

# Nachhaltige Wertsteigerung

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

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

Im Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ haben wir die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns beschrieben. Auch die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren geben Auskunft darüber, wie effizient die Werttreiber unseres Unternehmens sind. Dazu zählen die Prozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Informationstechnologie sowie Qualitätssicherung. Dabei nehmen wir unsere Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft wahr. In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen, wie wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen.

## NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet, langfristig tragfähige und intakte ökologische, soziale und ökonomische Systeme auf globaler, regionaler und lokaler Ebene zu erhalten. Der Volkswagen Konzern hat vielfältig Einfluss auf diese Systeme und übernimmt aktiv Verantwortung, um einen Beitrag zu deren Tragfähigkeit zu leisten. Dafür haben wir unsere Unternehmensführung nachhaltig ausgerichtet und die dafür erforderlichen Management-Strukturen etabliert.

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

Die Umsetzung unserer strategischen Ziele auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ist angesichts unserer Komplexität mit zwölf Marken, über 660 Tsd. Beschäftigten und 118 Produktionsstandorten eine besondere Herausforderung. Gleichzeitig führen wir unseren Konzern durch den größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Dieser ist besonders vom Übergang zur Elektromobilität, zur Digitalisierung und zu neuen Mobilitätsdienstleistungen geprägt und hat unsere gesamte Branche erfasst. Diese Herausforderungen

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

Der Klimaschutz ist gegenwärtig die größte globale Herausforderung, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst. Darauf wollen wir unsere ganz eigene Antwort geben und haben ein ambitioniertes Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, mit dessen Umsetzung wir 2050 ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen sein wollen. Mit dieser Selbstverpflichtung auf Grundlage des Pariser Klimaschutzabkommens übernehmen wir eine Vorreiterrolle. Wir orientieren uns an den Vorgaben der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Weiterführende Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2020.

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

## Grundlagen und Leitprinzipien

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

Auf dieser Grundlage wollen wir erreichen, dass der Volkswagen Konzern im Einklang mit internationalen Abkommen und Rahmenwerken wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN), den Erklärungen der

International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den Vereinbarungen der UN zu Grundrechten und -freiheiten handelt.

### Management und Koordination

Im Berichtsjahr wurde die Aufbau- und Ablauforganisation des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements ausgebaut. Die hiermit verbundenen Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in einer eigenen Konzernrichtlinie kodifiziert. Das Nachhaltigkeitsmanagement verstehen wir dabei als kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Zu den Kernelementen gehören: die Übernahme der Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit durch den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, die Festlegung der Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementkonzepte der Nachhaltigkeit sowie die Etablierung des Konzern-Steuerkreises Nachhaltigkeit als ein sogenanntes Top-Gremium. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Er definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen. Er befasst sich zudem mit der Weiterentwicklung des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements. Die Geschäftsstelle des Konzern-Steuerkreises wird von der Konzernfunktion Nachhaltigkeit verantwortet.

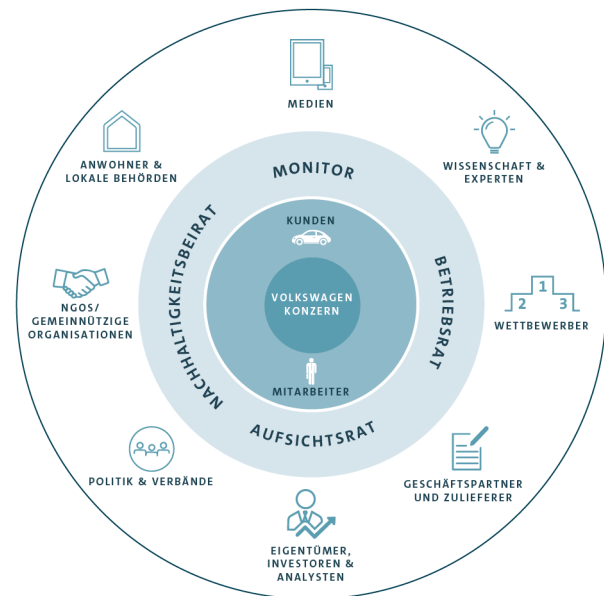
### Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Im Mittelpunkt unseres Stakeholder-Netzwerks stehen Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir auf Basis unseres jährlichen Stakeholder-Assessments acht weitere, gleichwertige Stakeholder-Gruppen identifiziert. Als besondere Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern fungieren die Kontroll- und Beratungsgremien des Konzerns, wie der Aufsichts- oder Betriebsrat, und der Nachhaltigkeitsbeirat. Auch der vom US Department of Justice bestellte Monitor war bis zur Beendigung seiner Aufgabe im September 2020 ein Stakeholder des Volkswagen Konzerns.

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

Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir unser

### STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Stakeholder-Management über externe Gremien institutionalisiert. Auf Konzernebene sind dies der Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel, das jedoch 2020 pandemiebedingt pausiert hat. Ergänzend hierzu bieten wir unseren Stakeholdern ein breites Spektrum an Interaktionsangeboten und Feedback-Kanälen, zu denen regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationsprojekte zählen.

### Nachhaltigkeitsbeirat

Der 2016 ins Leben gerufene Nachhaltigkeitsbeirat unterstützt den Volkswagen Konzern bei wichtigen strategischen Nachhaltigkeitsthemen und setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus. Der Volkswagen Konzern verlängerte im Berichtsjahr die Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsbeirat um weitere zwei Jahre.

Auf der Agenda des intensivierten Dialogs zwischen Volkswagen und dem Nachhaltigkeitsbeirat standen 2020 unter anderem die vom Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG und dem Beirat gemeinsam angestoßene CEO Alliance for Europe's Recovery, Reform and Resilience zur Unterstützung des EU Green Deal, Aspekte der Corporate Governance und Integrität, Dekarbonisierung, Beschäftigung in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung und E-Mobilität sowie nachhaltiges Handeln in internationalen Märkten.

Der Beirat hat zudem zwei neue Projekte gestartet: Ein Forschungsprojekt zu Verteilungseffekten von klimabezogener Fiskal- und Verkehrspolitik mit dem Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change, das auf dem vorangegangenen Projekt zu klimabewusster Verkehrspolitik aufbaut, sowie eine Studie mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, die Beschäftigungseffekte von Digitalisierung und E-Mobilität untersucht. Das Open Source Lab on Sustainable Mobility schloss im Jahr 2020 seine Arbeiten mit der Veröffentlichung der Projektergebnisse ab.

#### Wesentlichkeitsanalyse

Im Jahr 2020 haben wir die im Vorjahr begonnene Überarbeitung unserer Wesentlichkeitsanalyse fortgesetzt und mit der Erarbeitung eines Nachhaltigkeits-Narrativs für den Volkswagen Konzern eine neue Nachhaltigkeitsstrategie verbindlich etabliert. In diesen Prozess waren rund 60 Stakeholder involviert, darunter Entscheider verschiedener Unternehmensbereiche und Marken als auch Vertreter des Nachhaltigkeitsbeirats.

Über die Wesentlichkeitsanalyse werden die für den Konzern wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und bewertet. Maßgeblich sind dabei die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die Stakeholdererwartungen, das Geschäftsmodell der Volkswagen AG sowie die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften und international etablierter Berichtsstandards.

Die auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie fokussiert auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Konzernstrategie TOGETHER 2025<sup>+</sup>, die durch die Vision „Shaping Mobility – for generations to come“ und die sieben Konzerngrundsätze getragen wird. Durch das Nachhaltigkeits-Narrativ wird klar verdeutlicht, wie der Volkswagen Konzern sein strategisches

Kernziel „Nachhaltiges Wachstum“ erreichen will. Damit wird nicht nur das Fundament für die Leistungssteuerung und -verbesserung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance gelegt, sondern auch das Vertrauen bei Stakeholdern und im Finanzmarkt gefestigt.

Um die Transformation mit einem ganzheitlichen Ansatz zu realisieren und verantwortungsvoll entlang der Wertschöpfungskette zu wirtschaften, haben wir vier Fokusbereiche priorisiert, die für unser Kerngeschäft wesentlich sind:

- > Dekarbonisierung
- > Kreislaufwirtschaft
- > Verantwortung in Lieferketten und Wirtschaft
- > Transformation der Belegschaft

Die Fokus Bereiche sind jeweils hinterlegt mit einer in die Zukunft gerichteten Ambition. Die Entwicklung und Umsetzung der Fokus Bereiche erfolgt in Programmen und Initiativen.

#### Corporate Citizenship

Als guter Corporate Citizen wollen wir fortlaufend wirtschaftlicher Impulsgeber sein, der vor Ort zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber unseren Stakeholdern gehört seit jeher zu unserem Selbstverständnis. Die Schwerpunkte unseres gesellschaftlichen Engagements liegen in der Förderung von Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekten an vielen unserer Standorte weltweit. Im Jahr 2020 wurden weltweit rund 700 Projekte und Initiativen von den Marken und Gesellschaften aufgesetzt oder weitergeführt.

#### CSR-PROJEKTE

<https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/reporting/cc-projects.html>

## TOGETHER4INTEGRITY



## GANZHEITLICHES INTEGRITÄTS- UND COMPLIANCE-MANAGEMENTSYSTEM

Integrität und Compliance genießen im Volkswagen Konzern hohe Priorität. Zum Abschluss des Monitorships sagte der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Herbert Diess: „Das Ende des Monitorships ist nicht das Ende unserer Reise. Ich bin der kontinuierlichen weiteren Verbesserung unseres Unternehmens und seiner Kultur verpflichtet, ebenso wie alle meine Vorstandskollegen. Diese Einstellung ist von entscheidender Bedeutung, um unser Ziel zu erreichen, sicherere und intelligentere emissionsfreie Fahrzeuge für heutige Kunden und für kommende Generationen zu schaffen.“

Wir sind überzeugt, dass integriertes und regelkonformes Verhalten für den zukünftigen Erfolg unseres Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Deshalb haben wir Integrität und Compliance in unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ verankert. Wir wollen Vorbild für Integrität und Compliance sein und so das Vertrauen unserer Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner und Partner in unser Unternehmen stärken – der heutigen ebenso wie der zukünftigen.

Um dieses Ziel zu erreichen, bauen wir seit 2018 ein umfassendes und ganzheitliches Integritäts- und Compliance-Managementsystem (ICMS) auf. Es wird im Rahmen des Programms Together4Integrity (T4I) ausgerollt und folgt den fünf Prinzipien der international anerkannten ECI, die sich auf Strategie, Risikomanagement, Integritäts- und Diskussionskultur sowie auf die Übernahme von Verantwortung beziehen. Auch die Maßnahmen, die wir auf Empfehlung des unabhängigen Compliance-Monitors Larry D. Thompson definiert haben, setzen wir in diesem Rahmen um.

T4I hat das Ziel, robuste und konsistente Prozessstandards zu etablieren, die in den Konzern- beziehungsweise Organisationsrichtlinien des Unternehmens verankert sind. Damit wollen wir erreichen, dass Integrität und Compliance strategisch wie operativ eine genauso wichtige Rolle in unse-

rem Unternehmen spielen wie Umsatz, Ergebnis, Produktqualität oder Arbeitgeberattraktivität. T4I ist damit eines der umfangreichsten Veränderungsprogramme im Konzern. Im Jahr 2020 wurde auf Beschluss des Konzernvorstands der Konzernvorstandsausschuss Integrität und Compliance (K-VAC) etabliert, der unter anderem die Aufgaben des während des Monitorships eingerichteten Group Compliance Committees übernimmt. Zu den zentralen Aufgaben des K-VAC gehören die Weiterentwicklung des ICMS und der Unternehmenskultur sowie die Steuerung der bereichs- und markenübergreifend einheitlichen Umsetzung der unter T4I gebündelten Initiativen.

Wir planen, das ICMS durch T4I bis 2025 in rund 850 Konzerngesellschaften, die in unserem Mehrheitsbesitz sind, zu implementieren. Bis Ende 2020 haben bereits 639 Gesellschaften mit der Implementierung begonnen. Dies stärkt die konzernweite Corporate Governance und senkt entsprechende Risiken. Das ICMS ist somit auch ein substanzieller Beitrag zur Nachhaltigkeit des Volkswagen Konzerns. Darüber hinaus wollen wir in Unternehmen, die nicht durch Volkswagen kontrolliert werden, unserer Verantwortung im Rahmen unserer Einflussmöglichkeiten gerecht werden.

## Integrität fördert ethische Entscheidungsfindung

Eine wesentliche Aufgabe des ICMS ist es, Integrität als strategischen Erfolgshebel in allen Marken und Gesellschaften des Konzerns einzuführen. Dazu gehört die Verankerung von Integrität in Entscheidungsprozessen. So muss zum Beispiel jede Beschlussvorlage für den Vorstand darlegen, inwieweit die angestrebte Entscheidung im Einklang mit Integrität und Compliance steht, welche Risiken daraus erwachsen und wie die Risiken verringert werden können. Ähnliche Vorgaben gelten auch für Konzernmarken und -gesellschaften sowie Konzerngremien, an die der Vorstand Entscheidungsbefugnisse delegiert hat.

### Compliance bedeutet die Einhaltung von Regeln

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nur erzielt werden kann, wenn sich jeder Einzelne an Gesetze, Regelungen und Selbstverpflichtungen hält. Ein solches Verhalten muss selbstverständlich für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dabei unterstützt die Compliance-Organisation weltweit mit Programmen, Handlungsrichtlinien, Prozessen sowie praxisorientierter Beratung. Zentrales Element ist dabei der Infopoint Compliance. Er steht allen Mitarbeitern offen.

Schwerpunkte unserer Compliance-Organisation sind Anti-Korruption, Untreue und Geldwäscheprävention. Außerdem Compliance bei Mergers & Acquisitions-Transaktionen und Non-Controlled Shareholdings sowie das Themenfeld Wirtschaft und Menschenrechte. Zudem haben wir die Integration des Themas Wirtschaft und Menschenrechte in das ICMS vorangetrieben und diesem Thema eine zentrale strategische Bedeutung verliehen. Wir orientieren uns dabei an den Anforderungen und Vorgaben der UN an die Business and Human Rights Due Dilligence. Alle Gesellschaften des Konzerns, die sich im Compliance-Scope befinden, wurden 2020 auf Menschenrechtsrisiken untersucht und erhielten auf Basis ihres Ergebnisses ein Maßnahmenbündel, das sie bis zum 31. Dezember 2021 verbindlich umsetzen müssen.

### T4I bündelt Aktivitäten von elf Schlüsselinitiativen

Das ICMS definiert Standards zu Integrität und Compliance. T4I rollt diese Standards in Form von mehr als 100 Maßnahmenpaketen konzernweit einheitlich aus und implementiert sie. Die Maßnahmenpakete gliedern sich in elf Schlüsselinitiativen:

#### 1. HR Compliance Policies and Procedures

Im Fokus stehen die Standard-Personalprozesse wie Einstellung, Qualifizierung, Beförderung und Entlohnung (Bonifizierung). So sind Integritäts- und Compliance-Belange seit 2019 Kriterien für das Einstellungsverfahren und die Personalentwicklung von Führungskräften. Arbeitsverträge enthalten Integritäts- und Compliance-Klauseln. Seit 2020 wird das Thema auch im jährlichen Mitarbeitergespräch behandelt. Zudem bemisst sich die leistungsorientierte Vergütung der obersten Führungsebenen nun auch an Integritäts- und Compliance-Maßstäben.

#### 2. Code of Conduct

Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns ist das zentrale Instrument, um in der Belegschaft das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln und Entscheiden zu stärken, den Mitarbeitern Hilfestellung zu geben und bei Zweifelsfällen geeignete Ansprechpartner zu vermitteln. Das Rahmenwerk ist für Mitarbeiter und für externe Dritte online verfügbar.

Jeder Arbeitsvertrag weist auf den Code of Conduct hin und verpflichtet zu dessen Einhaltung. Regelmäßige Trai-

nings sollen die Wirksamkeit steigern. Der Code of Conduct ist zudem Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung, die in den Mitarbeitergesprächen festgelegt wird. Mitglieder der höheren Management-Ebenen werden jährlich zum Code of Conduct zertifiziert. Sie bestätigen, sich an den Code of Conduct zu halten und verpflichten sich, schwere Regelverstöße zu melden.

#### 3. Integrity Program

Das Integritätsprogramm soll die Integritätskultur stärken. Zu seinen wichtigsten Instrumenten zählen dialogorientierte Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungsformate. Sie vermitteln den Mitarbeitern die Bedeutung von Integrität und aktivieren sie, sich auch bei äußerem Druck integer zu verhalten. Damit verbunden sind die Förderung einer konstruktiven Fehlerkultur, mehr Transparenz bei Entscheidungen und eine stärkere Bereitschaft, Fehler und Risiken offen anzusprechen.

#### 4. Risk Management and Internal Controls

In dieser Initiative geht es um den Betrieb eines effektiven Risikomanagementsystems. Einheitliche, festgelegte Strukturen sollen den transparenten Umgang mit Risiken aus unserer Geschäftstätigkeit und deren Steuerung sicherstellen. Das bezieht sich auf den jährlichen, auf systemische Risiken fokussierten Governance, Risk & Compliance (GRC)-Regelprozess, den auf akute Risiken ausgerichteten Risikoquartalsprozess (RQP), das auf Prozessabsicherung gerichtete Standard IKS (Internes Kontrollsystem) sowie die Ursachenanalyse (Rootcause Analysis). Zusätzlich enthält die Initiative zur Unterstützung des RQP die Einführung des IT-Systems Riskradar und Trainingsmaßnahmen für Risikomanager.

#### 5. ICRA and Compliance Organization

Diese Schlüsselinitiative beleuchtet die Organisation und die Prozesse des Fachbereichs Compliance auf Konzernebene und in den einzelnen Konzerngesellschaften. Sie gestaltet die Compliance-Strategie des Unternehmens, legt die konzernweiten Standards für das interne Compliance-Risiko-Assessment (ICRA) fest und enthält Maßnahmen, mit denen die Compliance-Risiken beherrscht und verringert werden sollen. Das ICRA wird seit 2018 durchgeführt. Hierbei werden die Konzerngesellschaften auf Basis eines umfassenden Fragebogens in unterschiedliche Risikokategorien eingestuft. Um potenzielle Risiken zu reduzieren, haben wir standardisierte Compliance-Maßnahmen in den entsprechenden Unternehmenseinheiten ausgerollt, deren Umfang nach ihrer jeweiligen Risikoexposition variiert. Der Implementierungsgrad der Maßnahmen wird turnusmäßig, mindestens jedoch jährlich berichtet. Die Unternehmenseinheiten mit hohem Risiko werden regelmäßig vom Divisional Compliance Officer beziehungsweise Regional Compliance Officer kontrolliert und – beginnend im Jahr 2021 – durch einen externen Prüfer auditiert.

#### 6. Whistleblower-System and Incident Response

Diese Initiative fasst alle Maßnahmen zum Aufbau und Betrieb des Hinweisgebersystems zusammen. Das Hinweisgebersystem dient als zentrale Anlaufstelle zum Melden schwerer Regelverstöße im Volkswagen Konzern. Ziel ist es, mit verbindlichen Grundsätzen und einem klar geregelten Verfahren Schaden vom Unternehmen und der Belegschaft abzuwenden. Eine Untersuchung wird nur nach sorgfältiger Prüfung der Hinweise und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Betroffene werden fair behandelt: Für sie gilt die Unschuldsvermutung, solange ein Regelverstoß nicht nachgewiesen ist. Sie werden frühzeitig angehört und bei Bedarf rehabilitiert. Während der gesamten Untersuchung gelten strikte Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird angemessen sanktioniert. Hinweisgeber sind geschützt und ihre Aussagen werden vertraulich behandelt. Für Hinweise auf Fehlverhalten stehen unterschiedliche Meldewege zur Verfügung, auf Wunsch auch anonym.

#### 7. M & A and NCS Compliance

Bei geplanten Zusammenschlüssen und Zukäufen werden die entsprechenden Unternehmen nach Integritäts- und Compliance-Standards geprüft. So wird verhindert, dass eine Konzerngesellschaft bei einer Unternehmensübernahme mit unerkannten Integritäts- oder Compliance-Risiken konfrontiert ist. Darüber hinaus bewirkt diese Schlüsselinitiative auch Compliance bei „Non-Controlled Shareholdings“ (NCS), also Unternehmen, die nicht durch ein Unternehmen des Volkswagen Konzerns als Mehrheitseigentümer kontrolliert werden (ohne chinesische Joint Ventures). Bei Mergers & Acquisitions (M & A)-Transaktionen und der Betreuung von NCS sind strategische, wirtschaftliche und ethische Entscheidungsparameter wesentlich für die Nachhaltigkeit der Investitionsentscheidungen.

#### 8. Business Partner Due Diligence

Die Business Partner Due Diligence ist eine Prüfung der Integritäts- und Compliance-Systeme von Lieferanten, Dienstleistern und Vertriebspartnern. Diese Prüfung bestehender und potenziell neuer Geschäftspartner erfolgt im Rahmen eines risikobasierten, transparenten und dokumentierten Prozesses, der mithilfe eines IT-basierten Tools weltweit umgesetzt wird. Teil dieser Initiative ist auch das Angebot an Geschäftspartnern, sie dabei zu unterstützen, die erforderlichen Standards zu erfüllen. Unternehmen, die nicht die im Volkswagen Code of Conduct für Geschäftspartner definierten Standards erfüllen, sollen kein neues Geschäft erhalten.

#### 9. Product Compliance

Das Product-Compliance-Managementsystem (PCMS) soll sicherstellen, dass unsere Produkte über ihre gesamte Lebensdauer die gesetzlichen und behördlichen Vorschriften des Aus- und Einfuhrlandes, externe Standards und vertraglich vereinbarte Kundenanforderungen sowie interne Standards und extern kommunizierte Selbstverpflichtungen erfüllen. Für unser PCMS haben wir klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert im Hinblick auf Ausgestaltung, Umsetzung und Überwachung.

#### 10. Environmental Compliance

An allen Standorten und in allen Geschäftsfeldern sind die gesetzlichen Umweltvorschriften und freiwilligen Selbstverpflichtungen bindend. Die Umweltpolitik des Konzerns und das Umwelt-Compliance-Managementsystem legen die entsprechenden Anforderungen und Verantwortlichkeiten fest, die für alle Strategie-, Planungs- und Entscheidungsprozesse in den Konzernmarken und -gesellschaften laufen. Dazu gehört auch ein System von Messgrößen, das den Fortschritt bei der Erreichung der Umweltziele ermittelt: in den Bereichen erneuerbare Energien, CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Ressourceneffizienz. Wir berücksichtigen die tatsächlichen und potenziellen Umweltrisiken und -chancen im gesamten Lebenszyklus unserer Produkte.

#### 11. Anti-Corruption

Wir stehen für Fairness im geschäftlichen Umgang und vertreten eine klare Null-Toleranz-Politik bei aktiver und passiver Korruption. Dafür haben wir entsprechende Konzernrichtlinien verfasst, die den Umgang mit Geschenken und Einladungen, Spenden sowie Sponsoring regeln. Zu dieser Initiative gehören auch die Entwicklung und Implementierung von Trainings für Mitarbeiter in Bereichen oder Gesellschaften mit hoher Risiko-Exposition.

#### MELDEKANÄLE DES HINWEISGEBERSYSTEMS





### Integritätskultur mit Nachdruck weiterentwickeln

Das ganzheitliche Integritäts- und Compliance-Managementsystem, das durch T4I konzernweit etabliert wird, bildet den Ordnungsrahmen für integriertes und regelkonformes Verhalten und führt zu einer konzernweit einheitlichen Corporate Governance bei den Themen Integrität und Compliance. Es entwickelt zudem die Integritätskultur weiter. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu inspirieren und zu aktivieren und ihren eigenen Antrieb zu stärken, sich in jeder Situation integer zu verhalten. Beides – die einheitliche Corporate Governance und eine reife Integritätskultur – tragen zur Wirksamkeit des ICMS als wesentlichen Faktor der Nachhaltigkeit des Volkswagen Konzerns bei.

Das Fundament der Unternehmenskultur bei Volkswagen sind die sieben Konzerngrundsätze. Sie definieren, wie wir zusammenarbeiten wollen und ergänzen damit den Code of Conduct. Die Konzerngrundsätze bilden auch den Bezugsrahmen für das Role-Model-Programm, das dialogorientierte und distanzabbauende Zusammenarbeit fördert.

T4I inspiriert und aktiviert die Mitarbeiter vor allem durch die Auftaktveranstaltungen und die sogenannten Wahrnehmungswshops. Beide Veranstaltungen finden in jeder Konzern- oder Markengesellschaft zu Beginn der Umsetzung von T4I statt. Sie binden sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte hierarchieübergreifend als Akteure des Veränderungsprozesses ein. In den Wahrnehmungswshops geht es vor allem um die tatsächliche Praxis von Integrität und Compliance – gemessen an der Wahrnehmung der Beschäftigten. Repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte geben hier ihre Einschätzung dieser Praxis ab und diskutieren über Verbesserungsmöglichkeiten. Bis zum vollständigen Umsetzen der Schlüsseliniciativen werden die Wahrnehmungswshops jährlich wiederholt. Sie messen den Fortschritt der jeweiligen Gesellschaft hinsichtlich Integrität und Compliance und zeigen bestehenden Handlungsbedarf auf.

### Umsetzung und Wirksamkeit kontrollieren

Methoden der Wirkungskontrolle und der Fortschrittsmessung sind integraler Bestandteil unseres ICMS. Das Planungs- und Reporting-System des T4I-Programms gibt jederzeit Auskunft über den Umsetzungsstand aller Maßnahmenpakete. Es wird für die Berichterstattung gegenüber dem Vorstand und den Vorständen der Konzern- und Markengesellschaften genauso genutzt wie zur Kontrolle von möglichen Verzögerungen und zur Einleitung von Gegenmaßnahmen.

Neben den wiederkehrenden Wahrnehmungswshops weist das Stimmungsbarometer als jährliche Mitarbeiter-

befragung den Fortschritt unserer Integritätskultur aus. Die konzernweite Erhebung enthält die Frage, ob es jedem Einzelnen möglich ist, sich integer zu verhalten. Wird dies verneint, muss die jeweilige Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team mögliche Hemmnisse identifizieren und ausräumen. Die Frage wurde 2017 erstmals im Stimmungsbarometer gestellt und zählte seitdem inklusive des Berichtsjahres stets zu den drei Fragen mit der höchsten Zustimmung, wobei sich der Wert deutlich verbessert hat. Die Zustimmung der Mitarbeiter erreichte jeweils im Durchschnitt einen Wert in der höchsten Kategorie der zugrunde liegenden fünfstufigen Skala.

### Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Als Messgröße für den Stand der Zielerreichung im Bereich Integrität und Recht haben wir für die großen Pkw produzierenden Marken eine strategische Kennzahl definiert:

#### > Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten.

Sie basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, den Umgang mit Risiken und Fehlern sowie die Möglichkeit integrierten Verhaltens zum Inhalt haben. Im Fall von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Von einem bereits guten Ausgangswert kommend hat sich die Kennzahl bis zum Jahr 2020 kontinuierlich verbessert. Dabei lag die Zustimmung der Mitarbeiter im Durchschnitt in der höchsten Kategorie der zugrunde liegenden fünfstufigen Skala.

Als weiteres Messinstrument setzen wir den Integrity Index ein, der von unabhängigen Wirtschaftsethikern der TU München entwickelt wurde. Er bildet auf Basis von mehr als 100 Kriterien aus den Kategorien Compliance & Infrastruktur, Betriebsklima & Integritätskultur, Produkte & Kunden, Gesellschaft sowie Partner & Märkte die Integrität einer Organisation umfassend ab. Der Integrity Index wurde 2019 als Pilotprojekt in den deutschen Gesellschaften der Marken Volkswagen Pkw und Audi gestartet. Im Ergebnis zeigten die beiden untersuchten Marken nach Urteil der Wissenschaftler insgesamt ein „gutes“ Integritätsniveau auf.

Die Erkenntnisse wurden im Berichtsjahr in einem strukturierten Folgeprozess genutzt, um gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Weiterführende Informationen zu den Themen Integrität und Compliance finden Sie im Konzernnachhaltigkeitsbericht 2020.

**Unabhängiges Compliance Monitorship erfolgreich abgeschlossen**

Im September 2020 hat der unabhängige Compliance Monitor Larry D. Thompson bestätigt, dass Volkswagen seinen Verpflichtungen aus dem Vergleich mit dem US-Justizministerium (Department of Justice) nachgekommen ist, ein Compliance-Programm zu unterhalten, das Verstöße gegen Anti-Betrugs- und Umweltgesetze verhindert, aufdeckt und ahndet. Die Zertifizierung gilt für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen außer der Porsche AG und Porsche Cars North America, die nicht Teil des Monitorships waren. Im Laufe des Monitorships, das 2017 begann und nun beendet ist, hat Volkswagen seine Strukturen, Prozesse und Systeme in vielen Unternehmensbereichen aktualisiert und gestärkt, darunter technische Entwicklung, Governance, Risikomanagement, Compliance und Rechtsfunktionen. Volkswagen erweiterte das Whistleblower-System, stärkte die Prozesse zur Verhütung von Korruption und Kartellverstößen und schuf einen Due-Diligence-Prozess für Geschäftspartner. Das Unternehmen hat außerdem Hierarchien abgeflacht, Entscheidungen dezentralisiert und mehr Verantwortung an seine Marken und Regionalgesellschaften gegeben.

Der Abschluss des Monitorships ist nicht das Ende des Prozesses, das Unternehmen bleibt der kontinuierlichen weiteren Verbesserung der Compliance und der Unternehmenskultur verpflichtet.

Thompson fungierte auch als Independent Compliance Auditor und gab im Juni 2020 seinen dritten und letzten Prüfungsbericht ab. Dieser Bericht stellte keine neuen Verstöße gegen die relevanten Vergleiche mit der Abteilung für Umwelt und natürliche Ressourcen des Department of Justice, dem kalifornischen Generalstaatsanwalt, der US-Umweltbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) und dem California Air Resources Board fest.

Am 2. September 2019 veröffentlichte Volkswagen zusätzlich die Nachricht, dass das Unternehmen mit der EPA eine Vergleichsvereinbarung geschlossen hat, aufgrund derer ein zweiter Auditor für den Volkswagen Konzern beauftragt wurde. Diese Vereinbarung wurde abgeschlossen, um nicht von öffentlichen Aufträgen in den USA ausgeschlossen zu werden. Dieses zweite Auditorship ist auf drei Jahre angelegt und läuft bis August 2022.

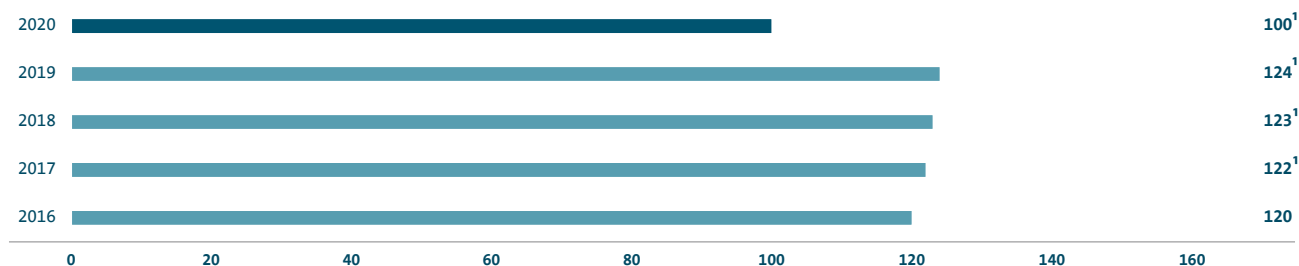
**HINWEISGEBERSYSTEM**

<https://www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html>

Telefon: +49 5361 9 46300

E-Mail: [io@volkswagen.de](mailto:io@volkswagen.de)



**CO<sub>2</sub>-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU27+3) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS***in Gramm pro Kilometer (NEFZ)*

1 Vorbehaltlich der Bestätigung der CO<sub>2</sub>-Daten im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission.

**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG**

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

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

Im Berichtsjahr haben wir uns auf der Grundlage dieser strategischen Ausrichtung darauf konzentriert, weiter an zukunftsweisenden Mobilitätslösungen zu arbeiten, wettbewerbsstärkende Technologiekompetenzen aufzubauen, unsere Produkt- und Servicepalette zu erweitern sowie Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Fahrzeuge zu messen, erheben wir in Europa und den USA eine strategische Kennzahl:

> CO<sub>2</sub>-Flottenemissionen. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr gemäß den gesetzlichen Berechnungsgrundlagen im Durchschnitt 99,9 g CO<sub>2</sub>/km<sup>1</sup> (NEFZ) emittiert. Damit wurde der Vorjahreswert um rund 20% unter-

schritten. Die Zielvorgabe für den mit anderen Herstellern gebildeten CO<sub>2</sub>-Pool wurde knapp um 0,8 g CO<sub>2</sub>/km verfehlt. Entgegen der ursprünglichen Planung konnte aufgrund verzögerter Produktanläufe trotz erheblicher Verbesserungen gegenüber 2019 das Ziel nicht ganz erreicht werden. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung und lagen jeweils oberhalb ihres individuellen Zielwerts. Die Regulierung von Flottenemissionen in den USA unterscheidet sich von der in Europa, zum Beispiel beim zugrundegelegten Testverfahren, beim Erhebungszeitraum, der nicht dem Kalenderjahr, sondern dem Modelljahr der Fahrzeuge entspricht, sowie beim Zeitraum zum Ausgleich etwaiger CO<sub>2</sub>-Zielverfehlungen, der drei Modelljahre umfasst. In den USA haben wir im Geschäftsjahr 2020 die dort geltenden Vorgaben für das Konzern-Konto – vorbehaltlich einer etwaigen anderweitigen behördlichen Rückmeldung – eingehalten.

**Antriebs- und Kraftstoffstrategie**

Mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Antriebs- und Fahrzeugportfolio: Wir haben uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid- oder reine Elektroantriebe handelt. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Emissionsüberschreitungsabgaben verbunden sind. Daher soll bereits im Jahr 2025 rund jedes fünfte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben werden; je nach Marktentwicklung könnten dies über zwei Millionen Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen

wir bis 2030 unseren Kunden weltweit rund 70 rein batterieelektrische Fahrzeuge anbieten können, wovon rund 20 bereits angelaufen sind. Zudem sind bis Ende des Jahrzehnts insgesamt rund 60 Hybridmodelle geplant, von denen etwas mehr als die Hälfte bereits produziert wird. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch oder als Hybridfahrzeug. Dafür entwickeln wir neben dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) auch eine rein elektrische Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE).

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaschutzziele von Paris bekannt und beabsichtigt, bis zum Jahr 2050 ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen zu werden.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zur Verfügung zu stellen, bieten wir ein fokussiertes Antriebsspektrum mit Elektrifizierungen an. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren das Gros der Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, diesen Teil der Motorenpalette weiter zu verbessern sowie konsequent und marktspezifisch zu konsolidieren. Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder eine sogenannte Mild-Hybridisierung der Fahrzeuge, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände, erforderlich. Mit der Einführung des Golf 8 bieten wir effizientere und nachhaltigere Mobilität verstärkt im Volumensegment an: Gegenüber dem Vorgänger führt der neue Otto-Mild-Hybrid-Antriebsstrang des Golf zu einer signifikanten Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs.

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 wollen wir die Varianten im Konzern langfristig um mehr als ein Drittel verringern. Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion neuer Hybrid- und Elektroantriebe.

#### Life Cycle Engineering und Recycling

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

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

#### Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsame Strategie des Entwicklungsverbunds verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur mit-, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Vor diesem Hintergrund wurden im Jahr 2020 Verantwortlichkeiten in der Technischen Entwicklung neu sortiert, um die Modulentwicklung noch effizienter zu koordinieren und Synergien bei Modulvarianz, Komponenten, Bauteilen und Prozessen zu heben. Die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern haben wir zentral in einem Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort wurde 2019 eine Pilotlinie für die Zellfertigung in Betrieb genommen, um Kompetenzen für den Konzern im Zelldesign, aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzubauen.

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Wir verfolgen das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu senken und zeitgleich die flächendeckende Breiterelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen wollen wir dies durch eine deutliche Verringerung der Komplexität – mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Straffung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung in den Zukunfts-

themen Digitalisierung und autonomes Fahren. Die volumenstarken Pkw-Marken haben die Baureihenorganisation implementiert. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken für den Erfolg der Fahrzeugprojekte, verbessern die bereichsübergreifende Projektarbeit, beschleunigen Entscheidungen und verbessern die Ergebnisorientierung in den Projekten.

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

#### Nachhaltige Mobilität, Vernetzung und automatisiertes Fahren

Mobilität von Personen und Waren ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, gerade auch in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Gleichzeitig schwinden die natürlichen Ressourcen und der Klimawandel schreitet voran. Gefordert sind daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, krisensicher, kundenorientiert – und jederzeit und überall zugänglich sein.

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

Auf dem Weg zum autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2020 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Ziel ist es, als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation der Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für Kurz- und Langstreckenmobilität über Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Lieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Gebieten werden diese Fahrzeuge neue Mobilitätsformen ermöglichen – besonders für Nutzergruppen, denen der Zugang zu Mobilität bislang verwehrt geblieben ist.

Im Rahmen von TOGETHER 2025<sup>+</sup> arbeiten wir im Modul Software-enabled Car Company daran, Software-Entwicklung zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Seit dem 1. Januar 2020 bündeln wir in der

Car.Software Organisation – einer eigenständigen Gesellschaft mit Konzernverantwortung – alle Beteiligungen und Tochterunternehmen, die Software für Fahrzeuge und für digitale Ökosysteme entwickeln. In einem ersten Schritt sind das mehr als 3.500 Fachkräfte. Unter dem Dach der Car.Software Organisation arbeiten seit Mitte des abgelaufenen Geschäftsjahres Fachkräfte zusammen, die bislang in den verschiedenen Konzernmarken und Regionen tätig waren.

Die Car.Software Organisation entwickelt Software für fünf Themenfelder im Konzern:

- > ein einheitliches Fahrzeug-Betriebssystem „vw.os“ für alle Konzernfahrzeuge sowie ihre Anbindung an die Volkswagen Automotive Cloud,
- > eine standardisierte Infotainment-Plattform,
- > alle Assistenzsysteme bis hin zum hochautomatisierten Fahren und Parken,
- > Funktionen zur Verbindung von Antrieb, Fahrwerk und Ladetechnologie sowie
- > Ökosysteme für alle Mobilitätsdienste und digitalen Geschäftsmodelle der Marken.

Ab Mitte dieses Jahrzehnts sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einer einheitlichen, markenübergreifenden Software-Plattform, inklusive Betriebssystem „vw.os“ und Volkswagen Automotive Cloud, sowie einer einheitlichen Architektur aufsetzen. Ende 2024 soll diese Architektur im Rahmen des Projekts Artemis erstmals in einem Audi Modell zum Einsatz kommen. Danach soll sie in volumenstarken Fahrzeugen eingesetzt werden, um Skaleneffekte zu generieren und damit die Kosten für Software im Fahrzeug für alle Marken zu senken.

#### Mit Allianzen Kräfte bündeln

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

Innerhalb des Volkswagen Konzerns bündeln wir im Bereich Volkswagen Group Innovation die technologischen Innovationsaktivitäten. An sieben Standorten weltweit – in den USA, Europa und Asien – arbeiten Mitarbeiter an nachhaltigen Lösungen für urbane und interurbane Mobilitätssysteme, entsprechend unserer strategischen Vision „Shaping mobility – for generations to come“. Um Digitalisierung, Nachhaltigkeit und E-Mobilität fortlaufend mit innovativen Projekten zu unterstützen, werden regelmäßig vorentwicklungsreife Technologien und Aktivitäten aus der Volkswagen Group Innovation in unsere Konzernmarken transferiert. Damit schaffen wir eine agile Innovationsstruktur, die es uns erlaubt, auch kurzfristig neue Meilenstein-Projekte mit innovativen internationalen Partnern zu initiieren.

Das Wachstum in Sachen Mobilität definiert sich stark über regionale Innovationsaktivitäten. Volkswagen fokussiert daher seine strategischen Venture-Capital-Aktivitäten und

Partnerschaften im internationalen Innovationsökosystem des Konzerns. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine Allianz gestartet: Es ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pickups vorgesehen. Anfang Juni 2020 unterzeichneten die Ford Motor Company und die Volkswagen AG weitere Verträge innerhalb ihrer bestehenden globalen Allianz für leichte Nutzfahrzeuge, Elektrifizierung und autonomes Fahren. Die Verträge legen die Grundlage für insgesamt drei Fahrzeugprojekte. Neben der bereits vereinbarten Zusammenarbeit beim mittelgroßen Pickup laufen die Projekte für einen Stadtlieferwagen und einen Transporter im Ein-Tonnen-Ladesegment an. Insgesamt umfassen die drei beschlossenen Projekte der Allianz ein Volumen von rund 8 Mio. Fahrzeugen über den gesamten Modellzyklus. Darüber hinaus investieren wir zusammen mit Ford in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI. Die Allianz erlaubt beiden Unternehmen, unabhängig voneinander das Self-Driving System von Argo AI in eigene Modelle zu integrieren. Dieses System soll vollautomatisiertes Fahren ermöglichen und insbesondere Ridesharing-Anbietern und Lieferdiensten in Innenstädten neue Möglichkeiten durch vollautomatisierte Fahrzeuge eröffnen. Hierzu konnte Anfang Juni 2020 die Transaktion zur Kooperation im Bereich der Entwicklung des autonomen Fahrens mit Argo AI und Ford vollzogen werden. In diesem Zuge wurde die vormalige Volkswagen Konzerngesellschaft AID in das Unternehmen Argo AI eingebracht. Außerdem beabsichtigt Ford, den Modulare E-Antriebs-Baukasten (MEB) von Volkswagen für ein emissionsfreies Volumenmodell zu nutzen, das ab 2023 in Europa angeboten werden soll. Mit der Kooperation wollen Volkswagen und Ford ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, die Produkte noch besser auf die Wünsche der Kunden weltweit ausrichten und gleichzeitig Synergien bei Kosten und Investitionen heben.

Den Wandel hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit einer vollvernetzten Fahrzeugflotte und unserem digitalen Ökosystem „Volkswagen We“ beschleunigen wir mit unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft. Gemeinsam wollen wir die Softwareentwicklung für das Automobil von morgen und neue Dienste für unsere Kunden vorantreiben. Unsere IT-Kompetenz und -Lösungen werden dadurch umfassend gestärkt und ausgebaut.

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

Im Rahmen der gemeinsamen Beteiligung unserer Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche am paneuropäischen High Power Charging (HPC) Joint Venture IONITY wird eine umfassende Ladeinfrastruktur zur Absicherung der Langstreckenmobilität aufgebaut: Am Ende des Berichtsjahres waren bereits 325 Ladestationen aufgebaut, Ende 2021 sollen es 400 Ladestationen sein.

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

**F&E-Kennzahlen**

Im Geschäftsjahr 2020 haben wir weltweit 6.795 (7.614) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon die Mehrzahl in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität sowie alternative Antriebe entfällt, belegt die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr mit 13,9 (14,3) Mrd.€ um 2,9% geringer als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag aufgrund des Umsatzrückgangs infolge der

Covid-19-Pandemie bei 7,6 (6,7)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 46,6 (36,1)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten verringerten sich auf 12,1 (13,2) Mrd.€.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2020 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 53.268 Mitarbeiter (–3,1%) tätig; das entspricht einem Anteil von 8,0% an der Belegschaft.

**FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE**

| Mio. €                                                         | 2020       | 2019       |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt                      | 13.885     | 14.306     |
| davon aktivierte Entwicklungskosten                            | 6.473      | 5.171      |
| Aktivierungsquote in %                                         | 46,6       | 36,1       |
| Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten               | 4.644      | 4.064      |
| Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten | 12.056     | 13.199     |
| Umsatzerlöse                                                   | 182.106    | 212.473    |
| Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt                      | 13.885     | 14.306     |
| <b>F&amp;E-Quote</b>                                           | <b>7,6</b> | <b>6,7</b> |

## BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2020 darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Darüber hinaus haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben.

### Beschaffungsstrategie

Die Konzernstrategie TOGETHER 2025+ steht auch innerhalb der Beschaffung für mehr Geschwindigkeit, Fokus sowie Konsequenz und treibt den Wandel stärker voran. So stand das Jahr 2020 im Zeichen der Umsetzung der in der Beschaffungsstrategie erarbeiteten Konzepte. Im Rahmen eines gemeinsamen Zielsystems für die Konzern-Komponente und die Beschaffung wurden die wesentlichen Steuerungsgrößen der Beschaffung festgelegt. Neben den Material- und Investitionskostenzielen sowie einer termingerechten Vergabeabwicklung berücksichtigt das Zielsystem nun stärker Aspekte der Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

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

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

Der zunehmende Anteil an Softwareumfängen und die damit einhergehenden neuen Partner und Lieferanten erfordern Anpassungen in der Prozesskette und in den Vergabekriterien der Beschaffung. Der Ausschuss „Corporate Sourcing Committee Digital Car“ steuert wöchentlich die optimale Vergabe von Fahrzeug- und fahrzeugnahen Softwareumfängen.

### Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

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

FAST ermöglicht beiden Seiten einen regelmäßigen Austausch, um für die zukünftigen Herausforderungen der Automobilbranche stark aufgestellt zu sein. Anhand festgelegter Kriterien wird den Lieferanten eine umfassende Bewertung des vergangenen Jahres offengelegt, sodass gemeinsam Optimierungen erarbeitet werden können. Kernthemen dieses

Austauschs sind neben den bestehenden Lieferbeziehungen weiterhin strategische Abstimmungen zu Globalisierung und Innovation.

Im geschäftsbereichsübergreifenden Innovationsprozess werden FAST-Partner insofern priorisiert, dass sie die Möglichkeit erhalten, in den Strategie-Dialogen Vertretern aus Beschaffung und Technischer Entwicklung auf oberer Führungsebene Innovationen vorzustellen. Zu Innovationsveranstaltungen werden relevante FAST-Partner eingeladen, damit sie ihre Kompetenzen einbringen können. Im Berichtsjahr wurden infolge der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 – wenn möglich – digitale Kommunikationsmedien für das jährliche Treffen genutzt. Um auch in Zukunft alle Potenziale der Initiative FAST voll ausschöpfen zu können, wird das Programm laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

### Elektromobilität

Als zentrale Aufgabe der Beschaffung gilt es in Bezug auf die Elektromobilitätsoffensive, die weiterhin wachsenden Bedarfe der nächsten fünf bis zehn Jahre nachhaltig abzusichern und dabei die Kostenstrukturen zu optimieren.

Die Konzern-Beschaffung legt dabei besonderen Fokus auf die Themen Hochvolt-Batterie und E-Rohstoffe. Über Benchmarking und bedarfsgerechte Qualifizierung steigern wir in diesem Zusammenhang unsere Einkaufskompetenz.

Im Zuge der Auftragsvergaben an unsere Partner in Sachen Elektromobilität stellen wir Anforderungen bezüglich nachhaltiger Lieferantenquellen, transparenter und nachverfolgbarer Lieferströme sowie Energie- und CO<sub>2</sub>-optimierter Lieferketten. Weltweite Bedarfe aus den Märkten Europa, Amerika und Asien bündeln wir in Konzernvergaben mit dem Ziel der Kostenführerschaft bei Elektromobilitätslösungen. Dabei achten wir auf Diversifizierung in Verbindung mit Zweilieferantenstrategien sowie auf die Lokalisierung des Zuliefererportfolios für alle Kernkomponenten der Elektrofahrzeugflotte, um wirtschaftliche und geopolitische Risiken zu reduzieren.

### Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie soll uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern und konzernweit Synergien zu heben, um eine führende Position bei Kosten- und Innovationen zu erreichen. Dafür schaffen wir eine gemeinsame Datenbasis und nutzen innovative Technologien, die eine effiziente, vernetzte Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen – im Konzern wie auch mit unseren Partnern. Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich der Beschaffung sollen Transaktionen mit unseren Lieferanten zukünftig standardisiert und wo möglich automatisiert werden, um nicht nur Transaktionskosten zu reduzieren, sondern auch Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Mögliche Versorgungsrisiken können automatisiert gemeldet werden, um Maß-



nahmen und Alternativen gemeinsam schneller zu identifizieren. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gelegt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Systemlandschaft der Beschaffung behoben, sondern auch Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

#### Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

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

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

#### Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das heutige Lieferantenportfolio zeichnet sich durch globale Verteilung, Segmentierung und Diversifikation aus. Den damit verbundenen Herausforderungen stellen wir uns, indem wir die Industrialisierung der Lieferanten durch das Lieferantenmanagement der Beschaffung begleiten und überwachen. Dies beginnt bereits beim Auditieren und Bewerten von Lieferanten in Vorbereitung auf den Nominierungsprozess, gefolgt vom Überwachen des Reifegrads der Industrialisierung der Kaufteile bis hin zur vollständigen Abnahme und Bestätigung der benötigten Produktionskapazitäten an den jeweiligen Lieferantenstandorten. Die Komplexität der Bauteile erfordert dabei eine regelmäßige Kontrolle der Fertigungsprozesse, um mögliche Störfaktoren frühzeitig zu identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die enge Zusammenarbeit mit der Qualitätssicherung der Produktionsstandorte ist ausschlaggebend für eine stabile Anlauf- und Serienversorgung mit Kaufteilen für unsere Fahrzeugprojekte. Insbesondere die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie haben gezeigt, dass das weltweite Netzwerk des Lieferantenmanagements zuverlässig funktioniert hat und die Versorgung der Fahrzeug- und Komponentenwerke über das Berichtsjahr hinweg weitestgehend sichergestellt werden konnte. Engpässe beziehungsweise Versorgungsabrisse ergaben sich weltweit pandemiebedingt aus Mobilitätseinschränkungen bis hin zu Grenzschließungen.

#### Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

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

In unserem 2019 eingeführten und 2020 ausgebauten Nachhaltigkeitsrating ermitteln wir die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten mithilfe von Selbstauskünften und Vor-Ort-Überprüfungen. Bis zum Ende des Berichtsjahres lagen uns 13.041 Ratings für Lieferanten vor, deren Auftragsvolumen einem Anteil von 76% am Gesamtvolumen entspricht. Sowohl die Validierung des Fragebogens Self-Assessment-Questionnaire als auch die Durchführung der Vor-Ort-Überprüfungen erfolgt durch ausgewählte Dienstleister. An Lieferanten, bei denen wir eine mangelhafte Umsetzung oder Verstöße feststellen, wird in der Regel kein Auftrag vergeben. Die Verknüpfung von Vergabeentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ist einer der stärksten Hebel, um diese durchzusetzen. Auf bestehende Nachhaltigkeitsrisiken und -verstöße, auch in der vorgelagerten Lieferkette, reagieren wir mit der systematischen Durchführung von Maßnahmen. Dazu gehören je nach Schwere etwa die Aufnahme von Spezifikationen und Maßnahmen in die Lastenhefte der Lieferanten. Trotz der Widrigkeiten durch die Covid-19-Pandemie haben wir die Fort- und Weiterbildung der Lieferanten weiterhin fokussiert: Im Geschäftsjahr 2020 haben über 12 Tsd. Lieferanten das Qualifizierungsangebot wahrgenommen.

Der Schwerpunkt unserer Aktivitäten lag 2020 auf den Themengebieten Dekarbonisierung, Achtung der Menschenrechte und verantwortungsvoller Rohstoffbezug.

Im Bereich Dekarbonisierung verfolgt der Volkswagen Konzern das Ziel, kontinuierlich über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs Treibhausgasemissionen zu reduzieren oder zu vermeiden. Der Wandel des Konzerns zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen, insbesondere der Trend hin zur Elektromobilität, verschiebt den Handlungsbedarf von der Nutzungsphase in die Lieferkette und Herstellung von Fahrzeugteilen und Fahrzeugen. Wir sind uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. So haben wir die Nutzung regenerativer Energie bei Batterie-lieferanten im Lastenheft verankert.

Zur Achtung der Menschenrechte in unseren Lieferketten orientieren wir uns an internationalen Abkommen und Rahmenwerken, wie sie in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den Leitsätzen und

Übereinkommen der OECD gefordert sind. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir 2020 ein Human-Rights-Due-Diligence-Managementsystem auf den Weg gebracht, mithilfe dessen die Menschenrechtsrisiken in unserer Lieferkette transparent gemacht und reduziert werden sollen. Zur wirksamen Bearbeitung der teilweise umfangreichen Risiken in den Rohstofflieferketten wurde ein zusätzliches Managementsystem eingerichtet. Dieses konkretisiert die Priorisierung und Bearbeitung der von uns als besonders risikoreich eingestuften Rohstofflieferketten. Hierbei konzentrieren wir uns aktuell auf 16 Rohstoffe. Ein Meilenstein für die Gestaltung des verantwortungsvollen Rohstoffbezugs war die Aufnahme zusätzlicher Transparenzanforderungen für unsere Batterielieferanten im Jahr 2020. Im Zuge dieser Anforderung verlangen wir zum Beispiel die Offenlegung der gesamten vorgelagerten Lieferkette von unseren Batterielieferanten für Neuvergaben ab dem Geschäftsjahr 2020.

#### KOMPONENTE

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

Die Komponente steuert weltweit rund 75 Tsd. Mitarbeiter, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Group Components (Konzern-Komponente) unter dem Dach der Volkswagen AG zu bündeln.

Die Einheit ist in Geschäftsfeldern organisiert: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Fahrwerk und Batteriesystem, Batteriezelle sowie Sitze. In jedem der Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch ein zukunftsfähiges und wirtschaftliches Produktportfolio gesteigert werden, mit einer kontinuierlich optimierten Produktpalette und Skaleneffekten, die über alle Geschäftsfelder hinweg ausgeschöpft werden sollen. So übernimmt die Kon-

zern-Komponente im Volkswagen Konzern neben der Entwicklung und Produktion von Batteriesystemen und Elektroantrieben für die neuen E-Fahrzeuge zusätzlich die Verantwortung für die Entwicklung und Pilotfertigung von Batteriezellen sowie die Steuerung von Produktionspartnerschaften. Zudem ist geplant, die Batteriezellen in innovativen Nachnutzungsanwendungen, wie der flexiblen Schnellladesäule, wiederzuverwenden und anschließend klimaschonend zu recyceln.

#### PRODUKTION

Das internationale, markenübergreifende Produktionsnetzwerk ermöglicht den Prozess vom Lieferanten zur Fabrik und zur Montagelinie sowie von der Fabrik zum Handel und zum Kunden. Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit ist eine dauerhafte Effizienz. Um den Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können, setzen wir auf ganzheitliche Optimierungen, zukunftsgerichtete Innovationen, flexible Lieferströme und Strukturen sowie eine agile Mannschaft. Im Geschäftsjahr 2020 lag die weltweite Fahrzeugfertigung mit 8,9 Mio. Fahrzeugen um 17,8% unter dem Vorjahreswert. Dies resultierte überwiegend aus der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und den damit verbundenen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie beispielsweise kurzzeitige Schließungen der Fabriken oder Produktionskürzungen insbesondere im ersten Halbjahr 2020 aufgrund von Unterbrechungen der Lieferketten, der Logistik oder Schließungen der Handelsbetriebe. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten, konnte die Produktion im zweiten Halbjahr 2020 annähernd auf Vorjahresniveau stabilisiert werden. Um die Fertigungsprozesse unter Pandemie-Bedingungen aufrecht zu erhalten und unsere Belegschaft zu schützen, haben wir im Rahmen unserer Safe-Production-Initiative Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Vermeidung möglicher Infektionsketten zwischen den handelnden Personen im Netzwerk erarbeitet und verabschiedet. Dazu zählen im Wesentlichen Regelungen zur Pflicht zum Tragen von Mund-Nasen-Schutzmasken, das Einhalten von Verhaltensregeln insbesondere Abstandsregeln, Hygienevorschriften und Lüftungszeiten sowie das Umgestalten der Schichtmodelle und Pausentaktungen. Wir überprüfen die formulierten Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie kontinuierlich und passen diese bei Bedarf an.

Die Produktivität nahm im Vergleich zum Vorjahr um 0,8% zu.

## FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2020 in Prozent



### Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

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

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

Mit markenübergreifenden Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sind ebenso Beispiele wie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. Ein szenarienbasierter Strategieprozess wurde im Zuge der Transformationsphase in der Produktion entwickelt, der sich an einem Betrachtungszeitraum bis 2040 orientiert. Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern. Wir wollen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Standorte mit einer optimalen Auslastung unserer Fabriken sicherstellen und so Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen.

### Globales Produktionsnetzwerk

Das Produktionsnetzwerk des Konzerns erstreckt sich über zwölf Marken und 118 Produktionsstandorte einschließlich unserer chinesischen Joint Ventures. Eine Standardisierung der Produktion mit einheitlichen Produktkonzepten, Anlagen, Betriebsmitteln und Fertigungsprozessen ist ein wesentlicher Faktor unserer zukunftsorientierten Fertigung. Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter, richten sie auf neue Technologien aus und wollen dabei ambitionierte Ziele in den einzelnen Projekten realisieren.

Die flexiblen Produktionskapazitäten auf Basis unserer Plattformen bieten die Möglichkeit, Synergien zu heben, auf Marktanforderungen zu reagieren, das Produktionsnetzwerk bedarfsgerecht auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 47 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Das Musterbeispiel im Konzern bleibt weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modulare E-Antriebs-Baukastens (MEB). Mit ihm ergänzen wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge. Seit 2019 werden in Zwickau, dem ersten Elektrostandort des Volkswagen Konzerns, batterieelektrische Fahrzeuge, wie beispielsweise der ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, auf Basis des MEB gefertigt. Im Jahr 2020 wurde das

Portfolio der MEB-Plattform in Zwickau durch den ID.4 der Marke Volkswagen Pkw sowie durch den Enyaq iV der Marke ŠKODA am Standort Mlada Boleslav erweitert.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es erforderlich, die Fertigung flexibel und effizient auszurichten. Außerdem ist die maximale Nutzung von Synergiepotenzialen ein entscheidender Faktor für den Erfolg künftiger Fahrzeugprojekte. Der Einsatz von gleichen Teilen, Konzepten sowie Fertigungsprozessen ermöglicht die Reduzierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. Zukünftig werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten wie zum Beispiel in Hannover hinzukommen.

#### Produktionsstandorte

Nach dem Verkauf von Renk umfasst das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns inklusive unserer chinesischen Joint Ventures nun 118 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 66 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 24 Standorte. In der Region Asien-Pazifik ist der Konzern mit 34 Standorten vertreten, in Nordamerika sind es fünf, in Südamerika neun und in Afrika vier Standorte.

Trotz erschwelter Rahmenbedingungen durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben wir im Berichtsjahr 81 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 33 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 48 Produktaufwertungen oder Derivate.

#### Das Konzern-Produktionssystem

Das Konzern-Produktionssystem stellt uns Methoden und Tools bereit, die die Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen in der Produktion und den produktionsnahen Bereichen kontinuierlich und nachhaltig verbessern sollen. Bei der Weiterentwicklung der Methoden beziehen wir neue Themen und anhaltende Trends mit ein. Schwerpunkte sind unter anderem die Digitalisierung und der Umstieg auf die Elektromobilität. Speziell die Digitalisierung eröffnet neue Anwendungsgebiete, zum Beispiel durch die Nutzung digitaler Daten und Modelle. Daneben bietet die Digitalisierung auch die Möglichkeit, bestehende Methoden in digitale Formate zu überführen und neue, IT-gestützte Werkzeuge zu schaffen. So nutzen wir die Chancen der Digitalisierung und setzen digitale Formate und digitale Tools auch verstärkt in Trainings und Workshops ein.

Bei der Verankerung des Produktionssystems kommt den Menschen im Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Wir fördern eine Kultur des wertschätzenden Umgangs miteinander, unabdingbar sind dabei die Themen Führung und Verantwortung des Einzelnen.

#### Neue Technologien und Digitalisierung

Der 3-D-Druck ist nach wie vor eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Die auch als additive Fertigung bezeichneten Technologien werden in nahezu allen Standorten des Volkswagen Konzerns sowohl für die Bauteil- als auch für die Betriebsmittelherstellung erfolgreich eingesetzt. Sie eröffnen in den Bereichen Entwicklung, Design, Produktion und After Sales völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters des 3-D-Drucks, der keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile und Betriebsmittel flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen. Entwicklungen in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau lassen für die Zukunft erhebliche Potenziale erkennen. Volkswagen nutzt hier durch die enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen.

Augmented Reality verknüpft die virtuelle mit der physischen Welt und spielt als gereifte Technologie ebenfalls eine wesentliche Rolle in der Digitalisierung der Wertschöpfungskette – nicht zuletzt aufgrund anhaltender Kontakt- und Reisebeschränkungen durch die Covid-19-Pandemie. Potenziale zur Erhöhung von Effizienz und Innovationsfähigkeit bestehen hier unter anderem im Bereich Remote Support, bei Mitarbeiterschulungen, in der Qualitätssicherung sowie im Entwicklungsprozess. Neben der Implementierung neuer Lösungen, die Datenbrillen, Tablets oder Projektoren als Ausgabemedium nutzen, werden bestehende Augmented-Reality-Anwendungen kontinuierlich auf weitere Standorte des Konzerns ausgerollt.

Grundlage für die Digitalisierung des Produktionssystems ist häufig, Produktionsdaten nutzbar zu machen. Ein Schwerpunkt ist die Nutzung von künstlicher Intelligenz bei Bilddaten, das sogenannte „Industrial Computer Vision“. Hier hat der Volkswagen Konzern eine eigene Plattform für die Umsetzung von konkreten Projekten entwickelt und rollt Anwendungen über seine Marken und Standorte aus. Beispiele dafür sind die Korrektheitsprüfung von Fahrzeugschildern oder die Risserkennung im Presswerk.

Neben den neuen Technologien ist in den nächsten Jahren die Umstellung der IT-Architektur auf eine cloudbasierte Plattformlösung die Kernaufgabe auf dem Weg zur digitalisierten Fertigung. Der Volkswagen Konzern entwickelt hierfür unter anderem die Industrial Cloud in Zusammenarbeit mit Amazon Web Services und dem Integrationspartner Siemens. Die cloudbasierte Plattform mit ihrem vereinfachten Datenaustausch ist eine entscheidende Voraussetzung, um Innovationen schnell und standortübergreifend bereitzustellen. Beispiele sind intelligente Robotik, verbundene Inline-Messsysteme, durchgängige Qualitätsregelkreise, Predictive Maintenance-Anwendungen oder Funktionen der Datenanalytik, um werksübergreifende Prozesse zu analysieren und zu ver-

gleichen. Neue Anwendungen können mit der cloudbasierten Plattform direkt auf alle Standorte skaliert und zentral betrieben werden. Die Umsetzung des Gesamtprojekts ist auf mehrere Jahre ausgelegt. Des Weiteren legt Volkswagen seine Industrial Cloud als offene Plattform an mit dem Ziel, neben den eigenen Standorten auch Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette zu integrieren. Langfristig geht es um die Integration der globalen Lieferkette des Volkswagen Konzerns: über 30.000 Standorte von Zulieferern und Partnerunternehmen. So entsteht ein stetig wachsendes, weltweites Ökosystem.

Um zukünftige Innovationen und neue Geschäftsmodelle entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren, ermöglichen wir mit unserem Open-Innovation-Ansatz den Zustrom an innovativen Ideen und Technologien von externen Start-ups und treiben so zukunftsweisende Innovationen für unsere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse innerhalb des Volkswagen Konzerns voran.

#### GoTOzero Impact Factory

Mit der Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“ planen wir die Produktion von morgen. Ressourceneinsatz und Emissionen der Standorte des Volkswagen Konzerns erfordern dabei besondere Aufmerksamkeit. Das Programm „goTOzero Impact Factory“ entwickelt konkrete Schritte zu einer nachhaltigeren Produktion. Die Vision dahinter ist eine Fabrik ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt.

Wir haben eine Checkliste entwickelt, die die Standorte unterstützt, ihren Status auf dem Weg zu einer „Zero Impact Factory“ zu bestimmen. Diese umfasst derzeit 140 Umweltkriterien und bietet damit die Basis für die kontinuierliche Reduzierung von beispielsweise Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

Um derartige Programme umzusetzen, wird in allen Produktionsstandorten weltweit ein neues Managementsystem eingeführt, das die wesentlichen Themen aus dem Bereich Compliance mit dem Umweltmanagement verknüpft. Dieses Umwelt-Compliance-Managementsystem bildet beispielsweise im Rahmen der Produktionsprozesse die feste Grundlage für die Einhaltung aller externen und internen Regeln in Bezug auf die Umwelt.

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

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.520 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen und beispielsweise in den Dekarbonisierungsindex (DKI) einfließen. Diese Aktivitäten lohnen sich in ökologischer und oft

auch ökonomischer Hinsicht und haben einen positiven Einfluss auf die Umweltindikatoren des Konzerns.

#### GoTOzero Impact Logistics

Die Logistik von Konzern und Marken unterstützt in der gemeinsamen Initiative „goTOzero Impact Logistics“ das Erreichen der Ziele des Umweltleitbildes goTOzero. Das kontinuierliche Optimieren des Transportnetzwerks und der Logistikprozesse reduziert Emissionen – auch mit den Mitteln der Digitalisierung. Darüber hinaus wird stetig der Einsatz neuer, emissionsarmer Technologien im Transport von Produktionsmaterialien und Fahrzeugen geprüft und forciert.

Die vom Volkswagen Konzern ergriffenen Maßnahmen für eine zukünftig CO<sub>2</sub>-neutrale Logistik umfassen beispielsweise die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die nahezu vollständige CO<sub>2</sub>-Vermeidung durch den Einsatz von Grünstrom im Schienenverkehr in Deutschland in Zusammenarbeit mit der Deutsche Bahn AG.

Weitere Beispiele für die Nutzung der Bahn als emissionsarmer Verkehrsträger sind der Transport der Batteriemodule vom Lieferanten im polnischen Wrocław nach Braunschweig sowie der Transport von Batteriesystemen vom Komponentenstandort Braunschweig in das Werk Zwickau, zur Produktion rein batterieelektrischer Fahrzeuge.

Darüber hinaus nutzt die Konzern-Logistik die weltweit ersten beiden mit schadstoffarmem Flüssigerdgas (LNG) betriebenen Roll-on-Roll-off (RoRo)-Charterschiffe für den Fahrzeugtransport über den Nordatlantik.

#### MARKETING UND VERTRIEB

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

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

Die wirtschaftliche Kraft und Profitabilität des Volkswagen Konzerns basiert auf einem breiten Portfolio von starken Marken. Ziel unseres strategischen Moduls Best Brand Equity ist es, die Markenprofile stetig zu schärfen und die jeweiligen Fahrzeugsegmente, die die Marken bedienen, mög-



lichst trennscharf abzugrenzen beziehungsweise bei Bedarf gezielt zu ergänzen. So wollen wir eine hohe Marktabdeckung bei großer Effizienz und geringer Kannibalisierung der jeweiligen Marken erreichen. Die Markenpositionierung ist ein wesentliches Element, um Markenwerte zu erhöhen. Dazu haben wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung etabliert, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet.

#### Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Neben der Zufriedenheit mit unseren Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung unserer Kunden an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die Pkw-produzierenden Marken zwei strategische Kennzahlen:

- > **Loyalitätsrate.** Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA und Porsche belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze in den europäischen Kernmärkten. Nach einem Rückgang der Loyalitätsraten zwischen 2016 und 2018 haben sich diese Werte für die Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche stabilisiert, bei ŠKODA und SEAT sind sie seitdem gestiegen. Im Vergleich zu anderen Herstellergruppen belegt der Volkswagen Konzern in den europäischen Kernmärkten bezüglich der Loyalität weiterhin einen Spitzenrang.
- > **Eroberungsrate.** Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegt der Volkswagen Konzern im Wettbewerbsvergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten haben sich 2020 die Werte der Marke Volkswagen Pkw für Markenimage und Markenvertrauen über Gesamtmarktniveau stabilisiert. Porsche belegt im Imageranking weiterhin einen Spitzenplatz.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen. Beide Kennzahlen werden aktuell vor dem Hintergrund der Veränderungen von Kundenbedürfnissen und Produktangebot, der kurz- und langfristigen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sowie der strategischen Ausrichtung der Finanzdienstleistungen innerhalb des Volkswagen Konzerns überarbeitet:

- > **Kundenzufriedenheit.** Hohe Kundenzufriedenheit ist ein wesentliches Ziel unserer Aktivitäten im Finanzdienstleistungsbereich. Unser Anspruch ist es, die Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Aus diesem Grund haben

wir in unseren Märkten in den vergangenen Jahren sowohl die externe als auch interne Kundenzufriedenheit ermittelt.

- > **Kundenloyalität.** Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Aus diesem Grund haben wir in unseren Märkten in den vergangenen Jahren die Wiederabschlussquoten auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – ermittelt.

#### Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2030 unseren Kunden weltweit rund 70 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb neue Herausforderungen stellt.

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

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

#### Großkundengeschäft

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

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



In einem um 19,1% gesunkenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen im Berichtsjahr bei 16,2 (14,8)%. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment sank auf 42,1 (44,1)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen leicht gestiegenen Konzernanteil von 26,5 (25,7)%. Diese Entwicklung zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt. Die gute Marktposition im Flotten- und Großkundengeschäft in Europa konnten wir festigen.

#### After Sales und Service

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für Qualität, Sicherheit und Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 130 eigenen Depots schaffen wir die Voraussetzungen dafür, 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 haben wir den Anspruch, für die Mobilität unserer Kunden weltweit zu sorgen. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

Im Rahmen des Projekts Digital After Sales modernisieren wir die Abläufe und IT-Systeme im After-Sales-Bereich. Mit einem Ansatz, der sowohl die Händler als auch die Kunden mit ihren besonderen Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Produkt- und Serviceentwicklung stellt, wollen wir einerseits administrative Zeit im Handel durch automatisierte und ineinander greifende Dienstleistungen reduzieren und andererseits vorhandene IT-Systeme stabilisieren sowie Effizienzen heben. Innovative, digitale After-Sales-Dienstleistungen sollen zudem das Kundenerlebnis verbessern.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen mit dem Ziel, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge zu gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge sollen den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit bieten. 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 abzusichern. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-

Standorten steht für große Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

#### QUALITÄT

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Verlauf des Produkterlebnisses bestimmen Anmutung, Zuverlässigkeit und Service die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in sämtlichen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer Qualität zu überzeugen.

Die Digitalisierung stand auch im Berichtsjahr im Mittelpunkt unserer Arbeit: Die Entwicklung softwarebasierter Systeme rückt stärker in den Fokus und stellt einen erfolgskritischen Faktor im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit dar. Der durchgängigen Anwendung der Bewertungsmethode „Automotive SPICE“, die wir zur Verbesserung unserer Prozesse einsetzen, kommt daher bei unseren Aktivitäten eine besondere Bedeutung zu. Sie ist ein wichtiger Baustein, um sowohl den Anforderungen unserer Kunden als auch denen aus regulatorischer und gesetzgeberischer Sicht Rechnung zu tragen.

Bereits seit längerer Zeit etabliert Volkswagen Maßnahmen zur Cyber Security im Unternehmen. Wir verfügen beispielsweise über ein eigenständiges Cyber-Security-Netzwerk über alle Regionen und Konzernmarken hinweg und überwachen potenzielle Cyber-Risiken. Damit schaffen wir eine schnelle Reaktionsfähigkeit gegenüber potenziellen Bedrohungen. Die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) sieht zum Schutz der Nutzer unserer Fahrzeuge vor möglichen Angriffen zukünftig sowohl eine entsprechende Zertifizierung als auch eine Homologation vor, mit denen sichergestellt werden soll, dass Unternehmen den richtigen Umgang mit diesen Aspekten gewährleisten können. Im Konzern verfolgen wir das Ziel, in den Bereichen Unfallvermeidung und Security gleichermaßen Standards umzusetzen. Wir entwickeln unsere bereits etablierten Prozesse im Rahmen eines Automotive Cyber-Security-Managementsystems entsprechend den Anforderungen aus der UNECE-Regulierung weiter. In diesem Rahmen trifft Volkswagen umfassende Maßnahmen fachbereichsübergreifend im Unternehmen. So wurde beispielsweise für die Marke Volkswagen Pkw eine unternehmensweite Kommunikationskampagne gestartet, um die Relevanz des Themas zu verdeutlichen.

#### Strategie der Konzern-Qualität

Unsere Funktionalbereichsstrategie überprüfen wir regelmäßig und stimmen sie mit den Marken ab. Ganz im Sinne unserer Zielformulierung „Wir leben herausragende Qualität

und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit“ richten wir unser Handeln aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen die Konzern-Qualität und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzaufwendungen.

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

- > Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- > Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- > Wir leisten unseren Beitrag zu Nachhaltigkeit, Sicherheit und Integrität, indem wir Qualität in Produkt und Prozess leben und gestalten.
- > Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, haben wir verschiedene Arbeitspakete definiert. Alle legen ihren Fokus auf Themen, die für den Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

#### Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

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

- > Garantie- und Kulanzvergütungen pro Fahrzeug nach 12 Monaten Einsatzdauer. Die Kennzahl bildet alle Garantie- und Kulanzvergütungen für die je Herstelljahr weltweit produzierten Fahrzeuge in Euro pro Fahrzeug ab. In diesen Wert werden alle Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, ŠKODA, SEAT und Volkswagen Nutzfahrzeuge einbezogen. Sondereffekte in Folge von Aktionen wie zum Beispiel Rückrufen oder im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sind nicht enthalten. Nachdem die Werte für die Herstelljahre 2017 und 2018 auf konstantem Niveau lagen, konnten die Vergütungen für Fahrzeuge des Herstelljahres 2019 reduziert werden und liegen innerhalb des angestrebten Korridors. Besonders positiv hervorzuheben ist die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge, deren Werte sich im Herstelljahr 2019 um mehr als zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr verbessert haben.

Der Vorstand hat im Jahr 2020 beschlossen, die strategische Kennzahl Liegenbleiber 12 MIS durch die neue Kennzahl zu ersetzen, da die Auswertung der weltweiten Garantie- und Kulanzvergütungen ein umfassenderes Instrument zur wirtschaftlichen Steuerung der vom Kunden wahrgenommenen Produktqualität darstellt.

#### Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir setzen in unseren Prozessen auf das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche. Bei allen Marken wird unter anderem die Entwicklung von Software von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden nach dem Mehr-Augen-Prinzip alle Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die sich unmittelbar auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs auswirken und daher besonderer Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir 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 auf das Qualitätsmanagementsystem richten wir verstärkt unsere Aufmerksamkeit und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagementsystem im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001. Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits überprüft, ob unsere Standorte und Marken die Anforderungen der Norm erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagement-Berater achten darauf, dass diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden; sie werden dabei von einer zentralen Stelle in der Konzern-Qualität unterstützt.

#### Beachtung regionaler Anforderungen

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

Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich sicherstellen zu können, berücksichtigen wir regionale Kundenbedürfnisse in unseren Fahrzeug-Audits. Jede Marke legt gemeinsam mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken. Damit wir beim Fahrzeug-Audit vergleichbare Ergebnisse erhalten, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Wir passen sie laufend an die sich wandelnden Anforderungen an. Seit mehr als 40 Jahren

sind weltweit Auditoren für uns im Einsatz; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

#### MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Am 31. Dezember 2020 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 662.575 Mitarbeiter, das sind 1,3% weniger als Ende 2019. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2020 arbeiteten 44,4 (44,3)% der Belegschaft in Deutschland.

#### Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich Personal „Empower to transform“ führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch, die Vergütung fair und transparent zu gestalten. Gleichzeitig setzt die neue Personalstrategie innovative Akzente: Hierarchien werden zurückgenommen und moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten – ein Ansatz, bei dem die Verantwortung für die Arbeitsorganisation weitgehend an die Teams übertragen wird – sollen ausgebaut werden.

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

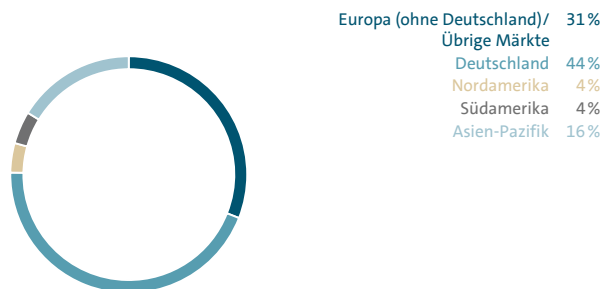
- > Der Volkswagen Konzern will mit sämtlichen Marken und Gesellschaften weltweit ein exzellenter Arbeitgeber sein.
- > Kompetente und engagierte Mitarbeiter streben nach Spitzenleistungen bei Innovation, Wertschöpfung und Kundenorientierung.
- > Eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation sichert optimale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

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

- > Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr

#### MITARBEITER NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2020



2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 88,2 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 85,6 Punkte. Der Umfang dieser Befragung geht über die Pkw-produzierenden Marken hinaus.

- > Externe Arbeitgeberattraktivität. Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir jährlich die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für die einbezogenen Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen. Im Geschäftsjahr 2020 konnten die Marken Porsche und ŠKODA ihre gesetzten Ziele vollständig erreichen und teilweise übertreffen, während Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, SEAT und Audi ihre Ziele nicht oder nur teilweise erreichten.
- > Diversity-Index. Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl als Anteil der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr

2020 mit 15,3% um einen Prozentpunkt über Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 18,7 (18,4)%.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

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

Flankierend zur Umsetzung der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir mit dem Modul Excellent Leadership ein Arbeitspaket definiert, das unter dem Motto „Die Transformation beschleunigen“ den Wandel zu einer offenen, kooperativen, vielfältigen und integren Führungskultur vorantreibt. Hierbei wird die Kommunikation und Kollaboration über die Marken und Regionen hinweg verbessert, die offene, partnerschaftliche und wertebasierte Führung intensiviert, die Managemententwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern die richtigen Talente auf den richtigen Positionen verfügbar sind. Im Jahr 2020 haben wir die Systematik in der Personalentwicklung – orientiert an den unternehmerischen Anforderungen – überarbeitet. Mit dem Sichtungstag-Management kommt ein neues Auswahlverfahren zum Einsatz, welches objektiv, passgenau und zeitgerecht die geeigneten Talente für eine Zielfunktion im Fach- oder Führungsmanagement identifizieren soll. Eigenverantwortung, Transparenz und erhöhter Praxisbezug zeichnen schon jetzt die Entwicklungswege ins Management aus und beziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen bei der Beurteilung unserer Talente mit ein.

Um die Herausforderungen der Transformation erfolgreich zu adressieren, verständigt sich der Konzern mit der Arbeitnehmervertretung auf Zukunftsvereinbarungen, die sowohl die einzelnen Marken des Konzerns effizienter aufstellen als auch die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter regeln. Exemplarisch dafür stehen die Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen Pkw sowie die Vereinbarung Audi.Zukunft der Marke Audi, die beide im Geschäftsjahr 2020 weiterentwickelt wurden.

Auch einen breit angelegten Kulturwandel in Richtung größere Offenheit und Transparenz treiben wir in Einklang mit unserer Unternehmensstrategie voran. Das gemeinsame Wertefundament und die Grundlage für den Kulturwandel in

allen Marken und Gesellschaften bilden die sieben Volkswagen Konzerngrundsätze:

- > Wir tragen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft.
- > Wir sind aufrichtig und sprechen an, was nicht in Ordnung ist.
- > Wir wagen Neues.
- > Wir leben Vielfalt.
- > Wir sind stolz auf die Ergebnisse unserer Arbeit.
- > Wir statt ich.
- > Wir halten Wort.

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

#### Qualifizierung und Weiterbildung

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

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird bei Volkswagen an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Hierzu gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben, an denen sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

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

Das Lernangebot wird dabei kontinuierlich erweitert. Seit 2019 geht die Volkswagen Group Academy Kooperationen mit renommierten externen Trainingsportalen ein, um Online-Lernen beispielsweise zu IT-Themen auszubauen. Für die personelle Transformation im Zuge der Digitalisierung stellt das Unternehmen ein zusätzliches Budget zur Verfügung. Es wird für besondere Qualifizierungen genutzt, die sich an von der Transformation betroffene Beschäftigtengruppen und Abteilungen richten. Außerdem geht Volkswagen mit dem Programm „Fakultät 73“ neue Wege und bildet für die digitale Transformation benötigte Softwareentwickler selbst aus. 2020 startete der Jahrgang mit 100 Teilnehmern. Das

Programm richtet sich sowohl an Mitarbeiter als auch an externe Bewerber mit IT-Affinität und Interesse an Softwareentwicklung.

#### Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung das duale Studium. Zum Jahresende 2020 bildete der Volkswagen Konzern 17.939 junge Menschen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können. In der Volkswagen AG haben wir beispielsweise das Programm AGEBI+ entwickelt: Es fördert Ausgebildete mit Hochschulzugangsberechtigung, die einen für Volkswagen zukunftsrelevanten Studiengang wie beispielsweise Elektrotechnik, Chemie oder Informatik in enger Verbindung mit der Praxis absolvieren wollen.

#### Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees zwei Jahre lang – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion. 2020 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 151 Trainees eingestellt, davon waren 32,5 % Frauen.

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

#### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine Personalpolitik, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert, ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität; insbesondere trägt sie dazu bei, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Im Einklang mit dem Gesetz für die

#### FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

| %                                             | 2020 | 2019 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| Beschäftigte                                  | 17,0 | 16,8 |
| Auszubildende <sup>1</sup>                    | 20,5 | 21,4 |
| Einstellung Hochschulabsolventen <sup>2</sup> | 32,5 | 31,7 |
| Management gesamt                             | 15,1 | 14,2 |
| Management                                    | 17,3 | 16,2 |
| Oberes Management                             | 11,6 | 10,8 |
| Top-Management                                | 7,0  | 6,8  |

1. Ohne Scania.

2. Volkswagen AG

gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0 % für die erste Führungsebene und von 16,9 % für die zweite zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2020 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,9 (11,4) % und in der zweiten bei 16,7 (16,4) %.

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

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

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit bereits 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Geschäftsjahres 2020 rund 40 Tsd. Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung. Die Covid-19-Pandemie hat grundlegende Veränderungen in der Art wie wir arbeiten und miteinander kollaborieren mit sich gebracht. Wie in anderen Unternehmen auch wirkte die Pandemie bei Volkswagen vor allem als Katalysator für den Durchbruch der Digitalisierung in der Wissensarbeit: virtuelle Kommunikation und Kollaboration, neue Formate der Wissensvermittlung und Qualifizierung, zum Beispiel durch Podcasts oder



**ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS**

Anteil zum 31. Dezember 2020 in Prozent



Online Tutorials, wurden kurzfristig auf- und ausgebaut. Zudem konnten wir über die eingeführten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie beispielsweise Geschäftsschließungen mit digitalen Instrumenten die Arbeitsfähigkeit aufrecht erhalten.

**Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz**

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

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze zu den Themen Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) und im Anschluss in einem Gespräch Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung, in die aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen. Im Geschäftsjahr 2020 stand unser Gesundheitswesen aufgrund der Ausbreitung der Covid-19-Pandemie und den einzuleitenden Maßnahmen vor besonderen Herausforderungen. Dabei galt als oberste Priorität, die Produktion im Unternehmen zu sichern und gleichermaßen den Schutz und die Gesundheit der Mitarbeiter nicht zu gefährden. Dazu wurden vielfältige Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, wie beispielsweise Hygienemaßnahmen, der Aufbau eigener Testzentren an den Volkswagen Standorten, sowie die Beiträge und Hinweise des Gesundheitswesens zur Safe-Production-Initiative, die eine gesundheitlich sichere Fertigung unter Pandemie-Bedingungen unterstützt.

**Beteiligung der Mitarbeiter**

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

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

Mit dem Stimmungsbarometer, einer Mitarbeiterbefragung in 172 Gesellschaften des Konzerns, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten, fragt aber auch nach der Ausprägung unserer Unternehmenskultur und der Art und Weise, wie zum Beispiel Compliance-Anforderungen umgesetzt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Zur Befragung 2020 waren über 540 Tsd. Mitarbeiter in 38 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 81%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Fragen des Stimmungsbarometers – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2020 bei 82,2 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2020 erreichte Wert über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 80,0 Punkte belief.

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

Eine Beteiligung der Belegschaft am Erfolg des Unternehmens über die Ausgabe eigener Aktien in Form eines Mitarbeiteraktienprogramms wird derzeit nicht angeboten.

**INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)**

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



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

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

Aufgrund der weltweiten Ausbreitung der Covid-19-Pandemie haben wir zum Schutz der Belegschaft Maßnahmen eingeleitet wie beispielsweise den vermehrten Einsatz mobiler Arbeit. Damit verbunden hatte die Sicherstellung der Zugriffe auf die IT-Infrastruktur in allen Marken und Gesellschaften im Geschäftsjahr 2020 hohe Priorität. Die Nutzungszahlen für VPN (Virtual Private Network)-Zugriffe sowie für digitale Anwendungen zur Zusammenarbeit haben sich im Vergleich zum Vorjahr vervielfacht. Die IT-Systemverfügbarkeit konnte im Vergleich zum Vorjahr nochmals verbessert werden.

Durch den in 2019 gegründeten Konzern-IT-Steuerkreis sollen Synergien gehoben, das Konzern-IT-Projektportfolio gesteuert und der Austausch mit Fachabteilungen zu IT-Projekten gefördert werden. Das konzernweite Planen und Steuern des IT-Projektportfolios sorgt für den abgestimmten Einsatz von Budget und Ressourcen bei Entwicklung, Implementierung und Nutzung von IT-Lösungen. Im Geschäftsjahr 2020 wurde über den Konzern-IT-Steuerkreis das IT-Projektportfolio mit allen Marken priorisiert, um der Situation des Unternehmens während der Covid-19-Pandemie Rechnung zu tragen.

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

lichkeiten, das Potenzial der Quantencomputer mit selbstlernenden Systemen zu verbinden (Quantum Machine Learning).

Zudem werden die IT-Labs genutzt, um den Wissenstransfer zu Themen wie Data Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und dezentrale Datenbanken, die Teilnehmern eines Netzwerks das gemeinsame Verarbeiten und Speichern von Daten erlauben (Distributed-Ledger-Technologien), im gesamten Unternehmen umzusetzen und neue Technologien für das Unternehmen nutzbar zu machen. So werden zum Beispiel zahlreiche „Bot“-Projekte umgesetzt, die Geschäftsabläufe automatisiert durchführen (Robotic Process Automation), und sogenannte selbstlernende Systeme sollen durch intelligente Datenanalyse Mitarbeiter bei wiederkehrenden administrativen Arbeitsschritten unterstützen, indem sie diese Tätigkeiten selbstständig vorbereiten und den Mitarbeitern zur Entscheidung geben.

Potenziale eröffnen sich auch durch das weitere Zusammenwachsen unterschiedlicher Geschäftsbereiche und der IT. Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Des Weiteren werden Produktionsabläufe durch künstliche Intelligenz und Kamerasysteme abgesichert (Computer Vision). Die Systeme und Anlagen in den Fabriken werden zu einem integrierten Gesamtsystem verbunden. So lassen sich Effizienzsteigerungen realisieren und digitale Pilotprojekte deutlich einfacher in die bestehende Architektur integrieren. Im Hinblick auf Forschung und Entwicklung bringt die Konzern-IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. Beispielsweise machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess schneller und effizienter. Die Wertschöpfung im Vertrieb wird mit Hilfe von Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von zukünftigen Ereignissen und Verhaltensweisen) unter anderem durch die Optimierung der Nutzung von Parkflächen sowie Abholvorgängen von Fahrzeugen erhöht.

Die IT verfolgt umfangreiche Aktivitäten, um den Mitarbeitern von Volkswagen einen Zugang zu digitalen Medien und Arbeitsinstrumenten zu ermöglichen. Die Bereitstellung von modernen IT-Anwendungen zur digitalen Zusammenarbeit sowie die Ausweitung der Möglichkeiten zur Erledigung dienstlicher Tätigkeiten über mobile Endgeräte sollen die Produktivität nachhaltig verbessern. Den Wissenstransfer und die Vernetzung aller Mitarbeiter fördert das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect. Die Plattform bringt Experten markenübergreifend und international miteinander in Kontakt.

In den sogenannten Software Development Centern (Software-Entwicklungszentren) entwickeln wir markenübergreifend Software für die digitalen Ökosysteme und für neue

Unternehmensprozesse im Konzern. Wir behalten damit die Kompetenz zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von Software und IT-Lösungen im eigenen Unternehmen. Diese Fähigkeit wird im Zuge der digitalen Transformation des Unternehmens immer wichtiger.

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

Die globale Absicherung der Daten und Informationen im Volkswagen Konzern ist eine zentrale Aufgabe der IT, die mit dem im Geschäftsjahr 2020 gestarteten Group-Information-Security-Programm fortgesetzt wird. Das Programm hat zum Ziel, konzernübergreifende, einheitliche Prozesse und Lösungen zur weiteren Verbesserung der Informationssicherheit in den Bereichen Cloud Security und Secure Software Development zu schaffen. Dabei werden insbesondere Themen in den Fokus genommen, die perspektivisch Informationssicherheitsrisiken für den Konzern darstellen können. Inhalt und Ausrichtung des Programms werden jährlich auf Aktualität überprüft und im Bedarfsfall angepasst.

Eine Funktion zum Schutz unserer Kunden wie beispielsweise die Warnung vor Verkehrsgefahren bietet die Car2X-Technologie, die eine drahtlose Verbindung von Fahrzeugen untereinander und mit der Verkehrsinfrastruktur ermöglicht. Diese TÜV IT-zertifizierte und nach europäischen Standards implementierte Technologie bildet einen technischen Meilenstein in unserem Car2X-Programm.

Als einer der ersten Fahrzeughersteller fordert Volkswagen die bestandene TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)-Bewertung seiner Lieferanten ein und setzt damit ein starkes Zeichen zur unternehmensübergreifenden Informations- und Datensicherheit. TISAX ist ein Zertifikat, dessen Bewertungsverfahren aus der neuen, internationalen Industrienorm und den Anforderungen der Automobilwelt vom deutschen Verband der Automobilindustrie abgeleitet wurde. Ziel ist eine sichere Verarbeitung sensibler Daten und Informationen bei unseren Lieferanten.

Aufgabe der Automotive Cyber Security ist die Abwehr von Cyber-Angriffen auf unsere Fahrzeuge im gesamten Produktlebenszyklus sowie in den Lieferketten und die Sicherung personenbezogener Daten unserer Kunden in unseren Fahrzeugen. Basierend auf den gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung wurden die ersten Konzernrichtlinien im Volkswagen Konzern implementiert. Auf deren Grundlage werden markenübergreifende Organisationsrichtlinien unter Berücksichtigung der organisatorischen Gegebenheiten spezifiziert und umgesetzt.

In unserem Programm „Protected Customer“ haben wir die Anforderungen aus der UNECE-Regulierung adressiert. Um den Schutz unserer Kunden gegen Cyberangriffe gewähr-

leisten zu können und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften umzusetzen, etablieren wir integrierte marken- und regionsübergreifende Sicherheits-Managementsysteme für Informations- und Cybersicherheit. Ein Ziel des bis 2021 laufenden Programms ist es, den kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und die digitalen Mobilitätsdienste abzusichern.

Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und 2020 erneut zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen.

Im Geschäftsjahr 2020 haben wir die Aktivitäten unseres Konzernprogramms zur nachhaltigen Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) fortgesetzt und konzernweite Standards zur Einhaltung der DSGVO etabliert. Ergebnisse sind einheitliche Prozesse, Vorgehensweisen und systemische Lösungen sowie der konzernweite DSGVO-Dialog. Zudem wurde der Wissensaufbau zum Datenschutz durch umfangreiche Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich gefördert. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen werden Anforderungen nach dem „Privacy by Design“-Prinzip von Beginn an berücksichtigt. Die Grundanforderungen der DSGVO, Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von personenbezogenen Daten, bleiben wesentliche Ziele bei allen bereits bestehenden und künftigen Prozessen. Um die Vorgaben der DSGVO nachhaltig einzuhalten, wurde der in 2019 begonnene Aufbau der Datenschutzmanagementorganisation konsequent fortgesetzt und in den Normalbetrieb überführt.

#### UMWELTSTRATEGIE

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

Unser Fokus liegt auf vier priorisierten Handlungsfeldern:

> **Klimawandel.** Wir bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Wir planen, unsere Treibhausgas-Emissionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen über den gesamten Lebenszyklus bis 2025 im Vergleich zu 2015 um 30% zu reduzieren. Unseren Fortschritt messen wir mit dem Dekarbonisierungsindex. Bis 2050 beabsichtigen wir, ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen zu werden.

- > Ressourcen. Wir wollen produktionsbezogene Umweltbelastungen reduzieren, unsere Ressourceneffizienz maximieren und fördern Kreislaufwirtschaftsansätze in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser.
- > Luftqualität. Wir treiben die Elektromobilität voran und wollen so die lokale Luftqualität verbessern. Bis 2025 soll der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen am Modellportfolio rund 20% betragen.
- > Umwelt Compliance. Wir wollen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem wir die Umweltauswirkungen unserer Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken. Hierzu nutzen wir effektive Managementsysteme, deren Wirksamkeit regelmäßig kontrolliert wird.

Mit unserem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025+ haben wir eine strategische Messgröße definiert:

- > Dekarbonisierungsindex (DKI). Der DKI bemisst sich nach den Emissionen von CO<sub>2</sub> und CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (gemeinsam CO<sub>2</sub>e) der großen Pkw- und leichte Nutzfahrzeugproduzierenden Marken der Regionen Europa (EU27, Vereinigtes Königreich, Norwegen und Island), China und USA während des gesamten Lebenszyklus. Die Nutzungsphase wird hierbei über 200.000 km und unter Bezugnahme auf regionsspezifische Flottenwerte ohne gesetzliche Flexibilität berechnet. Die CO<sub>2</sub>e-Intensität des Ladestroms der elektrifizierten Fahrzeuge wird ebenfalls auf Basis von regionsspezifischen Strommischen berechnet. Unsere Fahrzeug-Ökobilanzen, die als Datengrundlage für die Berechnung der Lieferketten- und Recycling-Emissionen genutzt werden, sind von externer und unabhängiger Seite nach der Norm ISO 14040 verifiziert worden. Mit dem DKI verfügen wir über ein aussagekräftiges Messinstrument, das unsere Fortschritte und Zwischenergebnisse öffentlich und nachvollziehbar macht. Die DKI-Berechnungsmethodik wird abhängig von internen und externen Anforderungen wie etwa neuen Prüfzyklen für Flottenemissionen angepasst. Für die Darstellung einer methodisch konsistenten Zeitreihe können daher auch bereits veröffentlichte DKI-Werte auf die neue Methodik angepasst und somit geändert werden. Der DKI soll bis zum Jahr 2025 um 30% im Vergleich zum Basisjahr 2015 gesenkt werden. Im Berichtsjahr betrug der DKI-Wert im Durchschnitt 43,0 t CO<sub>2</sub>e/Fahrzeug. Im Vergleich zu dem für 2019 ermittelten Wert bedeutet dies einen Anstieg um 0,2 t CO<sub>2</sub>e/Fahrzeug.

Während des Berichtsjahres haben wir unsere Klimaschutzziele nochmals deutlich geschärft und erweitert. Der Volks-

wagen Konzern will die CO<sub>2</sub>-Emissionen seiner Fahrzeuge in Produktion und Nutzungsphase zwischen 2018 und 2030 um 30% senken. Die unabhängige Science Based Targets Initiative hat dem Volkswagen Konzern bestätigt, dass das Unternehmen mit seinen Klimazielen die Bedingungen zur Begrenzung der Erderwärmung auf „deutlich unter 2 Grad Celsius“ erfüllt.

#### Organisation des Umweltschutzes

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

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Vorstand der Volkswagen AG. Sowohl er als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Kriterien. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie. Weitere Gremien übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte. Dazu zählen der Konzern-Steuerkreis CO<sub>2</sub>, der Konzern-Steuerkreis Flotten-Compliance und Abgas sowie der Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit.

Der Volkswagen Konzern koordiniert die Aktivitäten der Marken, die ihrerseits die Maßnahmen in den Regionen steuern. Organisatorisch sind die Marken und Gesellschaften im Umweltbereich eigenständig verantwortlich. Sie leiten ihre Umweltschutzaktivitäten aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab.

Unser Anspruch ist es, gesetzliche und rechtliche Anforderungen einzuhalten. Darüber hinaus richten wir uns nach unseren Unternehmensstandards und -zielen. Unsere Umwelt-Compliance-Managementsysteme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung, Täuschung oder Fehlverhalten werten wir als schwerwiegende Compliance-Verstöße. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Vorstand der Volkswagen AG, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

**GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT**

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289 b und 315 b HGB für das Geschäftsjahr 2020 ist unter der Internetseite [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nichtfinanzieller\\_Bericht\\_2020\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nichtfinanzieller_Bericht_2020_d.pdf) in deutscher Sprache und unter [https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nonfinancial\\_Report\\_2020\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nonfinancial_Report_2020_e.pdf) in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2021 abrufbar.

**NACHTRAGSBERICHT**

Zur Vereinbarung über die wesentlichen Eckpunkte für eine umfassende Neuausrichtung der MAN Truck & Bus SE verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel „Ereignisse nach dem Bilanzstichtag“ im Anhang zum Konzernabschluss.