entstanden sind. Der Anteil der Software in unseren Kaufteilen nimmt stetig zu. Durch kosteneffektive Gestaltung von Lizenzverträgen und Standardisierung von Softwaremodulen übernimmt die Beschaffung hier eine wichtige Rolle. Wir haben frühzeitig reagiert, indem wir Kompetenzen gebündelt und so unsere Struktur noch schlagkräftiger gestaltet haben.

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, zukunftsweisenden Innovationen, flexiblen Lieferströmen und Strukturen sowie einer agilen Mannschaft begegnen wir den Herausforderungen der Zukunft. Im Geschäftsjahr 2017 übertraf die weltweite Fahrzeugfertigung mit 10,9 Mio. Einheiten den Vorjahreswert. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten nahm die Produktivität im Vergleich zum Vorjahr um rund 5,9% 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 Ziele:

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

Mit neun Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Beispiele sind die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sowie 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 120 Produktionsstandorten sind einheitliche Standards für Produktkonzepte, Anlagen, Betriebsmittel und Fertigungsprozesse ein wichtiger Bestandteil 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 40 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Ein Beispiel ist der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert. In Zukunft werden weitere Mehrmarkenstandorte hinzukommen, etwa im chinesischen Tianjin.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge (BEV) zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modularelektrifizierungsbaukastens (MEB). Mit ihm werden wir unser Angebotsportfolio um eine neue BEV-Familie erweitern.

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 Gleichteilen, Konzeptgleichheiten sowie gleicher Fertigungsprozesse ermöglicht die Reduzierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. In Zukunft werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten, zum Beispiel im chinesischen Anting, hinzukommen.

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

Auch die Komponente trägt mit eigenen Initiativen zur Zukunftssicherung bei. Mit rund 80.000 Mitarbeitern weltweit ist sie integraler Teil des Konzerns und spielt besonders im Bereich der Kernkompetenz Motor und Getriebe eine zentrale Rolle. Im Rahmen einer Konzerninitiative wird das Komponentengeschäft im Konzernverbund neu ausgerichtet. Damit streben wir an, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, Investitionen zu optimieren, unsere Effizienz zu steigern, maßgeblich zu den Zukunftsthemen beizutragen, einen koordinierten Einstieg in die Elektromobilität zu ermöglichen sowie neue Geschäftsfelder zu erschließen.

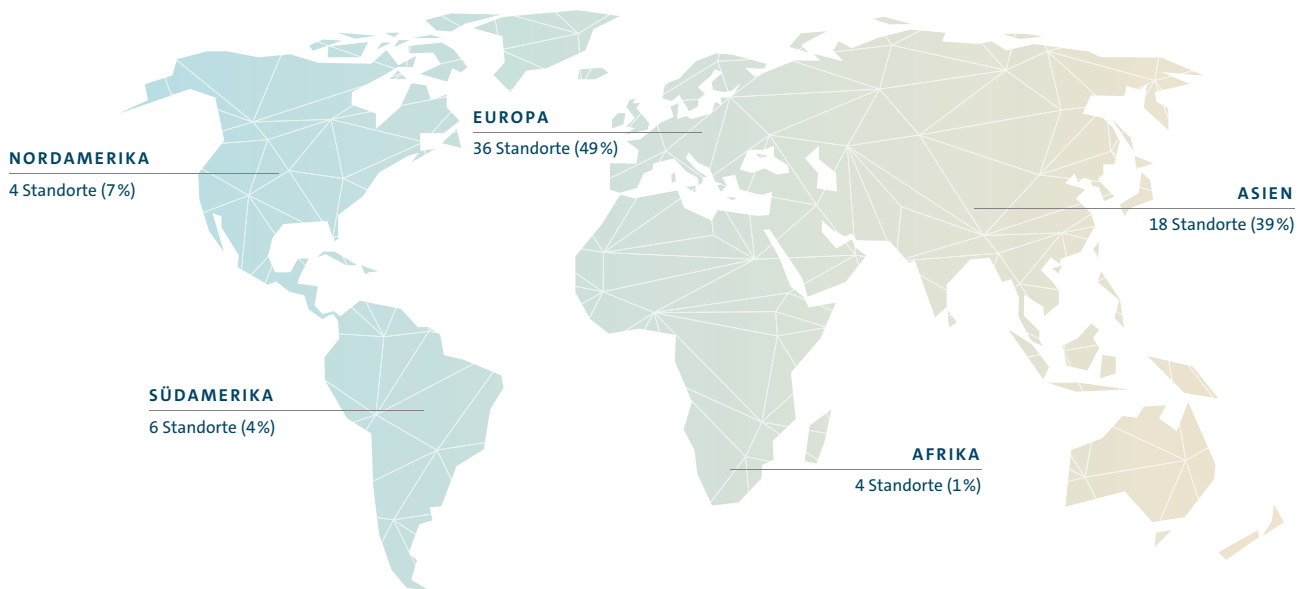
Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns umfasst 120 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 31 Standorte. In Nordamerika sind es fünf und in Südamerika neun Standorte. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte.

In 2017 haben wir 62 Produktionsanläufe durchgeführt, davon 26 Neuanläufe sowie 36 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 2017 in Prozent***Das Konzern-Produktionssystem**

Mit unserem weltweiten Konzern-Produktionssystem streben wir an, unsere Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern: Unser Ziel sind exzellente Prozesse in der Produktion und im produktionsnahen Umfeld.

Wir richten unser Augenmerk verstärkt darauf, das Konzern-Produktionssystem weiter zu festigen und den Durchdringungsgrad zu erhöhen. Im Vordergrund stehen dabei die Themen Führung sowie Verantwortung des Einzelnen, eingebunden in eine Kultur der wertschätzenden Zusammenarbeit.

Mit dem Ziel, 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 Fügefögen, aber auch Verbau- und Anbindungskonzepte angewandt werden. Das Prinzip der Konzeptgleichheit ist fundamental, wenn es darum geht, Logistik- und Fertigungsprozesse effizient zu gestalten.

Neue Technologien und Produktionsinnovationen

Mit unseren Fertigungstechnologien realisieren wir Konzernprodukte mit höchstem Anspruch an Funktionalität, Qualität und Design. In den vergangenen Jahren haben sich zum Beispiel Fahrzeuge mit mehrfarbiger Lackierung, insbesondere einem farblich abgesetzten Dach, etabliert. Bislang erfordert eine solche Zweifarblackierung einen zweifachen Umlauf der Fahrzeuge in der Produktion. In einem Gemeinschaftsprojekt arbeitet Volkswagen mit Prozesspartnern an einer neuen Technologie, mit der sich der Aufwand für mehrfarbige Designs deutlich reduzieren lässt. In 2017 wurde diese Technologie erstmals am Standort Pamplona eingesetzt, zunächst beim neuen Polo; weitere Fahrzeuge und Standorte sollen folgen.

Darüber hinaus wird der Volkswagen Konzern mit der Verfügbarkeit des digitalen Drucks schon in absehbarer Zukunft Lackierungen noch individueller an Kundenwünschen ausrichten können als dies bislang möglich war.

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.

WESENTLICHE UMWELTKENNZAHLEN FÜR DIE PRODUKTION IM VOLKSWAGEN KONZERN¹

ENERGIEVERBRAUCH

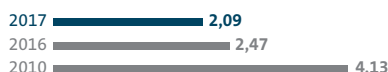
in kWh pro Fahrzeug

-17,9%²CO₂-EMISSIONEN

in kg pro Fahrzeug

-26,1%²VOC-EMISSIONEN³

in kg pro Fahrzeug

-49,4%²

ZU BESEITIGENDER ABFALL

in kg pro Fahrzeug

-43,3%²

FRISCHWASSERVERBRAUCH

in m³ pro Fahrzeug-17,1%²¹ Produktionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen; Vorjahrswerte angepasst.² Veränderung 2017 gegenüber 2010.³ Flüchtige organische Verbindungen (VOC).

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 – ein Team der Konzernforschung Umwelt – die Fertigungsprozesse und Halleninfrastruktur sowie die Ressourcen- und Energieströme in der Produktion und bewertet die jeweiligen Auswirkungen auf die Umwelt. Mit den Erfahrungen aus den mehr als 30 Analysen 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 1.600 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. Die folgenden Beispiele zeigen, in welchem Umfang die Maßnahmen dazu beigetragen haben, die Produktionsprozesse zu stärken und die Zielwerte zu erreichen:

Ein wichtiger Stellhebel, um den Energieverbrauch zu verringern, ist eine bedarfsgerechte Fahrweise aller Anlagen. Durch die Optimierung der Hallenbelüftung am Standort Bratislava konnten 15.000 MWh und 200 t CO₂ eingespart werden.

Auch im Bereich der Energieerzeugung und des Energiebezugs wurden Maßnahmen umgesetzt. So wurden im Berichtsjahr fünf deutsche Standorte auf 100 % CO₂-freien Strombezug umgestellt. Dies spart bei den Marken Volkswagen Pkw und Porsche in Summe 165.000 t CO₂ pro Jahr ein.

Im Rahmen einer Nachrüstungsmaßnahme in der Lackiererei des Standorts Volkswagen de México wurden neue elektrostatische Lackierroboter installiert. Dadurch konnte der Lackverbrauch in den Fertigungslinien um bis zu 19 % reduziert werden, was einem VOC-Rückgang um bis zu 152 t pro Jahr entspricht.

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 und verringert so den Treibhausgasausstoß.

Im Berichtsjahr wurden allgemeingültige Umweltsätze definiert und daraus strategische Leitlinien und Vorgaben abgeleitet, die sicherstellen sollen, dass unsere Umwelanforderungen in den Logistikprozessen weltweit umgesetzt werden.

Für die Logistik ergeben sich daraus Stellhebel zum Beispiel bei der Vermeidung von Transporten, der Verlagerung von Transporten auf umweltverträglichere Verkehrsträger, der Verbesserung des Einsatzes beziehungsweise der Nutzung moderner Technik sowie alternativer Antriebe.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt, um CO₂-Emissionen einzusparen, ist die Wahl des Verkehrsträgers. Mit Blick auf die Transportleistung ist die Seeschifffahrt eine der effizientesten Optionen. Um die Umweltverträglichkeit der Schiffstransporte weiter zu verbessern, stellt die Volkswagen Konzernlogistik ab 2019 zwei mit Flüssig-Erdgas (LNG, Liquefied Natural Gas) betriebene Charterschiffe in den Dienst.

Mit dem Ziel, Vorbehalte und Hemmnisse im Zusammenhang mit der neuen Technologie abzubauen und den Ausbau des LNG-Tankstellennetzes in Deutschland aktiv zu unterstützen, haben wir im September 2017 einen LNG-

Truck-Day veranstaltet. Beteiligt waren unter anderem regionale Spediteure, Gasanbieter und Vertreter der Bundesministerien für Verkehr und digitale Infrastruktur sowie für Wirtschaft und Energie.

Das Werk Zwickau der Volkswagen Sachsen GmbH und das Porsche Werk Leipzig haben Mitte 2017 schnellstraßentaugliche, vollelektrische 40-Tonnen-Sattelzugmaschinen mit automatisierten Fahrfunktionen für ihre kurzzyklischen, termingerechten Verkehre vorgestellt. Im Forschungsprojekt eJIT (Just-in-Time-Logistiksystem auf elektromobiler Basis) wurden zwei Sattelzugmaschinen mit elektrischen Antrieben und Batterien ausgestattet. Die E-Lkw erreichen eine Geschwindigkeit von 85 km/h und haben eine Reichweite von 70 km.

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.

Die TOGETHER-Vertriebsstrategie setzen wir in den kommenden Jahren schrittweise um: Im Zielfeld New Sales etwa realisieren wir innovative Vertriebs- und Servicekonzepte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Im Zielfeld Customer Ecosystem implementieren wir Plattformen für ein nahtloses und sicheres digitales Markenerlebnis an allen Kundenkontaktpunkten – so erfüllen wir die stetig weiter steigenden Kundenerwartungen ebenso wie die erhöhten Standards im Datenschutz. Im Zielfeld Steering optimieren wir die profitable Ausschöpfung des Marktes durch unsere Marken.

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. Im Jahr 2017 haben wir diese Methodik in Europa und China ausgerollt und die regionalspezifischen, kundenorientierten Markenterritorien zur Produktpositionierung abgestimmt. Ab 2018 findet die neue Methodik in den Produktprozessen des Volkswagen Konzerns Anwendung; auch weitere Märkte werden einbezogen.

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 drei strategische Kennzahlen:

- › Net Promoter Score. Anteil der Kunden, die uns weiterempfehlen würden abzüglich des Anteils der Kunden, die uns nicht weiterempfehlen würden. Im Hinblick auf die Weiterempfehlungsabsicht ihrer Kunden nehmen die Marken Porsche und ŠKODA auf den europäischen Kernmärkten im Vergleich zu anderen Konzernmarken und zu Wettbewerbern Spitzenränge ein.
- › 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. Entsprechend belegt der Volkswagen Konzern im Vergleich zu anderen Herstellergruppen bezüglich der Loyalität den Spitzenrang mit einem deutlichen Abstand zum Wettbewerb.
- › Eroberungsrate. Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegen wir im Vergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten hat sich 2017 für die Marke Volkswagen Pkw der infolge der Dieseldiskussion entstandene Abwärtstrend für Markenimage und Markenvertrauen nicht weiter fortgesetzt, vielmehr sind erste Erholungsanzeichen zu erkennen. Porsche belegt im Image-ranking weiterhin den Spitzenplatz.

Auch im Lkw- und Busgeschäft 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 im Berichtsjahr positive Zufriedenheitswerte im Rahmen unserer Zielsetzung lieferten.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen:

- › Kundenzufriedenheit. Neben der Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten berücksichtigen wir die Bewertung unserer serviceorientierten Mitarbeiter bei der Messung; beide Aspekte sind ein Indikator für unsere Kunden- und Serviceorientierung. Die Ergebnisse entwickelten sich 2017 weiter positiv. Um unser Ziel einer sehr hohen Kundenzufriedenheit bis 2025 im gesamten Finanzdienstleistungsbereich zu erreichen, bewerten wir regelmäßig, welche Maßnahmen ergriffen werden und wie Ideen auch landesübergreifend ausgetauscht und umgesetzt werden können.

- › Kundenloyalität. Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Die Loyalitätswerte, die regelmäßig auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden erhoben werden, zeigen aktuell eindrucksvoll das Vertrauen der Kunden in unsere Finanzdienstleistungen. Mit ambitionierten Zielwerten untermauert Volkswagen Finanzdienstleistungen die Ausrichtung auf den Kunden und die Erfüllung seiner Bedürfnisse.

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 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 unsere Kunden ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kundenkommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und -möglichkeiten rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebnisswelt des Kunden. Dabei achten wir insbesondere darauf, alle Abläufe transparent zu gestalten, damit der Kunde stets die Kontrolle über seine Daten behält.

Auch unsere internen Prozesse und Strukturen richten wir am Tempo der 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 ermög-

licht uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

Im Geschäftsjahr 2017 ist der Anteil der gewerblichen Großkunden an den Gesamtzulassungen in Deutschland mit 14,1 (14,1)% bei einem insgesamt um 2,7% gewachsenen Markt stabil geblieben. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment ging auf 44,7 (47,1)% zurück. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa ein Wachstum des Konzernanteils auf 25,2 (24,5)%. Insgesamt blieb der Anteil des Volkswagen Konzerns in Europa konstant bei 28,9 (28,9)%. Dies zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt.

After Sales und Service

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für ein Höchstmaß an Qualität und gewährleisten die Sicherheit und den Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 120 eigenen Depots gewährleisten wir, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

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 Produktlebens 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 -bewährung übernehmen das Konzern-Qualitätsmanagement und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle; dadurch leisten wir einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzkosten.

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

Der zunehmende Fortschritt in der Digitalisierung ist auch für den Volkswagen Konzern eine große Herausforderung: 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 unsere Qualitätsmaßnahmen entsprechend angepasst werden. Mit wachsender Funktionsvielfalt und Komplexität der Fahrerassistenzsysteme bis hin zu autonomen Fahrzeugen wächst auch der Umfang der Software. Hier gilt es, die Methoden weiterzuentwickeln, mit denen wir die Software-Entwicklung bei ausgewählten, kritischen Merkmalen begleiten und die Qualitätsanforderungen erfüllen können. Zugleich nutzen wir den digitalen Fortschritt, um unsere eigenen 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.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen hat das Konzern-Qualitätsmanagement in Abstimmung mit den Konzernmarken seine Strategie weiterentwickelt. Sie 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 seit Mitte 2016 insgesamt 15 Qualitätsinitiativen voran. Alle legen den Fokus auf Themen, die für den künftigen 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. Im Herstelljahr 2016 hat sich die Liegenbleiberquote des Volkswagen Konzerns im Markt Deutschland im Vergleich zu den Jahren 2014 und 2015 insgesamt leicht verbessert. Von den sechs einbezogenen Marken haben sich Volkswagen Pkw, Audi und ŠKODA positiv entwickelt. Die Marken SEAT, Porsche und Volkswagen Nutzfahrzeuge wiesen eine leicht rückläufige Tendenz auf.

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. Durch konsequentes Qualitätsmanagement konnten beide Marken im Berichtsjahr weiterhin einen rückläufigen Trend bei den Schadensfällen verzeichnen.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Dieselthematik hat aufgezeigt, dass wir die Regelkonformität unserer Produkte noch intensiver prüfen müssen. Daher haben wir das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche – gestärkt und wichtige zusätzliche Prozesse eingeführt, unter

anderem zur Software-Absicherung. Bei der Marke Volkswagen Pkw beispielsweise wird die Entwicklung von Software seit 2017 von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Durch Anwendung des Mehr-Augen-Prinzips werden jene Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die unmittelbaren Einfluss auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs haben und deshalb erhöhter Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir noch stärker 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 mehr Aufmerksamkeit als bisher und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagement im Volkswagen Konzern orientiert sich an der 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 2015 überarbeiteten Norm erfüllen. Der Fokus lag dabei im Wesentlichen auf der Bewertung des Risikos bei Nichteinhaltung der festgelegten Abläufe. Damit diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden, steht das Konzern-Qualitätsmanagement den Qualitätsmanagement-Beratern unterstützend zur Seite.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen trägt das Konzern-Qualitätsmanagement dazu bei, dass sowohl wir als Hersteller als auch unsere Produkte alle gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Eine weitere wichtige Aufgabe des Konzern-Qualitätsmanagements besteht deshalb darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, damit sie in die Entwicklung neuer und in die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können – zusammen mit anderen wichtigen Kriterien wie der lokal verfügbaren Kraftstoffqualität, den Straßenverhältnissen, der Verkehrsdichte, dem landestypischen Nutzungsverhalten und nicht zuletzt der lokalen Gesetzgebung. Um regionspezifische Kundenanforderungen zu erfassen, nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Die Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge muss im Wettbewerbsvergleich auf einem angemessenen Niveau liegen. Dazu haben wir das Fahrzeug-Audit im Berichtsjahr neu ausgerichtet und stärker an die regionalen Kundenbedürfnisse angepasst. Jede Marke legt in Zusammenarbeit 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 Kun-

den nicht wahrgenommen werden. Damit die Ergebnisse vergleichbar sind, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Für deren Einhaltung sorgen Auditoren, wie sie seit mehr als 40 Jahren weltweit für uns im Einsatz sind; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht. Die Qualitätsmaßstäbe, die bei einem solchen Audit zugrunde gelegt werden, passen wir laufend an die sich wandelnden Anforderungen an.

MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der weltweit größten privaten Arbeitgeber. Am 31. Dezember 2017 beschäftigte er unter Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 642.292 Mitarbeiter; das sind 2,5% mehr als Ende 2016. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2017 arbeiteten 44,8 (44,9)% der Mitarbeiter in Deutschland.

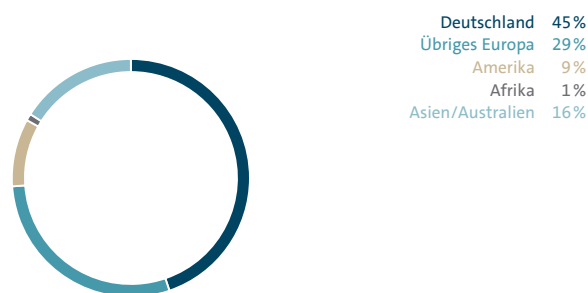
Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der neuen 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.

Fünf übergreifende Ziele leiten die Personalstrategie des Unternehmens:

- 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.

MITARBEITER NACH KONTINENTEN in Prozent, Stand 31. Dezember 2017



Im Zuge der Umsetzung seiner Personalstrategie wird der Volkswagen Konzern im Verlauf des Jahres 2018 unter anderem unternehmensweit ein Diversity-Management-System einführen. Unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten in den globalen Märkten und eine zunehmende wirtschaftliche Dynamik erfordern von Volkswagen eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen. Die Diversität der Belegschaft bietet hier Innovationspotenziale, die in Zukunft noch besser genutzt werden sollen. Kern des Diversity-Managements bei Volkswagen ist die verbindliche Vorgabe von Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management.

Auch auf anderen Feldern treibt der Volkswagen Konzern im Einklang mit seiner Unternehmensstrategie den Wandel voran. So sind verschiedene Initiativen zum Kulturwandel damit befasst, flachere Hierarchien, eine offenere Form der Zusammenarbeit und ein stärkeres gesamtunternehmerisches Denken in den Geschäftsbereichen zu verankern.

Die Systematik der Personalentwicklung ist 2017 grundlegend überarbeitet worden und eröffnet nun transparentere und stärker auf Eigenverantwortung beruhende Wege ins Management. Zudem wurden das Leitbild für das Management des Unternehmens überarbeitet und neue Berufungskriterien festgelegt.

Mit „TOGETHER – Strategie 2025“ gehen auch neue strategische Kennzahlen einher.

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 85,2 Indexpunkte erreicht.

- › 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 von Frauenanteilen 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. Im Jahr 2017 lag der Anteil von Frauen im Management konzernweit bei 13,8%, bis zum Jahr 2025 wollen wir einen Anteil von 20,2% erreichen. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir von 18,7% im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 25,0% im Jahr 2025 erhöhen.
- 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 2017 liegt auf dem Niveau 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 einer solchen Rotation in einer anderen Marke gearbeitet haben. Im Jahr 2017 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 zwei- bis dreijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen so weiterzuentwickeln 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 zuletzt 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. Zu einer Berufsfamilie 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 und dienen als zentraler Orientierungspunkt, an dem sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

Den Mitarbeitern im Volkswagen Konzern steht ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung – von der Weiterbildung zu allgemein für das Unternehmen relevanten Themen über die spezifische Qualifizierung in den einzelnen Berufsfamilien bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Die Bildungsangebote und Entwicklungsprogramme des Volkswagen Konzerns ermöglichen es den Mitarbeitern, sich ein Berufsleben lang weiterzuentwickeln und ihr Wissen stetig zu vertiefen. Dabei lernen sie auch von erfahreneren Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien – den Lernorten der Berufsfamilien – ihr Wissen an andere weitergeben. Alle Qualifizierungen sind am dualen Prinzip orientiert, das das Lernen theoretischer Inhalte mit dem praktischen Lernen im Beruf und anhand der konkreten Aufgabe kombiniert.

Neue Technologien können das Lernen und den Kompetenztransfer sinnvoll ergänzen. Diese Erkenntnis greift die Volkswagen Group Academy als zentraler Qualifizierungsträger im Konzern in unterschiedlichen Projekten auf. Ein Beispiel hierfür ist das Education Lab, bei dem die Volks-

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

Die AutoUni als Teil der Volkswagen Group Academy stellt dem Konzern unter Einbeziehung interner Top-Experten und in Kooperation mit Hochschulen zukunftsrelevantes Wissen zur Verfügung. Ihre Veranstaltungen werden als Programme und kooperative Studienmodule im Blended-Learning-Format, bei dem Präsenz- und Online-Inhalte nebeneinander stehen, angeboten und um Vorträge und Konferenzen ergänzt.

Berufsausbildung und duales Studium

Das Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise, für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung, das duale Studium. Zum Jahresende 2017 bildete der Volkswagen Konzern 19.207 junge Menschen in rund 50 Ausbildungsberufen aus. Volkswagen hat in den vergangenen Jahren das duale Prinzip der Berufsausbildung an zahlreichen internationalen Konzernstandorten eingeführt und arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen. Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen heute ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung kümmert sich Volkswagen darum, dass sich Berufsanfänger weiterentwickeln. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert. In diese auf zwei Jahre angelegten Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramme werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs der Volkswagen AG und des Standorts Zwickau aufgenommen. Zudem haben Ausgebildete die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 31 Standorte des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern teil. Zur Förderung von Ausgebildeten mit Hochschulzugangsberechtigung wurde das Programm AGEBI+ konzipiert, das die Möglichkeit bietet, in für Volkswagen zukunfts-kritischen Studiengängen praxisintegriert ein Studium zu absolvieren.

Mit dem 2017 erfolgten Beitritt zur „Europäischen Ausbildungsallianz“ engagiert sich Volkswagen auch über Konzerngrenzen hinaus für die Berufsausbildung. Die Europäische Ausbildungsallianz ist eine Plattform, die Ministerien verschiedener Länder mit weiteren Stakeholdern wie Unternehmen, Sozialpartnern, Kammern, Berufsbildungsanbietern und Jugendorganisationen zusammenführt. Gemeinsames Ziel ist es, die Qualität, das Angebot, die Attraktivität und die Mobilität der Lehrlingsausbildung in Europa zu stärken.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees für einen Zeitraum von zwei Jahren 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 des Programms ist es, das Unternehmen in seiner gesamten Vielfalt kennenzulernen und ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Laufzeit dieses Programms lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere inländische und ausländische Standorte der Marke Volkswagen Pkw kennen. Beide Programme sehen ergänzend einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion vor. In 2017 wurden in der Volkswagen AG insgesamt 89 Trainees im Rahmen der Programme eingestellt; davon waren 30,3% Frauen.

Auch an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien oder bei Scania in Schweden, stehen Traineeprogramme zur Verfügung. Zusätzlich bietet der Volkswagen Konzern jungen Ingenieuren aus Südeuropa, wo die Arbeitslosigkeit gerade von jungen Akademikern nach wie vor ein großes Problem darstellt, mit dem Traineeprogramm StartUp Europe bereits seit 2012 die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm an Hochschulabsolventen, die nach einem dreimonatigen Einsatz in einer Konzerngesellschaft in ihrem Heimatland 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft arbeiten.

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2017	2016
Weibliche Beschäftigte	16,3	16,0
Weibliche Auszubildende ¹	28,8	29,5
Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen ²	30,3	26,0
Management gesamt ¹	11,4	11,0
Management ¹	13,2	12,8
Oberes Management ¹	9,2	8,7
Top-Management ¹	6,5	4,7

1 Deutschland, ohne Scania, MAN und Porsche.

2 Volkswagen AG

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität und ein wichtiger Beitrag, um mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern zu erzielen. Wir arbeiten daher kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Im Einklang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2017 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,4 (Vorjahr 9,8)% und in der zweiten bei 14,0 (13,5)%.

Um die Karriereentwicklung von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, wurden für jeden Vorstandsbereich Zielgrößen für die Entwicklung von Frauen ins Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, darunter die markenübergreifenden Mentoring Programme „Mentoring-Programm Management“ und „Kompass“ sowie das Projekt „Karriere mit Kindern“.

Im Volkswagen Konzern sind in den vergangenen Jahren zahlreiche betriebliche Regelungen in Kraft getreten, die die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen verbessern und eine individuelle Gestaltung ermöglichen sollen. Hierzu gehören Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Programme zur Freistellung bei der Pflege von Angehörigen sowie betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote und mobile Arbeit.

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit im Jahr 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Berichtsjahres mehr als 11.800 Mitarbeiter die Möglichkeit zur flexibleren Arbeitsgestaltung.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht über die klassische Gesundheitsvorsorge und den Arbeitsschutz hinaus: Es umfasst auch die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Verhaltensergonomie, psychosoziale Aspekte, die Rehabilitation und Reintegration in das Berufsleben sowie Präventionsprogramme zu Volkskrankheiten.

Um die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, findet an nahezu allen Produktionsstandorten eine freiwillige, kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung – ein sogenannter Checkup – für alle Mitarbeiter statt.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Volkswagen Konzern ist die ergonomische Qualität der Arbeitsplätze. Entsprechend ist das Unternehmen stark engagiert, um die Ergonomie entlang der gesamten Produktionskette und aller Arbeitsprozesse kontinuierlich zu verbessern. Hierfür arbei-

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS
Anteil zum 31. Dezember 2017 in Prozent



ten wir mit Partnern aus der Wissenschaft zusammen, um moderne, nach ergonomischen Kriterien gestaltete Arbeitsplätze und innovative Arbeitsprozesse miteinander in Einklang zu bringen.

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 konstruktive Kritik von Mitarbeitern Gehör finden.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer konzernweit einheitlichen Befragung, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Anhand der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Verbesserungsvorschläge erarbeitet und bis zur Umsetzung begleitet werden. Zur Befragung 2017 waren über 570.000 Mitarbeiter aus 156 Standorten und Gesellschaften in 48 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 79%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Antworten, die im Rahmen des Stimmungsbarometers regelmäßig eingehen – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2017 bei 78,3 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2017 erreichte Wert auf dem Niveau des Vorjahres.

Eine weitere wichtige Einrichtung zur Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter ist das Ideenmanagement: Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative tragen unsere Mitarbeiter mit Verbesserungsideen dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Das Ideenmanagement gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv an der Planung und Auslegung der Arbeit zu beteiligen, und ist zudem durch Prämien mit monetären Anreizen unterlegt.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Im Zuge der insgesamt stetig zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung müssen auch alle unsere Geschäftsprozesse durchgängig digital unterstützt werden; zugleich stellt der Aufbau neuer Standorte hohe Anforderungen an die Vernetzung und Koordination. Um diese Aufgaben zu erfüllen, werden eine moderne und bedarfsgerecht ausgestattete Infrastruktur sowie eine effiziente Anwendungslandschaft benötigt.

Unser konzernweites Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem (FIS) ermöglicht es uns, Fahrzeuge weltweit effizient zu produzieren – zur richtigen Zeit und mit der richtigen Ausstattung. FIS ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine flexible und markenübergreifende Fertigung im weltweiten Produktionsnetz.

Neue Chancen eröffnen sich 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. Virtuelle Konzeptfahrzeuge machen den Produktentwicklungsprozess noch schneller und effizienter. Angewandte Forschung in der intelligenten Mensch-Roboter-Kooperation sowie IT-Systeme zur Steuerung mobiler Assistenzrobotik und vernetzter Infrastruktur (Internet der Dinge) sind außerdem wichtige Elemente bei der Digitalisierung in der Produktion des Volkswagen Konzerns.

Das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect fördert die Vernetzung aller Mitarbeiter. Die Plattform regt den Know-how-Transfer an und bringt Experten miteinander in Kontakt.

Die neu errichtete IT-City ist zentraler Standort der konzerneigenen IT- und Digitalisierungskompetenz in Wolfsburg. Der campusartige Bürokomplex ist konsequent auf agiles Arbeiten ausgerichtet. In Software Development Centers entwickeln wir Applikationen und Anwendungen für ganz unterschiedliche Zwecke und behalten damit alle Kompetenzen zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von IT-Lösungen im eigenen Unternehmen.

Die Sicherung der Daten und Systeme im Volkswagen Konzern ist ein weiterer Schwerpunkt unserer IT. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die Etablierung der Information-Security-Management-Systeme (ISMS) weiter umgesetzt. Mittels der sogenannten ISMS Toolbox bietet der Konzern Unterlagen, Templates und Hilfsmittel für die Implementierung eines eigenen ISMS allen Konzerngesellschaften und Marken im Konzern an. Ein Baustein ist die ISO-Norm 27001, in deren Rahmen die zentralen Prozesse der Informationssicherheit auditiert und erfolgreich zertifiziert wurden. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen.

Im Jahr 2015 war die Volkswagen AG Mitgründer der Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH (DCSO), die

Schwerpunktwissen rund um das Thema Cybersicherheit aufbauen und sich zum bevorzugten Dienstleister der deutschen Wirtschaft auf diesem Gebiet entwickeln soll. Sie führt Sicherheitsaudits durch und zertifiziert Schlüssellieferanten sowie -technologien, um deutschen – insbesondere kleinen und mittelständischen – Unternehmen zu helfen, Cyberangriffe zu erkennen, abzuwehren und künftig vorherzusehen. So machen wir auch unsere Lieferkette sicherer.

Die Digitalisierung greift Volkswagen auch in seinen konzerneigenen IT-Labs in Wolfsburg, München, Berlin, San Francisco und Barcelona auf. In diesen Innovationszentren arbeiten Fachbereiche der 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 Volkswagen die Möglichkeit, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu experimentieren. Dort lassen sich die Erfahrung und strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden.

UMWELTSTRATEGIE

Der Schutz der Umwelt ist im Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ als eines von vier 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. 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 produzierten 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. Hierbei soll der Zielwert zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser

Abkommens beitragen, das Ende 2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen wurde.

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 146 zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren.

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.

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 (100 von 120 Fertigungsstätten im Jahr 2017). 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 den Lieferanten vor Ort zusammen. Unsere Mitgliedschaft in der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. ruht vorläufig infolge der Dieseldisputations.

Der Schutz der Biodiversität ist Bestandteil unseres Umweltmanagements. Indem wir Treibhausgasemissionen verringern und Ressourcen möglichst effizient einsetzen, tragen wir dazu bei, 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 §§ 289b und 315b HGB für das Geschäftsjahr 2017 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nichtfinanzieller_Bericht_2017_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nonfinancial_Report_2017_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2018 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2017 gab es keine Vorgänge von besonderer Bedeutung.