

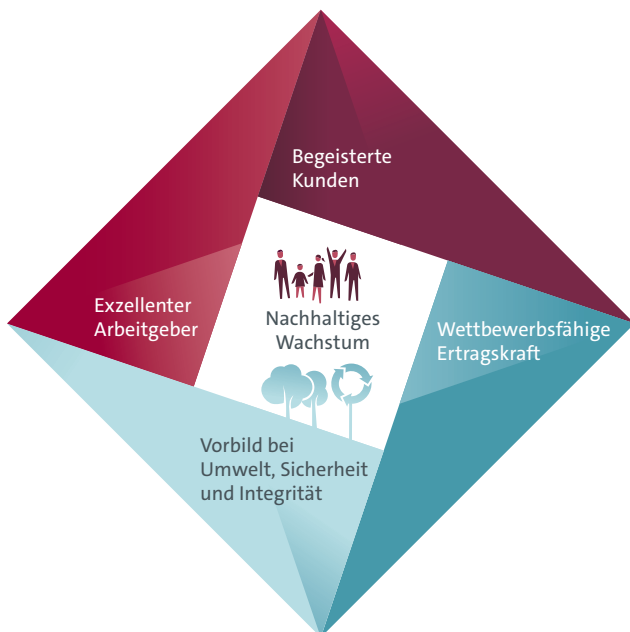
Ziele und Strategien

Wir wollen auch in der Mobilitätswelt von morgen auf lange Sicht erfolgreich und einer der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität sein. Aus diesem Grund haben wir das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ im Unternehmen verankert.

Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunfts-

programm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.

ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



Der Zeithorizont bis 2025 zeigt, dass wir langfristig und zukunftsorientiert denken und handeln. Der Begriff „TOGETHER“ beschreibt die Haltung im Volkswagen Konzern, die für den zukünftigen und nachhaltigen Erfolg noch wichtiger sein wird. Mit dieser Konzernstrategie wollen wir gemeinsam im Volkswagen Konzern mit faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen auch in Zukunft unsere Kunden begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse mit einem Portfolio starker Marken erfüllen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft und wollen Vorbild auf diesen Gebieten sein. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. So streben wir die technologische Führung in der Branche an, sichern eine wettbewerbsfähige Ertragskraft und bleiben gleichzeitig ein exzellenter, zuverlässiger und sicherer Arbeitgeber.

Der im Zuge des Zukunftsprogramms erarbeitete Kodex der Zusammenarbeit bildet das Fundament der Konzernstrategie. Er beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander.

VIER ECKPFEILER DES ZUKUNFTSPROGRAMMS

„TOGETHER – STRATEGIE 2025“

Unsere Konzernstrategie umfasst eine Fülle weitreichender Richtungsentscheidungen sowie konkreter Initiativen und zielt auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab. Sie umfasst vier Eckpfeiler, denen insgesamt 16 strategische Konzerninitiativen zugeordnet sind.

Der erste Eckpfeiler ist die Transformation des automobilen Kerngeschäfts. Fahrzeuge zu entwickeln, zu bauen und zu vertreiben wird auch künftig essenziell für den Volkswagen Konzern bleiben. Dieses Geschäft wird sich in Zukunft jedoch massiv und nachhaltig verändern. Deshalb bauen wir unser Kerngeschäft für das neue Zeitalter der Mobilität umfangreich um.

Der Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen ist der zweite Eckpfeiler unserer Konzernstrategie. In diesem Geschäftsfeld entwickeln wir innovative und effiziente, am Kundenbedarf orientierte, attraktive und zugleich profitable Mobilitätsdienstleistungen mit dem Ziel, in Zukunft einer der führenden Anbieter auf diesem Wachstumsmarkt zu sein.

Mit dem dritten Eckpfeiler stärken wir unsere traditionell hohe Innovationskraft und stellen sie auf ein noch breiteres Fundament. Dies ist notwendig sowohl für die Transformation des Kerngeschäfts als auch für den Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen. Dafür forcieren wir den digitalen Wandel in allen Unternehmensteilen.

Der Weg zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfordert hohe Investitionen. Sie sollen vor

allem durch Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktentstehung über den Einkauf und die Produktion bis hin zum Vertrieb sowie in den zentral unterstützenden Bereichen – finanziert werden. Zusätzliche Mittel für Zukunftsinvestitionen können auch durch eine Optimierung des bestehenden Marken- und Beteiligungsportfolios generiert werden. Durch den vierten Eckpfeiler der Konzernstrategie sichern wir die Finanzierung des Volkswagen Konzerns und stellen ihn auf eine solide Basis.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den strategischen Initiativen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Vision erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Dafür haben wir die vier Zieldimensionen Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft definiert, mit denen wir nachhaltig wachsen wollen.

Diese Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir künftig den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind jedoch abhängig vom Geschäftsmodell. Denn das Geschäftsmodell unserer Pkw-produzierenden Marken ist ein anderes als bei Lkw und Bussen, und es unterscheidet sich von dem unseres Bereichs Power Engineering und dem des Dienstleistungsgeschäfts.

ECKPFEILER UND STRATEGISCHE KONZERNINITIATIVEN



KERNGESCHÄFT TRANSFORMIEREN

- Positionierung der Marken schärfen
- Erfolgreiches Fahrzeug- und Antriebsportfolio entwickeln
- Partnerschaften mit regionalen Akteuren für Erfolg im Economy-Segment schließen
- Modulare Baukästen straffen
- Baureihenorganisation implementieren
- Komponentengeschäft neu ausrichten
- Batterietechnologie als neue Kernkompetenz aufbauen
- Self-Driving System für autonome Fahrzeuge und Künstliche Intelligenz entwickeln
- Best-in-class User Experience über alle Marken und Schnittstellen zum Kunden entwickeln



GESCHÄFTSFELD MOBILITÄTSLÖSUNGEN AUFBAUEN

- Geschäftsbereich für Mobilitätslösungen etablieren
- Attraktives und profitables Smart-Mobility-Angebot entwickeln und ausbauen



FINANZIERUNG SICHERN

- Operative Exzellenz verbessern
- Geschäftsfeld-Portfolio optimieren
- Strategie- und Planungsprozess integrieren



INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

- Digitale Transformation vorantreiben
- Organisation 4.0 schaffen

Im Folgenden beschreiben wir die zu den Zieldimensionen gehörenden strategischen Ziele des Konzerns.

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind im Konzern einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der Konzernstrategie an. Über die bereits definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir in den Kapiteln „Corporate-Governance-Bericht“ und „Nachhaltige Wertsteigerung“.

Zieldimension: Begeisterte Kunden

Die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden und passgenaue Mobilitätslösungen stehen im Mittelpunkt dieser Zieldimension. Unser Anspruch ist, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und dabei einen optimalen Kundennutzen zu generieren. Dazu bedarf es neben den besten Produkten, den effizientesten Lösungen und dem besten Service einer einwandfreien Qualität und eines hervorragenden Images. Wir wollen unsere Kunden begeistern, neue Kunden gewinnen und sie dauerhaft an uns binden – denn nur loyale und treue Kunden empfehlen uns weiter.

Die strategischen Kennzahlen umfassen den Net Promoter Score, die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zur Loyalität, Kundenzufriedenheit und zur Qualität.

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

Für nachhaltigen Erfolg benötigen wir kompetente und engagierte Mitarbeiter. Ihre Zufriedenheit und Motivation wollen wir durch Chancengleichheit, ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld sowie eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation fördern. Eine vorbildliche Führungs- und Unternehmenskultur bildet die Grundlage dafür. So können wir unsere Stammebelegschaft halten und neue Talente gewinnen.

Für diese Zieldimension wurden die strategischen Kennzahlen interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer, externe Arbeitgeberattraktivität und externes Arbeitgeberranking sowie eine Kennzahl zum markenübergreifenden Mitarbeiteraustausch und der Diversity-Index definiert.

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Dies spiegelt sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen wider.

Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und

eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

Zu unseren obersten Grundsätzen gehören das Einhalten von Regeln und Gesetzen, die Etablierung von sicheren Prozessen und der offene Umgang mit Fehlern, um solche zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

Zu den strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension gehören: Dekarbonisierungsindex, Messgrößen zu Emissionen sowie Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur.

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

Investoren beurteilen uns danach, ob wir unseren Verpflichtungen in Bezug auf Zinszahlungen und Fremdkapitalrückzahlungen nachkommen. Als Eigenkapitalgeber erwarten sie eine angemessene Dividende und eine nachhaltige Wertsteigerung ihrer Aktien.

Mit unseren Investitionen wollen wir profitabel wachsen und unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken, um so den Volkswagen Konzern auch in Zukunft auf ein solides Fundament zu stellen und ein attraktives Investment zu sein.

Operative Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und Industrie-Benchmark – das sind die Ziele, an denen wir uns dazu ausrichten.

Die strategischen Kennzahlen werden für die Steuerung operationalisiert: Plan- und Ist-Daten ergeben sich aus dem Rechenwerk des Volkswagen Konzerns.

STRATEGISCHE KENNZAHLEN: WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

	2015	2025
Operative Rendite ¹	6,0%	7 bis 8%
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4%	~6%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9%	~6%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	Positiv, ermöglicht eine Ziel-Ausschüttungsquote von 30%
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5%	~10% der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	-0,2%	>15%

1 2015 vor Sondereinflüssen.