

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



NACHHALTIGKEITSBERICHT

2019

„Die Fokussierung auf die konsequente Dekarbonisierung kann ein starker Wettbewerbsvorteil sein. In jedem Fall bietet sie die beste Weichenstellung für den gemeinsamen Weg in eine sichere und wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft auf einem lebenswerten Planeten.“

Georg Kell

Sprecher des Nachhaltigkeitsbeirats des Volkswagen Konzerns

INHALT

EINFÜHRUNG

- 4 Vorwort
- 8 Dekarbonisierung
- 14 Konzernporträt
- 17 Ziele und Strategien
- 20 Risikomanagement





ANHANG

- 90 Über den Bericht
- 92 Über den nichtfinanziellen Bericht (nfB)
- 94 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers
- 98 Impressum

Eine ausführliche Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Marken und Regionen und der CC-Projekte des Volkswagen Konzerns finden Sie unter:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting

NAVIGATIONSHILFE

-  > Kapitelverweise innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts
-  > Verweise auf Webseiten im Internet
-  > Verweise auf den Geschäftsbericht
-  > Nichtfinanzieller Bericht (in Kapitelfarbe unterlegt, siehe „Über den Bericht“)

01 VERANTWORTUNG

- 24 Integrität
- 26 Compliance
- 30 Nachhaltigkeitsmanagement
- 36 Gesellschaftliche Verantwortung
- 38 Lieferkette
- 42 Menschenrechte
- 44 Ergänzende Tabellen und Kennzahlen

02 DIGITAL

- 48 Mobilitätskonzepte
- 51 Digitalisierung und Kundenbelange
- 56 Ergänzende Tabellen und Kennzahlen

03 UMWELT

- 60 Einsatz für eine intakte Umwelt
- 61 Klimaschutz
- 65 Luftqualität
- 66 Ressourcen
- 68 Ergänzende Tabellen und Kennzahlen

04 MENSCHEN

- 76 Fairness und Verantwortung
- 78 Arbeitgeberattraktivität
- 80 Qualifizierung
- 81 Vielfalt und Chancengleichheit
- 84 Gesundheit und Arbeitsschutz
- 85 Ergänzende Tabellen und Kennzahlen



Dr.-Ing. Herbert Diess
Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG und Vorsitzender des
Markenvorstands Volkswagen Pkw, Markengruppe Volumen, China

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Automobilindustrie befindet sich in einem tiefen Umbruch. Wir befeuern den Systemwechsel zur E-Mobilität – nicht zuletzt, um neue Antworten für den Umwelt- und Klimaschutz zu liefern.

Als weltweit erster Autohersteller hat sich der Volkswagen Konzern zum Pariser Klimaabkommen bekannt. Wir übernehmen Verantwortung und leisten unseren Beitrag, die Erderwärmung bis 2050 auf unter zwei Grad Celsius zu halten. Deshalb haben wir die größte Dekarbonisierungsoffensive unserer Industrie gestartet.

Bis 2050 soll der Volkswagen Konzern bilanziell CO₂-neutral werden. Das umfasst unsere Flotte und unser gesamtes Unternehmen. Auf dem Weg orientieren wir uns an verbindlichen Zwischenzielen. So wollen wir bis 2025 den CO₂-Fußabdruck unserer Pkw-Flotte um 30% über den gesamten Lebenszyklus reduzieren. Unser Ziel ist es, den weltweiten CO₂-Ausstoß unserer Werke zu halbieren.

In diesem Jahr sind wir unseren Zielen ein großes Stück näher gekommen. Schon heute wird jedes Fahrzeug um 36% umweltverträglicher hergestellt als noch 2010. Zudem richten wir unsere Flotte voll auf das Elektroauto aus. Es ist auf absehbare Zeit die beste und effizienteste Möglichkeit für weniger CO₂ im Straßenverkehr. Rund 75 neue E-Modelle sollen in den nächsten zehn Jahren auf den Markt kommen.

Audi hat bereits den e-tron eingeführt, Porsche den Taycan. In Zwickau ist die Serienproduktion des Volkswagen ID.3 gestartet, des ersten bilanziell CO₂-neutralen Elektroautos der Welt.

Zudem investieren wir in neue Geschäftsmodelle, um den Durchbruch des Elektroautos zu befeuern. In diesem Jahr ist „WeShare“ gestartet, unser neues Carsharing-Angebot in Berlin und Hamburg. Die Flotte besteht aus 100 % Batteriefahrzeugen, die Ökostrom tanken. Das Angebot wird 2020 auf zahlreiche Städte in Europa ausgeweitet.

Der Volkswagen Konzern treibt den Wandel umfassend voran. Das unterstreicht auch unser neues Rating-System in der Beschaffung. Es verpflichtet Lieferanten zu sauberen Produktionsabläufen und zur Achtung von Menschen- und Mitbestimmungsrechten. Zusätzlich haben wir das Thema „Wirtschaft und Menschenrechte“ in unserem Compliance-Management-System verankert und klare Standards festgelegt.

Unser konzernweites Programm Together4Integrity und unser Code of Conduct legen darüber hinaus die Grundlage für ehrliches, integriertes und ethisch korrektes Verhalten im Volkswagen Konzern.

Mit Industrieunternehmen wie Ford, Microsoft oder Amazon schließen wir neue Allianzen. Dazu kommen neue Projektpartner wie Permian Global, die uns beim Schutz und bei der Wiederherstellung tropischer Wälder unterstützen.

Diese Vielfalt bereichert unsere Arbeit. Gleichzeitig fordert sie uns heraus. Um zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Haltungen zu vermitteln, braucht es den Dialog. Unser Nachhaltigkeitsbericht liefert einen wichtigen Beitrag dazu. Er orientiert sich an den Leitlinien der „Global Reporting Initiative“ und berücksichtigt die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen. Zugleich dient er als Fortschrittsmitteilung an den „Global Compact“ der Vereinten Nationen und als nichtfinanzieller Bericht im Rahmen des deutschen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes.

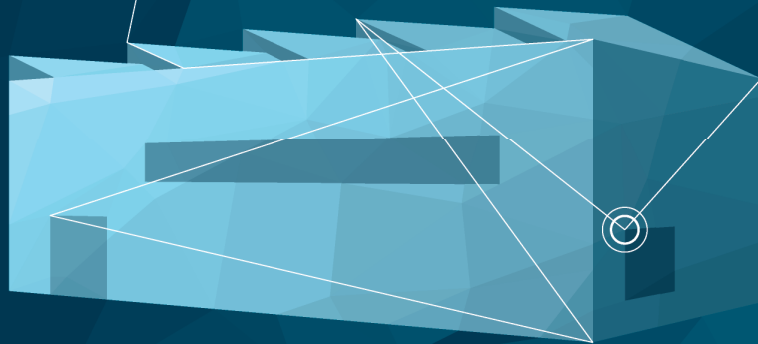
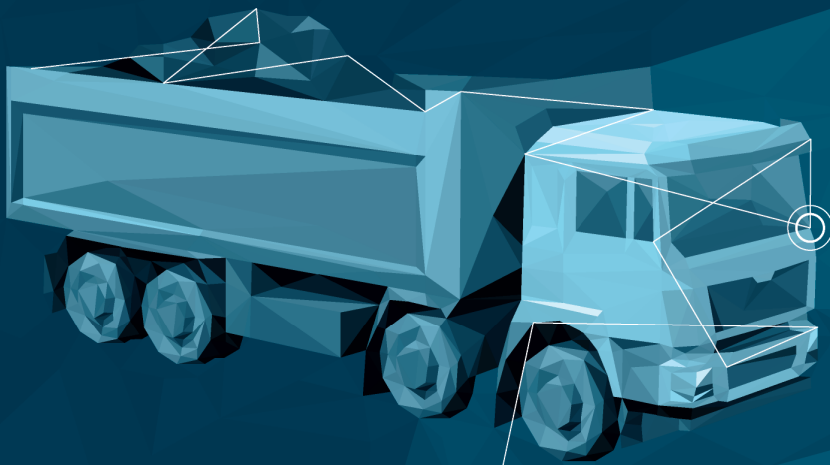
Wir freuen uns auf Ihre Anregungen und Kommentare!

Ihr

Dr. Herbert Diess



DEKARBONISIERUNG



DEKARBONISIERUNG

GRI 102-15

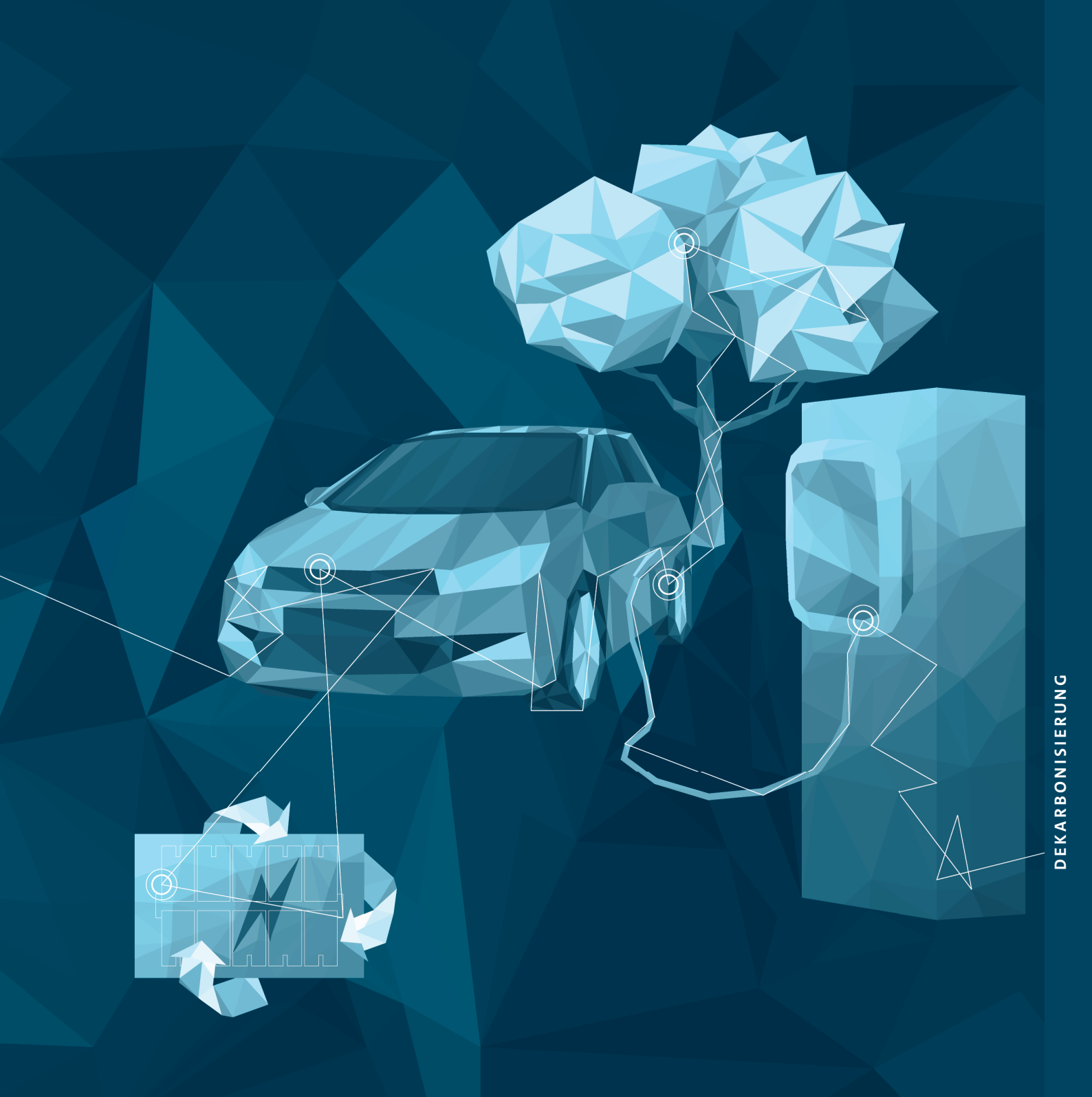
DEKARBONISIERUNG – AUF DEM WEG ZUR CO₂-NEUTRALITÄT

Der Klimawandel ist eine der zentralen Herausforderungen der Menschheit. Die Geschwindigkeit der Erderwärmung hat in den letzten drei Dekaden rasant zugenommen. Sie zu stoppen, ist Verpflichtung für uns alle. Aus der Mitte der Gesellschaft wird der Politik und den Unternehmen, auch dem Volkswagen Konzern, fehlende Handlungsbereitschaft in Klimaschutzfragen vorgeworfen. Die weltweite Bewegung „Fridays for Future“ erneuert diese Kritik beständig und mit Nachdruck. Die große öffentliche Resonanz zeigt, dass die Haltung und die Forderungen der Bewegung von weiten Teilen der Bevölkerung unterstützt werden.

Nach Berechnungen des Weltklimarats IPCC entfallen rund 14 % der globalen Treibhausgasemissionen auf den Transportsektor. In der EU ist dies der einzige Bereich, in dem die Treibhausgasemissionen in den letzten Jahren zugenommen haben. Wir als einer der weltweit größten Automobilhersteller und Mobilitätsanbieter sind uns der Verantwortung bewusst. Konkret sind allein unsere Produkte (Pkw und leichte Nutzfahrzeuge) über ihren gesamten Lebenszyklus gerechnet für ungefähr 1 % der gesamten auf der Welt entstehenden CO₂-Emissionen verantwortlich.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Wir nehmen diese Verantwortung nicht nur an, wir handeln auch aktiv danach, denn wir wollen vom Teil des Problems zum Teil der



Lösung werden. Dafür haben wir ein umfassendes Dekarbonisierungsprogramm auf den Weg gebracht und wollen so unseren Beitrag zur Erreichung des Zweigradziels aus dem Pariser Klimaabkommen leisten und dieses Ziel – wenn möglich – sogar deutlich unterschreiten. Bis spätestens 2050 will der gesamte Volkswagen Konzern ein CO₂-neutrales Unternehmen sein. Das reicht von der Flotte über die Produktion bis hin zur Verwaltung. Schon bis 2025 wollen wir die CO₂-Bilanz unserer Pkw über den gesamten Lebenszyklus um 30% gegenüber 2015 verbessern. Wir gehen damit weit über rechtliche und politische Vorgaben hinaus und übernehmen eine Vorreiterrolle in unserer Branche. Das ist unser neues Selbstverständnis.

Der Schlüssel ist die konsequente Elektrifizierung unserer Fahrzeugflotte, mit der wir auch unseren Kunden den Weg zur nachhaltigen, emissionsfreien Mobilität eröffnen. Dafür planen wir, bis 2024 konzernweit rund 33 Mrd. € zu investieren. Elektromobilität leistet aber nur dann einen Beitrag zum Klimaschutz, wenn wir die CO₂-Bilanz über den gesamten Lebenszyklus optimieren. Deshalb haben wir in unserem Dekarbonisierungsprogramm besonders die Lieferkette, die Fertigung und die Energieversorgung der Fahrzeuge mit Ökostrom im Blick.

Mit der Dekarbonisierung des Unternehmens werden wir als eines der weltweit führenden Mobilitätsunternehmen nicht nur unserer Verantwortung gerecht, sondern eröffnen uns auch neue Potenziale und Chancen. Wir erfüllen damit die wachsenden Anforderungen

unterschiedlichster Stakeholder und legen den Grundstein für Produkte, die Menschen weltweit begeistern werden. So wollen wir unsere Zukunft und unseren Erfolg sichern. Dekarbonisierung stärkt damit unseren Unternehmenswert und ist ein wichtiges Instrument zur Vorsorge gegen klimabedingte Risiken, die unser Geschäftsmodell gefährden können. Der verantwortungsbewusste Umgang mit diesen Risiken ist insbesondere aus Sicht von Investoren und Anteilseignern zu einem entscheidenden Faktor für Unternehmensbewertungen geworden.

Wir sehen es als unsere Verantwortung, im Dialog mit unseren Stakeholdern in Politik und Zivilgesellschaft den Rahmen für unser wirtschaftliches Handeln aktiv mitzugestalten – also auch den Rahmen für die Dekarbonisierung unserer Geschäftstätigkeit. Dabei stellen wir eine einheitliche Kommunikation aller Marken und Gesellschaften sicher („One Voice Policy“), auch in den Verbänden.

Diesen Systemwechsel können wir nicht allein erreichen – eine erfolgreiche Verkehrswende funktioniert aufgrund der Sektorkopplung nur mit einer erfolgreichen Energiewende. Dekarbonisierung im Energie- und Verkehrssektor hängt stark von politischen Rahmenbedingungen ab. Daher braucht es Zusammenarbeit und neue Allianzen für das größere gemeinsame Ziel. Im Jahr 2019 hat der Konzern seine Position zum politischen Rahmen für CO₂-neutrale Gesellschaften innerhalb direkter und indirekter Interessenvertretung sowohl national als auch international eingebracht: Der zentrale Erfolgsfaktor für die Dekarbonisierungsstrategie des Konzerns ist die Integration von erneuerbaren Energieträgern in alle Wertschöpfungsstufen. Eine sektorübergreifende CO₂-Bepreisung würde einen geeigneten Rahmen setzen, mit dem einzelne Länder, Koalitionen von Ländern und die Staatengemeinschaft insgesamt ihre Klimaziele volkswirtschaftlich optimieren und sicher erreichen können. Eine ausführlichere Darstellung sowie Positionen zu weiteren Themen sind auch online abrufbar.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit

DEKARBONISIERUNG MESSBAR MACHEN

Unser Dekarbonisierungsprogramm unterlegen wir mit konkreten, überprüfbareren Zielen und Maßnahmen. Es baut auf drei wesentlichen Prinzipien auf, die zugleich eine Priorisierung darstellen: An erster Stelle stehen Maßnahmen, mit denen sich CO₂-Emissionen vermeiden oder reduzieren lassen. An zweiter Stelle kommen die Maßnahmen, mit denen wir die Energieversorgung in der gesamten Wertschöpfungskette auf weniger CO₂-intensive beziehungsweise auf regenerative Energie umstellen. Abschließend kompensieren wir nicht vermeidbare CO₂-Emissionen über Klimaschutzprojekte, die höchsten internationalen Standards genügen.

Mit dem Dekarbonisierungsindex (DKI) verfügen wir über ein aussagekräftiges Messinstrument, das unsere Fortschritte und Zwischenergebnisse auf diesem Gebiet öffentlich und nachvollziehbar macht. Der DKI bemisst sich nach den CO₂-Emissionen der großen Pkw produzierenden Marken und der leichten Nutzfahrzeuge der Regionen Europa (EU28, Norwegen und Island), China und USA während

des gesamten Lebenszyklus. Er 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 CO₂e/Fahrzeug. 2019 haben alle Produktionsstandorte sowie die Marken und Regionen Dekarbonisierungsroadmaps erstellt, die in eine Konzern-Dekarbonisierungsroadmap eingeflossen sind.

 > Umwelt > Klimaschutz

Mit einem Trackingsystem wird der Grad der Erreichung unserer Ziele gemessen. Bei zeitweiser Verfehlung des Ziels werden wir Korrekturmaßnahmen umsetzen. 2019 sind bereits die ersten Maßnahmen unseres Programms angelaufen. Dazu gehören der verpflichtende Einsatz von erneuerbaren Energiequellen in der Batteriefertigung der Lieferanten, die Umstellung von Kraftwerken von Kohle auf Gas, Kundenangebote für Grünstrom bei Elektrofahrzeugen, Maßnahmen und Batterierecycling sowie die Produktion des neuen Elektromobils ID.3 in Zwickau.

CO₂-EMISSIONEN ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS REDUZIEREN

Die Erreichung unseres CO₂-Reduktionsziels ist auch deswegen ambitioniert, weil wir unsere Reduktionsziele auf den gesamten Lebenszyklus beziehen und somit auch auf Bereiche, die wir nur zum Teil direkt selbst beeinflussen können. Unsere direkten Handlungspotenziale für eine CO₂-neutrale Mobilität sind eine emissionsfreie Produktion einschließlich der vorgelagerten Lieferkette und die Fahrzeuge, die im Betrieb keine Emissionen ausstoßen. Mittelbar können wir Einfluss nehmen, indem wir Angebote für die Nutzung von Grünstrom für die Batterieladung und eine grüne, effiziente Ladeinfrastruktur schaffen. Bei der Umsetzung unseres Dekarbonisierungsprogramms benötigen wir maßgeblich die Mitwirkung unserer Lieferanten und der Energieversorger sowie auch Verhaltensänderungen unserer Kunden.

HERAUSFORDERUNG BATTERIEFERTIGUNG

Wir gehen die Herausforderung an, dass beim Übergang zur Elektromobilität zunächst höhere CO₂-Emissionen in der Lieferkette entstehen. Der CO₂-Ausstoß in der Herstellung eines Elektrofahrzeugs ist – von der Rohstoffförderung bis zur Übergabe an den Kunden – etwa doppelt so hoch wie bei einem Fahrzeug mit Verbrennungsmotor. Verantwortlich dafür sind die aufwendige Rohstoffgewinnung sowie die energieintensiven Prozesse bei der Batterieherstellung. Vor allem die Trocknung der Rohstoffe, die flüssig auf eine Trägerfolie aufgebracht werden, lässt den Stromverbrauch nach oben schnellen.

Aber wir steigern hier in großen Schritten die Effizienz: Schon das erste ID-Modell wird rund 50% weniger CO₂ pro Kilowattstunde (kWh) Batteriekapazität emittieren als der aktuelle e-Golf – durch verbesserte Batterietechnologien und die Batteriefertigung mit Grünstrom. Alle Batterielieferanten sind vertraglich dazu verpflichtet, zertifizierten Grünstrom in ihrer Produktion einzusetzen. Lieferanten

müssen vor der Vergabe einen entsprechenden Nachweis liefern. Damit sinkt der CO₂-Ausstoß in der Batteriefertigung signifikant.

Wir haben im Jahr 2019 mit dem schwedischen Unternehmen Northvolt AB ein 50/50-Joint-Venture gegründet, um eine Fabrik zur Produktion von Lithium-Ionen-Batterien aufzubauen. Es ist geplant, das Werk ab 2020 in Salzgitter zu errichten. Die Produktion soll um den Jahreswechsel 2023/2024 starten. Die Jahresleistung der Batteriefabrik soll zu Beginn 16 GWh betragen.

Der Einsatz neuer Technologien im Kontext des konsequenten Ausbaus unserer Flotte mit Elektrofahrzeugen führt unter anderem zu einer veränderten Zusammensetzung des Fahrzeugs und einem stärkeren Bedarf an Rohstoffen wie Kobalt und Lithium, deren Abbau und Verarbeitung mit erhöhten menschenrechtlichen Herausforderungen verbunden sein können. In enger Abstimmung mit unseren Batteriezelllieferanten verfolgen wir daher das Ziel, vom Abbau in der Mine bis zur Herstellung des fertigen Produkts eine vollständige Transparenz der Lieferkette herzustellen. Mit vielfältigen Kooperationen, Auditierungen und der Pilotierung neuer Technologien wie Blockchain erhöhen wir kontinuierlich die Transparenz in unserer Lieferkette. Aus unserer Sicht ist insbesondere auch eine nachhaltige und verantwortungsvoll gestaltete Lieferkette ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine globale Akzeptanz der Elektromobilität.

 > Verantwortung > Lieferkette

ENERGIEEFFIZIENTE UND EMISSIONSARME PRODUKTION

Teil unseres Dekarbonisierungsprogramms ist es, bis 2025 den CO₂-Ausstoß aller Werke pro Fahrzeug um 50% gegenüber 2010 zu reduzieren. Außerdem führen wir parallel absolute CO₂-Ziele ein: Bis 2030 wollen die Konzernstandorte gegenüber dem Vergleichsjahr 2018 absolut 16% weniger CO₂ emittieren. Schlüssel dafür sind die Steigerung der Energieeffizienz und die Erhöhung des Anteils regenerativer Energien in der Stromversorgung. Weltweit liegt im Volkswagen Konzern der Anteil der erneuerbaren Energien beim Stromverbrauch bei 41%. An 43 Konzernstandorten wird bereits zu 100% Strom aus erneuerbarer Energie bezogen.

Die Fertigung von Audi in Brüssel ist bereits durchgängig CO₂-neutral ausgerichtet worden. Für die Produktion des ID.3 wird das Volkswagen Werk Zwickau gerade in eines der größten, leistungsfähigsten und umweltfreundlichsten E-Werke Europas verwandelt. Vor allem die Reduktion der CO₂-Emissionen steht dabei im Fokus, etwa durch den Bezug von Ökostrom. Das allein reduziert die CO₂-Emissionen um knapp 90.000 t pro Jahr.

Mit unserer Initiative „Zero Impact Factory“ gehen wir im Rahmen unseres Konzernleitbilds Umwelt „goTOzero“ künftig entscheidende Schritte auf dem Weg zu einer Automobilproduktion ohne Auswirkungen auf die Umwelt. Dabei steht neben der Ressourceneffizienz und der Kreislaufwirtschaft vor allem der Klimaschutz mit einer CO₂-neutralen Energieversorgung ganz oben auf der Agenda.

 > Umwelt > Einsatz für eine intakte Umwelt

E-MOBILITÄT ALS SCHLÜSSELFAKTOR

Der Volkswagen Konzern treibt den grundlegenden Systemwechsel in der individuellen Mobilität weiter voran und richtet sich konsequent auf den Elektroantrieb aus. Aus ökologischer Perspektive haben Elektrofahrzeuge gegenüber Automobilen mit Verbrennungsmotor den Vorteil, dass während der Nutzung keine lokalen Emissionen verursacht werden. Auch während des gesamten Lebenszyklus schneiden Elektrofahrzeuge nach unseren Berechnungen schon heute in der CO₂-Bilanz besser ab. Ein aktueller Volkswagen Golf mit Benzinmotor, der auf dem europäischen Markt gefahren wird, emittiert über den gesamten Lebenszyklus bei einer Fahrleistung von 200.000 Kilometern 172 g CO₂e/km, der entsprechende Golf TDI (Diesel) durchschnittlich 140 g CO₂e/km – und der e-Golf nur 119 g CO₂e/km.

Der CO₂-Vorteil, den ein Elektrofahrzeug gegenüber einem Verbrennungsmotor besitzt, wird durch CO₂-Reduktionsmaßnahmen des Dekarbonisierungsprogramms weiter ausgebaut. Hierzu zählen Maßnahmen zur CO₂-Reduktion in der Lieferkette, speziell in der Batterieproduktion, sowie die Integration erneuerbarer Energieträger in die Wertschöpfungsketten.

In den nächsten zehn Jahren will der Volkswagen Konzern fast 70 neue E-Modelle auf den Markt bringen – statt 50 wie zunächst geplant. Damit steigt auch die Zahl der für die nächste Dekade projektierten Elektrofahrzeuge, die auf den E-Plattformen des Konzerns gebaut werden sollen, von 15 Millionen auf nun 22 Millionen Stück. Der E-Anteil in der Flotte soll bis 2030 auf mindestens 40% steigen. Bereits in diesem Jahr gehen die ersten Elektroautos der neuen Generation in Produktion.

Die neuen Elektroautos werden zukünftig an acht Standorten in Europa, China und den USA gebaut – und zwar auf Basis des Modulare E-Antriebs-Baukastens (MEB). Mit den damit verbundenen Skaleneffekten können die Kosten der E-Mobilität deutlich gesenkt werden. Damit wird individuelle Mobilität auch in Zukunft für viele Menschen bezahlbar und nutzbar.

Wir integrieren zudem Elektromobilität konsequent in zukunftsweisende Mobilitätskonzepte in urbanen Räumen, die unseren Kunden unabhängig vom Besitz eines eigenen Fahrzeugs vernetzte und umweltfreundliche Services bieten. Dazu zählen beispielsweise MOIA im Bereich Ridesharing oder „WeShare“ im Carsharing-Segment. Bei beiden Angeboten wird die Fahrzeugflotte voll elektrifiziert.

KLIMANEUTRALITÄT IN DER FAHRZEUGNUTZUNG

Elektromobilität ist nur dann wirklich nachhaltig, wenn das Elektrofahrzeug im Betrieb mit CO₂-frei erzeugter Energie genutzt wird. Mit der Tochtergesellschaft Elli (Electric Life) bietet das Unternehmen in Deutschland 100% CO₂-freien Volkswagen Naturstrom für Privathaushalte und Unternehmen mit oder ohne Elektrofahrzeug an. Er stammt aus Wind-, Solar- und Wasserkraftanlagen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Mit dem Marktstart des ID.3 baut Elli bis Anfang 2020 schrittweise ein Portfolio smarter Ladelösungen auf, das von Hardware über Abrechnungs- und digitale Zusatzdienste bis hin zu kompletten Beratungspaketen reicht. Dazu gehören Wallboxen, Ladestationen und IT-basierte Energiemanagementsysteme sowie Kundenkarten für das Laden unterwegs.

Damit erschließt Elli für den Konzern künftig ein völlig neues Geschäftsfeld, in dem über die Elektromobilität die Themenfelder Energie und Auto enger zusammenwachsen. Unser Ziel ist, dass Elli der erste Anbieter auf dem Markt sein wird, der Fahrern und Flottenmanagern von elektrischen Fahrzeugen ein nahtloses und ganzheitliches Lade- und Energieerlebnis bietet. Zur weiteren Stärkung der Elektromobilität werden Volkswagen und Partner aus der Industrie bis 2020 mit dem Projekt IONITY europaweit 400 Schnellladestationen an Fernstraßen errichten.

CO₂-EINSPARUNG DURCH RECYCLING

Ausgediente Batterien aus Elektrofahrzeugen sind kein Sondermüll, sondern können als wertvolle Rohstoffquelle dienen und zum Abbau von Emissionen beitragen. Batterien, die zwar grundsätzlich noch intakt sind, aber nicht mehr die volle Leistung für den Einsatz im Elektroauto bringen, können als Energiespeicher in Ladesäulen zum Einsatz kommen. Komplette ausgediente Batterien sind zu recyceln. Dafür baut Volkswagen Group Components in Salzgitter eine Pilotanlage zum Batterierecycling auf. Darin können ab 2020 pro Jahr bis zu 3.000 Fahrzeugbatterien wiederverwertet werden. Beispielsweise wird ein neues Rohmaterial (Black Powder) für die Kathoden von neuen Batterien gewonnen werden. Hier ergibt sich ein CO₂-Einsparpotenzial von bis zu 25%. Langfristig wollen wir dies ausbauen und die Rückgewinnung weiter verbessern.

KOMPENSATION VON UNVERMEIDBAREN CO₂-EMISSIONEN

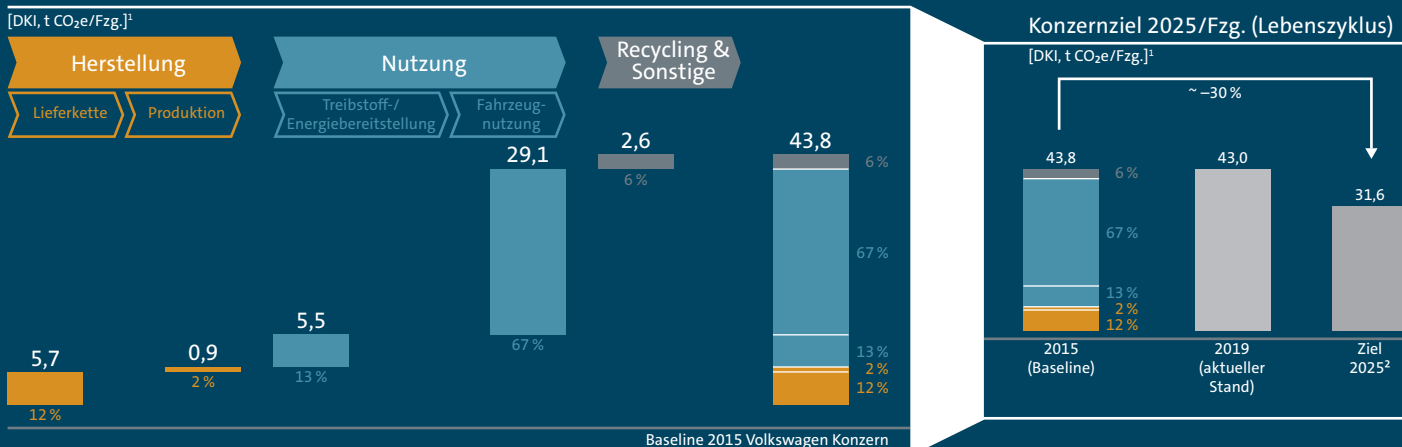
Durch die Reduzierung von CO₂-Emissionen und die Kompensation der nicht vermeidbaren Emissionen wollen wir die bilanziell CO₂-neutrale Übergabe des ID.3 an Kunden sicherstellen. Unvermeidbare CO₂-Emissionen gleichen wir durch Klimaschutzprojekte mit den höchsten Zertifizierungsstandards wie dem „Verified Carbon Standard“ (VCS), den „Climate, Community and Biodiversity Standards“ (CCB Standards) oder dem „Gold Standard“ aus. Zur Qualitätssicherung von Kompensationsprojekten haben wir ein umfassendes Scoring-Modell entwickelt und bewerten die Projekte bezüglich der Standardkonformität, Glaubwürdigkeit, Standortauswahl, Projektgröße und des Beitrags zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.

Wir fokussieren uns auf drei Arten von Projekten: den Waldschutz und die Wiederaufforstung in tropischen Regionen zur Unterstützung der Erhaltung und des Ausbaus unverzichtbarer CO₂-Senken sowie den Aufbau von Erneuerbare-Energie-Anlagen. Zunächst fördern wir den aktiven Waldschutz und die Wiederaufforstung, insbesondere in den Tropen. Mit dem ersten Vorhaben, dem „Katingan Mataya Forest Protection Project“ auf der indonesischen Insel Borneo, kompensiert das Unternehmen die derzeit noch unvermeidbaren CO₂-Emissionen aus der Lieferkette, der Herstellung und der Auslieferung des neuen Volkswagen Elektrofahrzeugs ID.3 sowie weitere Emissionen aus anderen Bereichen.

Im Jahr 2019 haben wir ein umfangreiches Programm für die Unterstützung von Klimaschutzprojekten gestartet und investierten fast 0,5 Mio. € in die Kompensation nicht vermeidbarer CO₂-Emissionen. Für das nächste Berichtsjahr planen wir, unser Engagement in Klimaschutzprojekten massiv auszubauen. Die Maßnahmen können in allen Phasen des Lebenszyklus angesiedelt sein. Ein wichtiges Kriterium für die Förderung: Die CO₂-Einsparung muss exakt beziffert werden und belegbar sein. Ein Gremium des Top-Managements entscheidet über die Förderung der Projekte.

PARISER KLIMAZIEL ERFORDERT EINE REDUZIERUNG UM 30% CO₂E/FZG. FÜR DEN VOLKSWAGEN KONZERN³ ÜBER DEN LEBENSZYKLUS

Baseline 2015 Volkswagen Konzern: Ø CO₂e-Emissionen/Fzg. (Lebenszyklus)



¹ Dekarbonisierungsindex (DKI): Bis einschließlich 2020 erfolgt die Erfüllung der europäischen Flottengesetzgebung auf Basis des Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ). Die europäischen Flottenemissionen des DKI wurden daher auf Basis des NEFZ ermittelt. Ab 2021 wird der NEFZ-Zielwert durch einen vom Gesetzgeber festgelegten Prozess in einen WLTP-Zielwert überführt. Mit der Überführung der Zielwerte im Jahr 2021 werden auch die europäischen Flottenemissionen des DKI nach WLTP berechnet, wodurch sich die Flottenemissionen in Europa voraussichtlich um ca. 20% erhöhen.

² Ableitung gemäß Science-Based-Target-Methodik auf Basis des Zweigradziels.

³ Große Pkw produzierende Marken und leichte Nutzfahrzeuge der Regionen Europa (EU28, Norwegen und Island), China und USA.

Der Klimawandel ist eine der zentralen globalen Herausforderungen der Gegenwart. Vor diesem Hintergrund wurde die „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ (TCFD) vom Finanzstabilitätsrat der G20-Staaten ins Leben gerufen. Ihre Empfehlungen schaffen einen einheitlichen Rahmen für die freiwillige und konsistente Berichterstattung klimabezogener Finanzrisiken und -chancen

eines Unternehmens. Der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht des Volkswagen Konzerns enthält an dieser Stelle erstmals eine Referenztabelle mit den fünf von der TCFD empfohlenen Themengebieten Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele.

TCFD – RISIKEN UND CHANCEN DES KLIMAWANDELS

TCFD-Empfehlung	TCFD-Offenlegung	Quelle
Governance		
Angabe der Governance des Unternehmens in Bezug auf klimabezogene Risiken und Chancen	a) Beschreiben Sie die Aufsicht des Vorstands über klimabezogene Risiken und Chancen.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Verantwortung und Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C1.1, C1.1a, C1.1b)
	b) Beschreiben Sie die Rolle des Managements bei der Bewertung und Handhabung klimabezogener Risiken und Chancen.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Verantwortung und Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C1.2, C1.2a, C2.2, C2.2a, C2.2b)
Strategie		
Angabe der tatsächlichen und möglichen Auswirkungen von klimabezogenen Risiken und Chancen auf die Geschäftstätigkeit, Strategie und finanzielle Planung des Unternehmens	a) Beschreiben Sie die klimabezogenen Risiken und Chancen, die die Organisation auf kurze, mittlere und lange Sicht identifiziert hat.	Geschäftsbericht 2019, Kapitel Risiko- und Chancenbericht Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung CDP-Fragebogen (C2.1, C2.2, C2.2c, C2.2d)
	b) Beschreiben Sie die Auswirkungen klimabezogener Risiken und Chancen auf die Geschäfte, die Strategie und die Finanzplanung der Organisation.	CDP-Fragebogen (C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C2.5, C2.6, C3.1, C3.1a, C3.1c)
	c) Beschreiben Sie die Widerstandsfähigkeit der Strategie der Organisation angesichts verschiedener klimabezogener Szenarien, einschließlich eines Szenarios mit einer Erderwärmung um bis zu zwei Grad Celsius.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung und Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C3.1c, C3.1d)
Risikomanagement		
Angabe dazu, wie das Unternehmen klimabezogene Risiken identifiziert, beurteilt und steuert	a) Beschreiben Sie die Prozesse der Organisation zur Identifizierung und Bewertung klimabezogener Risiken.	Geschäftsbericht 2019, Kapitel Risiko- und Chancenbericht Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung CDP-Fragebogen (C2.2a, C2.2b, 2.2c, C2.3, C2.4)
	b) Beschreiben Sie die Prozesse der Organisation für die Handhabung klimabezogener Risiken.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung CDP-Fragebogen (C2.2d, C2.3a)
	c) Beschreiben Sie, wie Prozesse zur Identifizierung, Bewertung und Handhabung klimabezogener Risiken in das allgemeine Risikomanagement der Organisation integriert werden.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung CDP-Fragebogen (C1.2a, C2.2, C2.2b, C2.3a)
Metriken und Ziele		
Angabe der Maßzahlen und Ziele, die verwendet werden, um klimabezogene Risiken und Chancen zu beurteilen und zu steuern	a) Nennen Sie die Kennzahlen, die die Organisation entsprechend ihrer Strategie und ihrem Risikomanagement-Prozess für die Bewertung klimabezogener Risiken und Chancen verwendet.	Geschäftsbericht 2019, Kapitel Nachhaltige Wertsteigerung Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C2.3a, C5.1, C5.2, C5.2a, C6.1, C6.3, C6.5, C9.1)
	b) Nennen Sie Scope-1-, Scope-2- und, falls zutreffend, Scope-3-Treibhausgasemissionen sowie die entsprechenden Risiken.	Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C5.1, C5.2, C6.1, C6.3, C6.5)
	c) Beschreiben Sie die Ziele, anhand derer die Organisation klimabezogene Risiken und Chancen sowie die Zielerreichung steuert.	Geschäftsbericht 2019, Kapitel Nachhaltige Wertsteigerung Nachhaltigkeitsbericht 2019, Kapitel Einführung und Kapitel Umwelt CDP-Fragebogen (C4.1, C4.1a, C4.1b, C4.2)

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

Die Volkswagen AG ist die Muttergesellschaft des Volkswagen Konzerns. Einerseits entwickelt sie Fahrzeuge und Komponenten für die Konzernmarken, andererseits produziert und vertreibt sie insbesondere Pkw und leichte Nutzfahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In ihrer Funktion als Muttergesellschaft hält die Volkswagen AG unmittelbar beziehungsweise mittelbar Beteiligungen an der AUDI AG, der SEAT S.A., der ŠKODA AUTO a.s., der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, der TRATON SE, der Volkswagen Financial Services AG, der Volkswagen Bank GmbH sowie an zahlreichen weiteren Gesellschaften im In- und Ausland. Ausführliche Angaben können Sie der Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß §§ 285 und 313 HGB entnehmen, der auf der Internetseite

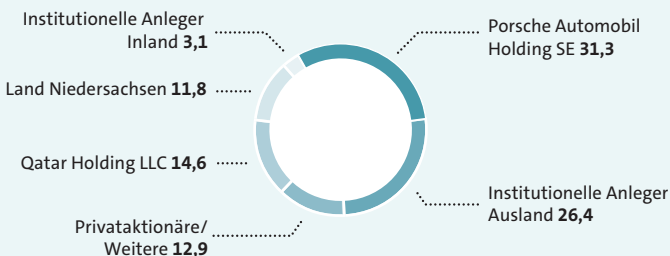
www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

Im Sinne von § 3 Nr. 38 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ist die Volkswagen AG ein vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen und unterliegt somit den Regelungen des EnWG. Im Elektrizitätssektor übt die Volkswagen AG gemeinsam in der Gruppe mit Tochterunternehmen die Funktionen Erzeugung und Vertrieb sowie Verteilung von Elektrizität aus.

Der Vorstand der Volkswagen AG leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand; er ist unmittelbar in Entscheidungen eingebunden, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind.

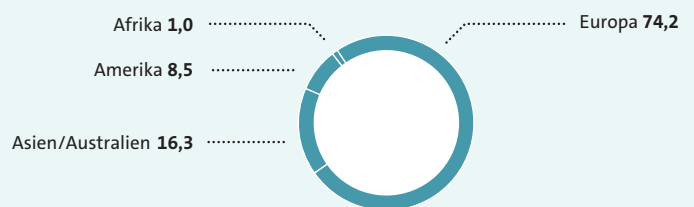
AKTIONÄRSSTRUKTUR IN DER VOLKSWAGEN AG

zum 31. Dezember 2019, in % des gezeichneten Kapitals



MITARBEITER NACH KONTINENTEN

zum 31. Dezember 2019, in %



ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt.

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering. Im Bereich Pkw werden im Wesentlichen die Pkw-Marken sowie die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung von Fahrzeugen und Motoren, die Produktion und der Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit Originalteilen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Es beinhaltet auch Motorräder und wird sukzessive durch Mobilitätslösungen ergänzt.

Der Bereich Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Lkw und Bussen der Marken Scania und MAN, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei leichten Transportern und erstreckt sich bis hin zu schweren Lkw und Bussen. Die Zusammenarbeit der beiden Nutzfahrzeugmarken wird in der TRATON SE koordiniert, die seit Mitte des Jahres 2019 an der Börse notiert ist.

Im Bereich Power Engineering wird das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen, Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen zusammengefasst.

Die Tätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Fahrzeugleasing, das Direktbank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement und Mobilitätsangebote.

Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Wesentlichen gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien, Russland, Mexiko und Polen.

Die Volkswagen AG und der Volkswagen Konzern werden vom Vorstand der Volkswagen AG auf Grundlage der Satzung der Volkswagen AG und der durch den Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagen AG geleitet.

Neben den Geschäftsbereichen Finanzen & IT, Personal sowie Integrität und Recht arbeitet der Volkswagen Konzern über sechs operative Einheiten und die Region China hinweg zusammen: die Markengruppen „Volumen“, „Premium“, „Sport & Luxury“ und „Truck & Bus“ sowie die operativen Einheiten Komponente & Beschaffung und Finanzdienstleistungen. Die Markengruppe „Volumen“ umfasst die Marken Volkswagen Pkw, SEAT, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Marken Audi, Lamborghini und Ducati bilden die Markengruppe „Premium“. „Sport & Luxury“

besteht aus den Marken Porsche, Bentley und Bugatti. Die Marken-
gruppe „Truck & Bus“ fungiert als Dach für die Marken Scania und
MAN. Die Komponente & Beschaffung soll als Einheit über die Mar-
ken hinweg tätig sein und diese unterstützen. Das Finanzdienst-
leistungsgeschäft ist zu einer Einheit zusammengeführt. Wir sind
überzeugt, dass durch dieses Führungsmodell vorhandene Kompe-
tenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer
gehoben und Entscheidungen beschleunigt werden. Zusätzlich
schafft dies die Voraussetzung dafür, die Steuerung des
Volkswagen Konzerns einfacher, schlanker und effektiver zu ge-
stalten. Die Marken werden gestärkt und ihnen steht mehr Autono-
mie zu. Entscheidungen werden nach dem Prinzip der Subsidiarität
auf der jeweils zuständigen, niedrigsten Ebene getroffen, nah am
operativen Geschäft.

Gleichzeitig wird durch die breitere Verteilung der Steuerungsauf-
gaben des Konzerns die Verantwortung klarer und verbindlicher
zugeordnet. Jedes Vorstandsmitglied übernimmt auch übergeord-
nete Konzernaufgaben. Die Vorstandsmitglieder der Volkswagen AG
agieren gleichzeitig als Markengruppenverantwortliche beziehungs-
weise Verantwortliche für eine operative Einheit. So wird die Zu-
sammenarbeit zwischen Marken und Konzern verbessert und die
Führung des Konzerns zur gemeinsamen Aufgabe.

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvor-
stand geleitet, der die unabhängige und eigenständige Entwicklung
sowie den Geschäftsbetrieb der Marke sicherstellt. Dabei berück-
sichtigt er die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Kon-
zernziele und -vorgaben sowie die Übereinkommen in den Marken-
gruppen, soweit dies gesetzlich zulässig ist. Konzernübergreifende
Interessen können so verfolgt und gleichzeitig die markenindividu-
ellen Charakteristika gewahrt und gestärkt werden. Angelegenhei-
ten von konzernweiter Bedeutung werden dem Konzernvorstand
vorgelegt, um – im gesetzlich zulässigen Rahmen – eine Abstim-
mung zu erreichen. Die Rechte und Pflichten der gesetzlichen Gremi-
en der betreffenden Markengesellschaft bleiben davon unberührt.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns werden von ihrer je-
weiligen Geschäftsleitung in eigener Verantwortung geführt. Dabei
berücksichtigen die Geschäftsleitungen in Übereinstimmung mit
den gesetzlichen Rahmenbedingungen neben den Interessen der
Gesellschaft auch die Interessen des Konzerns, der jeweiligen Mar-
kengruppe und der einzelnen Marken.

Auf Konzernebene befassen sich zudem Ausschüsse mit wesentli-
chen strategischen Fragestellungen, zum Beispiel zur Produktpla-
nung, zu Investitionen, zum Risikomanagement sowie zu Führungs-
fragen. Einige der Ausschüsse wurden im Berichtsjahr optimiert,
um die Effizienz ihrer Entscheidungen weiter zu steigern. Dadurch
konnte zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen
die Governance im Konzern gestärkt werden.

Das Modul „Best Governance“ aus unserem im Geschäftsjahr wei-
terentwickelten Zukunftsprogramm TOGETHER 2025+ unterstützt
die Transformation unseres Unternehmens. Es zielt unter anderem
darauf ab, die Steuerungsfähigkeit des Konzerns weiter zu verbes-
sern und Synergien noch besser zu realisieren.

PRODUKTIONSSTANDORTE

GRI 102-7

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

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

WERTSCHÖPFUNGSKETTE

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Der Volkswagen Konzern investiert jährlich mehr in Forschung und Entwicklung als jedes andere Automobilunternehmen der Welt und legt damit die Basis für neue Modelle und innovative Konzepte, die den Herausforderungen der Zukunft begegnen: Digitalisierung, Vernetzung und Elektromobilität.



BESCHAFFUNG

Jährlich beschafft der Volkswagen Konzern eine Vielzahl von Rohstoffen, Bauteilen und sonstigen Gütern. Eine nachhaltige Lieferkette und umweltverträgliche Transporte sind unabdingbar, um Verantwortung für Menschenrechte, Umweltschutz und Antikorruption umfassend zu leben.



PRODUKTION

Je Arbeitstag werden im Volkswagen Konzern weltweit rund 36.000 Fahrzeuge gefertigt. Effizienz in der Produktion ist ein zentrales Ziel, ebenso wie Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten.



MARKETING & VERTRIEB

Seine Fahrzeuge bietet der Volkswagen Konzern in 153 Ländern an. Komfort und Sicherheit gelten weltweit als zentrale Kundenbedürfnisse. Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige und stabile Partnerschaften. Der Anteil des Volkswagen Konzerns an gewerblichen Großkunden in Deutschland beträgt 44,1% und im restlichen Europa 25,6%.



AFTERSALES & FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Zum Service zählen unter anderem die Händlerbetreuung zur Sicherstellung der Beratungs- und Wartungsqualität, der Originalteilehandel sowie innovative Finanzdienstleistungen rund um das Auto.



VERWERTUNG

Recycling leistet einen wesentlichen Beitrag, um die Wirkung unserer Produkte auf die Umwelt zu verringern und Ressourcen zu schonen. Dabei geht es nicht nur um die Verwertung von Fahrzeugen am Ende der Lebensdauer – vielmehr achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der benötigten Werkstoffe, die Verwendung von qualitativ hochwertigem Recyclingmaterial und die Vermeidung von Schadstoffen.

Mit dem im Jahr 2016 veröffentlichten Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ verfolgen wir das Ziel, den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum auszurichten.

Wir als Volkswagen Konzern haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft unsere Kunden zu begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse zu erfüllen – mit einem ansprechenden Produktportfolio aus faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft, wobei wir eine Vorbildfunktion auf diesen Gebieten anstreben. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. So streben wir nach technologischer Führung in der Branche sowie wettbewerbsfähiger Ertragskraft und wollen gleichzeitig ein exzellenter Arbeitgeber sein.

Im Sommer 2019 haben wir mit TOGETHER 2025⁺ unser Zukunftsprogramm weiterentwickelt. Wir erhöhen unser Tempo zur strategischen Zielerreichung und schärfen unseren Fokus. Dafür wurde auch die strategische Vision des Volkswagen Konzerns überarbeitet. Mit „Shaping mobility – for generations to come.“ wollen wir die Zukunft der Mobilität noch aktiver gestalten und nachhaltig sicherstellen – für heutige und kommende Generationen.

Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Unser Kernprodukt wird zugleich noch emotionaler und bietet ein ganz neues Fahrerlebnis. So kann das Auto auch künftig ein Eckpfeiler nachhaltiger, individueller und bezahlbarer Mobilität sein. Zudem bekennen wir uns zum Pariser Klimaschutzabkommen und verpflichten uns selbst – als eines der ersten Unternehmen unserer Branche – zum Null-Emissions-Ziel bis spätestens 2050.

Die Automobilbranche ist insbesondere durch die Transformation hin zur Elektromobilität sowie zur Digitalisierung geprägt. Für eine erfolgreiche Bewältigung dieses Umbruchs haben wir uns entsprechend aufgestellt: Sowohl die Strategien unserer Marken und Regionen als auch unserer Funktionalbereiche sind konsequent an der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ ausgerichtet.

Unter dem Dach der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir fünf zentrale Module definiert, in denen viele unserer bisherigen Konzerninitiativen aufgegangen sind. Mit dieser Anpassung legen wir den Fokus auf Unternehmensführung, höhere Leistungsfähigkeit, Steigerung der Markenwerte, Software sowie exzellente Mitarbeiterführung.

Unser Kodex der Zusammenarbeit bildet zusammen mit unserem Integritäts- und Compliance-Programm Together4Integrity (T4I) ein zentrales Fundament der Konzernstrategie. Der Kodex beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte auf richtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander. T4I bündelt alle Aktivitäten für Integrität, Kultur, Compliance,

Risikomanagement und Personalmanagement und schafft einen gemeinsamen Weg hin zu einer neuen Unternehmenskultur.

FÜNF MODULE DER STRATEGIE TOGETHER 2025⁺

Unsere überarbeitete Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ beinhaltet konsequente Richtungsentscheidungen sowie konkrete Module und zielt auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab.

Die Module umfassen Best Governance, Best Performance, Best Brand Equity, Software-enabled Car Company sowie Excellent Leadership. Den Status und Fortschritt überprüfen wir kontinuierlich, um die definierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, Bedeutsamkeit und Passgenauigkeit zu analysieren. So sind wir in der Lage, diese Module zielgerichtet an den Wandel unseres Unternehmens anzupassen. Im Modul Best Governance arbeiten wir daran, eine fokussierte, schlanke Konzernstruktur zu schaffen, die die Marken steuert, fortwährend Synergien hebt und Entscheidungsprozesse beschleunigt. Der Konzern soll als effizient geführt, vertrauenswürdig, nachhaltig handelnd und transparent wahrgenommen werden. Dabei intensivieren wir den Austausch mit unseren wesentlichen Stakeholdern und überprüfen systematisch, ob wir weiterhin der beste Eigentümer für unsere verschiedenen Marken und Unternehmen sind. Zudem wollen wir unsere CO₂-Ziele messbar und die Fortschritte bis hin zur CO₂-Neutralität in 2050 transparent gestalten.

Das Modul Best Performance zielt ab auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch Erhöhung der Effizienz, Produktivität und Ertragskraft. Als global agierendes Unternehmen bietet unsere Größe die Möglichkeit, Skaleneffekte noch wirtschaftlicher zu nutzen. Wir halten an unseren ehrgeizigen Zielen fest, arbeiten konsequent daran, diese zu erreichen, und streben danach, sie zu übertreffen. So schaffen wir die Voraussetzungen, umfangreich in unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter und in die Mobilität für heutige und kommende Generationen zu investieren.

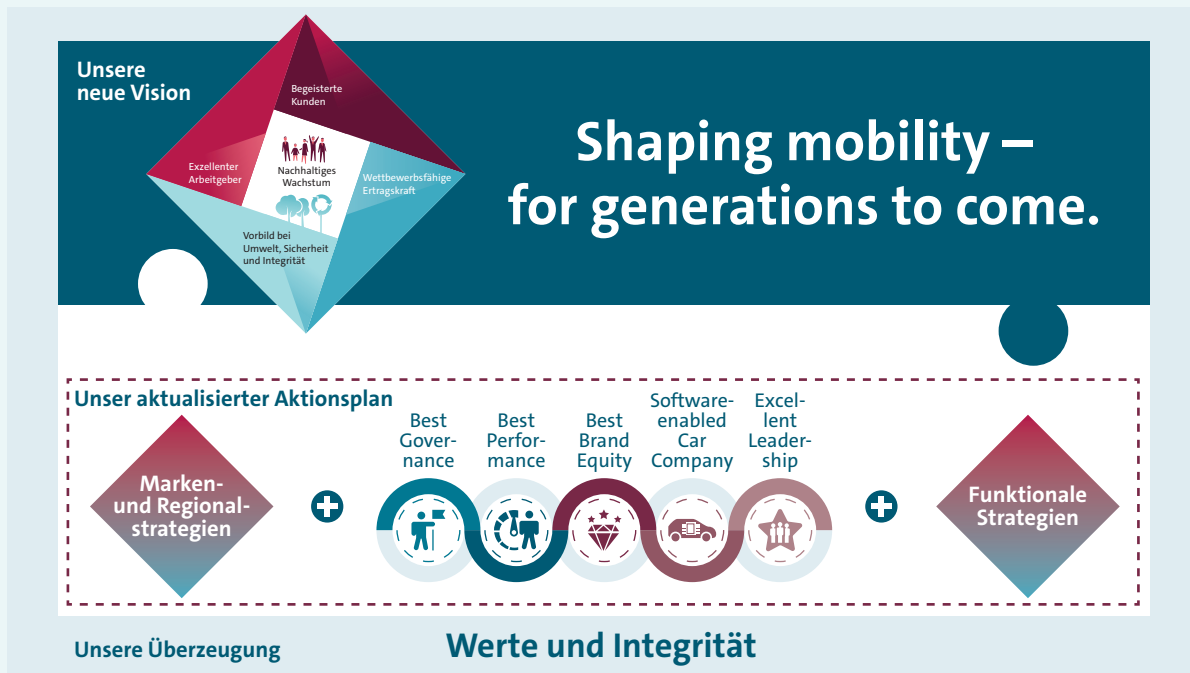
Im Modul Best Brand Equity liegt der Fokus darauf, das Markenportfolio neu auszurichten und weiter zu schärfen. So ist eine deutliche Steigerung der Werte unserer Konzernmarken bis 2025 möglich. Dabei werden für jede Marke das Profil und der Markenauftrag optimiert sowie die Überschneidungen der Markenpositionierungen zurückgefahren. Auf dieser Grundlage entscheiden wir – ausgehend von den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden – über das künftige Design, das Produktportfolio und Dienstleistungen jeder Konzernmarke.

Im Modul Software-enabled Car Company arbeiten wir daran, die Software-Entwicklung zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Dazu bündeln wir vorhandene Expertise, verstärken uns massiv und bauen eine eigene Organisationseinheit auf. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einer eigenen, markenübergreifenden Software-Plattform aufsetzen. Dieses Vorgehen eröffnet die Hebung von Synergien zwischen den einzelnen Marken und Fahrzeugprojekten. Der

Volkswagen Konzern und seine Marken sollen dann nicht nur für die besten Fahrzeuge stehen, sondern gleichermaßen für begeisterte digitale Produkte und Dienste.

Das Modul Excellent Leadership treibt den Wandel zu einer offeneren, partnerschaftlicheren und wertebasierteren Führungskultur voran. Hierbei wird die Management-Entwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern stets die richtigen

Talente die richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt innehaben. Zusätzlich formulieren wir eine klare Erwartungshaltung an die Führungskräfte des Konzerns. Sie beinhaltet eine stärkere Kundenorientierung, mehr unternehmerische Verantwortung, mehr Wirksamkeit und Ergebnisorientierung sowie eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs und des positiven Umgangs mit Fehlern. Volkswagen will außerdem die Vielfalt auf allen Ebenen im Unternehmen erhöhen und verfolgt dazu klare, messbare Ziele, um den Anteil weiblicher und internationaler Führungskräfte zu steigern.



ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den fünf strategischen Modulen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Vision erreichen wollen, die Mobilität für heutige und kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Übergeordnet wird unser Vorhaben durch vier Zieldimensionen geleitet, welche sich in Form der Volkswagen Strategieraute wiederfinden. Die vier Zieldimensionen stehen dabei für: Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft. Durch die konsequente Verfolgung dieser Ziele wollen wir nachhaltig wachsen.

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

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung und Überarbeitung der Konzernstrategie an. Dabei wird die Relevanz der Kennzahlen auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert. Über die definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir in den Kapiteln „Corporate-Governance-Bericht“ und „Nachhaltige Wertsteigerung“ des Geschäftsberichts.

 > Geschäftsbericht > Corporate-Governance-Bericht, Nachhaltige Wertsteigerung

ZIELDIMENSION: BEGEISTERTE KUNDEN

Die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden und passgenaue Mobilitätslösungen stehen im Mittelpunkt dieser Zieldimension. Unser Anspruch ist, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und dabei einen optimalen Kundennutzen zu generieren. Dazu bedarf


es neben den besten Produkten, den effizientesten Lösungen und dem besten Service einer einwandfreien Qualität und eines hervorragenden Images. Wir wollen unsere Kunden begeistern, neue Kunden gewinnen und sie dauerhaft an uns binden – denn nur loyale und treue Kunden empfehlen uns weiter.

Die strategischen Kennzahlen umfassen die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zu Loyalität, Kundenzufriedenheit und Qualität.

ZIELDIMENSION: EXZELLENTER ARBEITGEBER

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

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


 > Menschen > Arbeitgeberattraktivität

ZIELDIMENSION: VORBILD BEI UMWELT, SICHERHEIT UND INTEGRITÄT

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Dies spiegelt sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen wider. Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

Zu unseren obersten Grundsätzen gehört es, Regeln und Gesetze einzuhalten, sichere Prozesse zu etablieren und mit Fehlern offen umzugehen, um solche zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

Die strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension umfassen: Dekarbonisierungsindex, CO₂-Flottenemissionen sowie Regeleinhaltung, Fehlerkultur und Integrität.

 > Umwelt > Einsatz für eine intakte Umwelt

ZIELDIMENSION: WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

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

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

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

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

STRATEGISCHE KENNZAHLEN: WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

	2015	2025
Operative Umsatzrendite ¹	6 %	7 bis 8 %
Forschungs-und-Entwicklungs-Kostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4 %	~ 6 %
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9 %	~ 6 %
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	> 10 Mrd. €
Ausschüttungsquote	Negativ	≥ 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5 %	~ 10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	-0,2 %	> 14 ² %

¹ 2015 vor Sondereinflüssen.

² Unter Berücksichtigung des neuen IFRS 16.

RISIKOMANAGEMENT ALS FRÜHWARNSYSTEM

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und sie vorausschauend steuern. Ein umsichtiges Risikomanagement und wirkungsvolle interne Kontrollsysteme sind für uns deshalb von signifikanter Bedeutung. Hohe Standards setzen wir nicht nur bei uns intern an, sondern verlangen deren Einhaltung auch von allen Lieferanten entlang unserer Wertschöpfungskette.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTERNES KONTROLLSYSTEM

Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird bei uns durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem (RMS/IKS) unterstützt. Es definiert die wesentlichen Grundsätze und Elemente für unseren Konzern als Grundlage einer angemessenen und wirksamen Steuerung sowie Kontrolle wesentlicher Risiken. Dies umfasst sowohl Risiken mit Auswirkungen auf den Volkswagen Konzern als auch auf Umwelt und Gesellschaft.

Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS basiert auf dem international anerkannten „COSO Enterprise Risk Management“-Rahmenwerk (COSO = Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Über eine Konzernrichtlinie zum Risikomanagement sind alle Geschäftsbereiche und -einheiten zur Implementierung eines RMS/IKS verpflichtet. Das Konzern-Risikomanagement unterstützt die Bereiche durch entsprechende Schulungen und Beteiligung an der Konzeptentwicklung. Der Vorstand erhält anlassbezogene, vierteljährliche und jährliche Risikoberichte.

Im Mittelpunkt unseres RMS/IKS steht das Konzept der drei Verteidigungslinien, das unter anderem vom Europäischen Verband der Institute für interne Revision (ECIIA) als Grundelement gefordert wird. Diesem Konzept folgend, verfügt unser RMS/IKS über drei Verteidigungslinien, die uns vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.


- Die erste Verteidigungslinie bilden die Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation unseres Konzerns.
- Die zweite Linie ist das Konzern-Risikomanagement. Dieses setzt Standards für das RMS/IKS und koordiniert die vierteljährliche Risikoabfrage sowie den jährlichen sogenannten GRC-Regelprozess. Für wesentliche Risiken, definiert anhand von quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien sowie einer Eintrittswahrscheinlichkeit, erfolgt eine Berichterstattung an den Konzernvorstand.
- Die dritte Linie ist die Konzernrevision, die im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen den Aufbau und die Umsetzung des RMS regelmäßig überprüft.

NACHHALTIGKEITS- UND COMPLIANCE-RISIKEN

Das Risikomanagement des Volkswagen Konzerns wird kontinuierlich weiterentwickelt, um den gestiegenen internen und externen Anforderungen im Bereich Unternehmensverantwortung Rechnung zu tragen. Dies gilt insbesondere für das Instrument des vom Unternehmen genutzten Risiko-Themenfeldkatalogs, der in 18 verschiedene Module aufgeteilt ist. Der Risiko-Themenfeldkatalog wurde 2019 auf die notwendige Aktualität hin überprüft und einzelne Themenfelder wurden moderat angepasst. So wurde insbesondere die Bewertung von Compliance-Risiken, Umweltrisiken aus betrieblichen Prozessen und Produkteigenschaften sowie Risiken der Nichteinhaltung von Menschen- und Arbeitnehmerrechten nochmals vertieft.

Der Risiko-Themenfeldkatalog ist von allen einbezogenen Einheiten zu verwenden. Das Konzern-Risikomanagement und die Marken-Risikomanagement-Einheiten können ausgewählte Themenfelder, auch aus den Themenfeldern Nachhaltigkeit, Umwelt und Compliance, für die relevanten Einheiten als „verpflichtend“ erklären.

Zu den Risiken, die sich auf unser finanzielles Ergebnis auswirken können, gehören auch allgemeine Umweltrisiken sowie Risiken des Klimawandels. Zu nennen sind hier beispielhaft Risiken, die aus unterschiedlichen CO₂- und Emissionsvorgaben resultieren können, aber auch Wetterextreme, Stürme oder Überschwemmungen mit Auswirkungen auf Produktion, Infrastruktur und Lieferketten. Nähere Informationen werden dazu im Abschnitt TCFD gegeben.

 > Einführung > Dekarbonisierung


NICHTFINANZIELLE RISIKEN

Die Konzern-Risikomanagement-Prozesse berücksichtigen auch die Risiken für die nichtfinanziellen Aspekte entsprechend dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Hier haben wir den einzelnen Belangen konkrete Risiken aus dem Themenfeldkatalog prioritär zugeordnet.

- Umweltbelange
 - Umweltrelevante Risiken aus Folgen betrieblicher Prozesse oder den Produkteigenschaften
 - Umweltrelevante Risiken aus der Verwendung von Materialien und Substanzen zu Produktions- oder anderen betrieblichen Zwecken
- Arbeitnehmerbelange
 - Personalrisiken in Bezug auf Arbeitssicherheit und Gesundheitswesen
 - Risiken aus dem Einsatz von Fremdfirmenmitarbeitern im Rahmen von Werk- und Dienstleistungsverträgen
- Sozialbelange
 - Risiken der Nichteinhaltung der gesellschaftlichen Verantwortung
 - Risiken der Verletzung von gesundheits- und sicherheitsbezogenen Regelungen

- Kundenbelange
 - Risiken der Verletzung von produktbezogenen Regelungen
 - Risiken aus der Produktverantwortung
- Achtung der Menschenrechte
 - Risiken der Nichteinhaltung von Menschenrechten
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung
 - Risiken aktiver Korruption
 - Risiken passiver Korruption
 - Unterschlagungs- und Veruntreuungsrisiken

Die Darstellung der aus Sicht des Volkswagen Konzerns relevanten Risiken inklusive der Risiken in Bezug auf die sechs berichtspflichtigen nichtfinanziellen Aspekte erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Lageberichts. Im Geschäftsjahr 2019 wurden Risiken mit Bezug zur Einhaltung der CO₂-Compliance in einzelnen Marken und Märkten identifiziert, die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf den nichtfinanziellen Aspekt der Umweltbelange haben oder haben werden. Hierzu erfolgt eine nähere Darstellung im Risiko- und Chancenbericht unter der Überschrift „Umweltschutzrechtliche Auflagen“ des Geschäftsberichts.

 > Geschäftsbericht 2019 > Risiko- und Chancenbericht

The background is a solid brown color with a subtle, low-poly geometric pattern. Overlaid on this is a complex network of white dots (nodes) connected by thin white lines. The nodes are arranged to form a large, roughly circular shape that is slightly tilted. The density of the connections is higher in the upper right and lower left portions of the shape.

VERANTWORTUNG

22

24 Integrität

26 Compliance

30 Nachhaltigkeitsmanagement

36 Gesellschaftliche Verantwortung

38 Lieferkette

42 Menschenrechte

44 Ergänzende Tabellen
und Kennzahlen

In der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir uns ein wesentliches Ziel gesetzt: ein Vorbild zu sein für Integrität. Mit der Umsetzung des Programms Together4Integrity (T4I) wollen wir dieses Ziel einheitlich und konzernweit über alle Marken und Gesellschaften erreichen und die Corporate Governance zu Integrität und Compliance stärken. Wir haben uns das Ziel gesetzt, dass Integrität und Compliance als Steuerungsgrößen strategisch wie operativ dauerhaft von gleichem Rang sind wie etwa Umsatz, Ergebnis, Produktqualität oder Arbeitgeberattraktivität. T4I ist damit eines der umfangreichsten Veränderungsprogramme in der Geschichte des Konzerns. Die Konzeption und die Umsetzung des Programms liegen in der Verantwortung der Vorstandsressorts Integrität und Recht unter der Leitung von Hiltrud D. Werner.

T4I MIT FOKUS AUF GOVERNANCE UND KULTURWANDEL

Das Programm dient zunächst dazu, den Ordnungsrahmen für integres und regelkonformes Verhalten zu bilden – das ist die Governance-Dimension von T4I. Darüber hinaus hat T4I aber auch die Dimension der Kulturveränderung: die Menschen zu erreichen und ihren eigenen Antrieb zu stärken, sich integer zu verhalten. Für unsere Beschäftigten gibt es damit einen stabilen Rahmen, in dem sie verantwortlich, zielgerichtet und auch unternehmerisch handeln können und dazu beitragen, dass Volkswagen ein durchgängig integres und im besten Sinne achtbares Unternehmen ist.

Das Fundament der Kulturveränderung sind die sieben Konzerngrundsätze. Diese Grundsätze definieren, wie wir bei Volkswagen zusammenarbeiten wollen, und ergänzen den Code of Conduct, der die allgemeinen Verhaltensregeln insbesondere mit Blick auf die Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien vorgibt.

 www.volkswagenag.com > Konzern > Die Volkswagen Konzerngrundsätze

Die methodische Ausgestaltung von T4I folgt den fünf grundlegenden und weithin anerkannten Prinzipien der internationalen Ethics & Compliance Initiative (ECI). Die Prinzipien beziehen sich auf Strategie, Risikomanagement, integres Verhalten, eine offene Diskussionskultur sowie die Übernahme von Verantwortung auch bei Fehlverhalten. Integrität und Compliance werden durch T4I für alle fünf Prinzipien spezifisch konkretisiert und sollen so nachhaltig in der Unternehmenspraxis verankert werden. Inhaltlich bündelt T4I als konsistentes Dachprogramm alle Initiativen des Unternehmens und seiner Fachbereiche mit Bezug zu Integrität und Compliance.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei T4I ist ein starker „Tone from the Top“, mit dem Vorstände und Top-Manager die Richtung vorgeben, Ziele aufzeigen und die Gründe und Vorteile des Programms erläutern. Protagonisten sind hier sowohl die Mitglieder des Konzernvorstands als auch die Vorstände oder Geschäftsführer der einzelnen Unternehmen, die das Programm und die einzelnen Initiativen in den lokalen Bezugsrahmen setzen und authentisch für T4I als Projekt des eigenen Unternehmens einstehen. Weitere

Unterstützung bieten zahlreiche dialogorientierte Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungsformate, beispielsweise die sogenannten Perception-Workshops, die hierarchieübergreifend die Mitarbeiter aktiv einbeziehen und mitgestalten lassen.

Doch T4I wirkt nicht nur intern, sondern auch über den Konzern hinaus: durch die Überarbeitung des Business Partner Code of Conduct, mit dem wir auch unsere Lieferanten und Vertriebspartner auf die Grundsätze von Integrität und Compliance verpflichten. Außerdem bestimmt der zunehmende Fokus auf Integrität und Compliance insbesondere im Code of Conduct auch die Interaktion jedes Mitarbeiters mit Kunden, Vertretern der Zivilgesellschaft, Regierungsstellen, Behörden und anderen Stakeholdern.

T4I KONZERNWEIT UMSETZEN

Das Programm soll bis zum Jahr 2025 in die rund 700 operativ tätigen Unternehmenseinheiten (Legal Entities) ausgerollt werden, in denen unsere mehr als 670.000 Mitarbeiter tätig sind. Seit dem Start im Frühjahr 2018 bis zum Ende des Berichtszeitraums 2019 wurde das Programm zunächst in über 200 nach Größe und Risikoprofil priorisierten Unternehmenseinheiten ausgerollt, um möglichst schnell eine weitreichende Wirkung zu erzielen. Mit rund 491.000 Mitarbeitern repräsentieren diese Unternehmenseinheiten mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten des Volkswagen Konzerns.

Den inhaltlichen Kern von T4I bilden über 100 Maßnahmenpakete, die von jeder Unternehmenseinheit eigenständig umzusetzen sind. Dadurch sollen in allen Funktionsbereichen durchgehend robuste Systeme und Prozesse zur Vermeidung von Compliance- und Integritätsrisiken geschaffen werden – und damit sollen auch die Ursachen beseitigt werden, die in der Vergangenheit schwerwiegendes Fehlverhalten begünstigt haben. Die Maßnahmenpakete sind thematisch in elf „Key Initiatives“ zusammengefasst, beispielsweise zu Produkt-Compliance, zu HR-Compliance und -Prozessen, zum Whistleblower-System oder auch zur Geschäftspartner-Due-Diligence. Eine Key Initiative – das „Integrity Program“ – ist besonders auf das Thema Integrität fokussiert. Regelmäßige Berichterstattung zum Umsetzungsstand der jeweiligen Key Initiative sichert Transparenz bezüglich des erreichten Fortschritts der Implementierung in den einzelnen Unternehmen und schafft so die Basis für die Qualitätssicherung. Der Fokus lag im Berichtsjahr darauf, Menschen zu erreichen, zu sensibilisieren und zu motivieren. Dazu haben wir T4I-Auftaktveranstaltungen und im Anschluss daran sogenannte T4I-Perception-Workshops durchgeführt. Beide Veranstaltungen finden in jeder Unternehmenseinheit zu Beginn der Umsetzung von T4I statt und binden sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte hierarchieübergreifend als Akteure des Veränderungsprozesses mit ein. Durch die gemeinsame Ausgestaltung und Durchführung dieser Veranstaltungen wird bei den Beteiligten das Bewusstsein für den wertvollen Beitrag jedes Einzelnen zum Erfolg der Veränderung geschärft. Zudem bieten sie die Möglichkeit, offen kritische Fragen zu stellen und Probleme zu benennen.

In den Perception-Workshops 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 ab und diskutieren über Verbesserungsmöglichkeiten. Im Berichtsjahr zeigte sich, dass die Mitarbeiter sich vorwiegend positiv über die Praxis von Integrität und Compliance am jeweiligen Standort äußern: Durchschnittlich mehr als 80% der Befragten kennen beispielsweise die Unternehmenswerte. Sie wissen, wo sie Missstände melden können, und stimmen der Aussage zu, dass es dem Unternehmen wichtig sei, wie sich die Vorgesetzten verhalten. Die Workshops werden nach etwa einem Jahr wiederholt, auch um Fortschritte zu messen und bestehenden Handlungsbedarf zu ermitteln.

Bis zum Ende des Berichtsjahres 2019 haben seit Start des Programms 69 Auftaktveranstaltungen in 34 Ländern stattgefunden, an denen insgesamt über 8.000 Personen teilgenommen haben. Im gleichen Zeitraum haben wir in 36 Ländern 89 Perception-Workshops durchgeführt, an denen insgesamt über 7.700 Personen teilgenommen haben.

T4I ALS KOMPASS FÜR RICHTIGES HANDELN

Die Key Initiative „Integrity Program“ hat zum Ziel, das Verständnis von Integrität und ihrer Bedeutung als Grundlage unternehmerischen Handelns im Volkswagen Konzern bei allen Mitarbeitern und Führungskräften zu schärfen und eine Kultur zu schaffen, in der integriertes Verhalten nicht nur durchgängig möglich ist, sondern auch als selbstverständlich erachtet wird. Damit verbunden sind die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern, eine Erhöhung der Transparenz von Entscheidungsgründen und die Stärkung der Bereitschaft, Fehlentwicklungen und Risiken auch gegenüber Vorgesetzten zu thematisieren. Integrität ist für uns ein Kernelement professionellen Verhaltens und nur auf dieses zielen wir ab: Es geht darum, in einer gegebenen Lage das Richtige zu tun.

Als Grundlage unternehmerischen Handelns muss Integrität auf allen Ebenen wirken. So ist sie für alle Entscheidungen des Vorstands ein obligatorisches Kriterium: Jede Vorstandsvorlage muss eine Stellungnahme des verantwortlichen Fachbereichs dazu enthalten, auf welche Weise der angestrebte Beschluss und seine Folgen mit der Integrität und Compliance des Unternehmens im Einklang stehen beziehungsweise ob und welche Integritäts- oder Compliance-Risiken damit verbunden sind und wie sie verringert werden können. Auf die gleiche Weise ist Integrität auch als Kriterium für Entscheidungen der Vorstände der einzelnen Konzernmarken und -gesellschaften festgeschrieben.

Die Möglichkeit integrierten Verhaltens jedes Einzelnen ist eine explizite Frage im Stimmungsbarometer, der jährlichen Befragung aller Mitarbeiter des Konzerns. Die Frage lautet: „In unserer Organisationseinheit ist es jedem möglich, sich integer zu verhalten“. Steht diese Möglichkeit in einer bestimmten Organisationseinheit aus Sicht der Mitarbeiter in Frage, muss die jeweilige Führungskraft gemeinsam mit dem Team die möglichen Hemmnisse identifizieren und ausräumen. Die Frage wurde 2017 erstmals im Stimmungs-

barometer gestellt und zählte seitdem inklusive des Berichtsjahres zu den drei Fragen mit der höchsten Zustimmung.

Um den Begriff der Integrität mit Leben zu füllen und für die Mitarbeiter plastisch zu machen, was integriertes Verhalten im Arbeitsalltag bedeutet, wurden die sogenannten Verhaltensanker entwickelt. Sie dienen als praktische Handlungsleitlinien und geben zugleich eine normative Erwartung vor, was im Volkswagen Konzern als „richtiges Verhalten“ gilt. Diese definierten Verhaltensanker werden auch den Bezugsrahmen bilden, wenn ab 2020 Integrität obligatorisches Thema in den Mitarbeitergesprächen ist.

INTEGRITÄT ALS FÜHRUNGSAUFGABE

In ihrer Rolle als Vorbilder sind die Führungskräfte einer der größten Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter. Um diese Vorbildfunktion weiter zu stärken und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, wurde 2019 unter anderem das „Role Model Program 2.0“ zur Förderung einer dialogorientierten und distanzabbauenden Zusammenarbeit eingeführt. Die Führungskräfte sollen befähigt werden, im eigenen Team für eine offene Diskussionskultur zu sorgen, in der Risiken oder Zielkonflikte ohne Angst vor Sanktionen besprochen werden können und Mitarbeiter dazu ermuntert werden, ihre Fragen und Ideen einzubringen. Führungskräfte haben über ihr eigenes Handeln hinaus aber auch die Aufgabe, bei ihren Mitarbeitern gezielt das richtige Verhalten zu fördern und zu fordern. Unterstützung wird ihnen dabei unter anderem durch Formate gegeben, die über den sogenannten Stimmungsbarometer-Methodenkoffer bereitgestellt werden.

AKTIVE ROLLE DER MITARBEITER

Besonders wichtig sind auch die Motivierung und die Aktivierung unserer Mitarbeiter. Deshalb sorgt das Integritätsprogramm für permanente Sichtbarkeit des Themas durch kontinuierliche Kommunikation sowohl in Mitarbeitermedien als auch im persönlichen Austausch. So wird über das Integritätsprogramm regelmäßig auf Betriebsversammlungen, in einzelnen Abteilungen, in den Integritätswerkstätten, vor Vertrauensleuten oder auch Auszubildenden informiert. Die T4I-Perception-Workshops werden ebenfalls als Plattformen für den Austausch zu Integrität und Compliance genutzt. Zudem trifft sich Hiltrud D. Werner als Vorstand für Integrität und Recht auf der Dialogbustour regelmäßig mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen zum direkten Gespräch über integritätsbezogene Herausforderungen im Arbeitsalltag.

Von zentraler Bedeutung sind aber auch die Menschen, die das Thema Integrität von sich aus vorantreiben, in die Strukturen des Unternehmens hineinragen und lebendig halten: die Integritätsbotschafter. Deren Netzwerk konnte auch 2019 weiter ausgebaut werden. Bei der Volkswagen AG stieg die Zahl dieser freiwilligen Multiplikatoren von 200 auf mehr als 400, weltweit sind es bereits mehr als 700. Das spricht für ein verbessertes Verständnis und eine höhere Akzeptanz des Themas Integrität ebenso wie für eine höhere Bereitschaft der Mitarbeiter, gegebenenfalls auch problematische Aspekte offen anzusprechen.

In ausgewählten Abteilungen werden durch das Integritätsprogramm überdies sogenannte Centers of Excellence gebildet, die zur vertieften, abteilungsspezifischen Auseinandersetzung mit dem Thema Integrität dienen. Die von den Mitarbeitern erarbeiteten Veränderungsmaßnahmen werden später auf ihre Übertragbarkeit auf andere Abteilungen geprüft und, sofern geeignet, konzernweit als Best Practices empfohlen. Im Jahr 2019 gab es Centers of Excellence in Deutschland, Italien, Spanien, den USA und Südafrika. Ihre Zahl stieg seit 2018 auf insgesamt 26.

INTEGRITÄT IM PERSONALMANAGEMENT VERANKERN

Ein weiterer Schwerpunkt der Aktivitäten liegt darin, Integrität in möglichst viele HR-Prozesse zu integrieren. So ist Integrität seit 2019 zum Beispiel ein Kriterium in Einstellungsverfahren und in der Personalentwicklung bei Führungskräften. Zudem wurde Integrität als erforderlicher Bestandteil der leistungsorientierten Vergütung vom Vorstand bis zur Management-Ebene berücksichtigt. Zielgruppenspezifische Schulungs- und Präsentationsunterlagen kommen zur Information und Befähigung neuer sowie bestehender Mitarbeiter zum Einsatz.

FORTSCHRITTE MIT DEM INTEGRITÄTSINDEX MESSEN

Neben dem Stimmungsbarometer setzen wir unter anderem auch den Integritätsindex ein, um unseren Fortschritt bei Integrität und Compliance zu messen. Der Index wurde in Kooperation mit dem Inhaber des Peter-Löschner-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Technischen Universität München (TUM) entwickelt und bildet die Integrität einer Organisation umfassend ab. Er dient uns auch als strategische Kennzahl im Rahmen der Konzerninitiativen zum Modul „Excellent Leadership“ der Konzernstrategie TOGETHER 2025+.

Der Index ist branchenübergreifend und global ausgerichtet sowie von hoher wissenschaftlicher Validität und bezieht etablierte Rahmenwerke wie die der ECI und der Global Reporting Initiative (GRI) ein. Der Index deckt Schwachstellen bei Integritäts- und Compliance-Themen auf und macht Änderungen im Denken und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sichtbar.

Wir haben den Integritätsindex 2019 als Pilotprojekt bei den Marken Volkswagen Pkw Deutschland und AUDI AG (deutsche Standorte) gestartet. Dabei wurden über 100 Messpunkte in den Kategorien Compliance/Infrastruktur, Betriebsklima/Integritätskultur, Produkte/Kunden, Gesellschaft sowie Partner/Märkte von Experten der Wirtschaftsethik erhoben und ausgewertet. Die Analyse basierte sowohl auf internen Quellen wie Mitarbeiterbefragungen, Richtlinien und Management-Interviews als auch auf externen Daten wie internationalen Datenbanken und Interviews mit Fachexperten.

Die beiden untersuchten Marken Volkswagen Pkw und AUDI AG zeigen insgesamt ein gutes Integritätsniveau auf. Die Detailresultate signalisieren jedoch an verschiedenen Stellen Handlungsbedarf. Auf Beschluss des Vorstands werden die gewonnenen Erkenntnisse nun in einem strukturierten Folgeprozess genutzt, um gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Ziel ist, das Integritätsniveau bei den beiden Pilotunternehmen auf die nächste Stufe zu heben. Diese Verbesserung soll bei der geplanten Folgeerhebung des Integritätsindex bei Volkswagen Pkw und der AUDI AG im ersten Quartal 2021 bestätigt werden.

COMPLIANCE

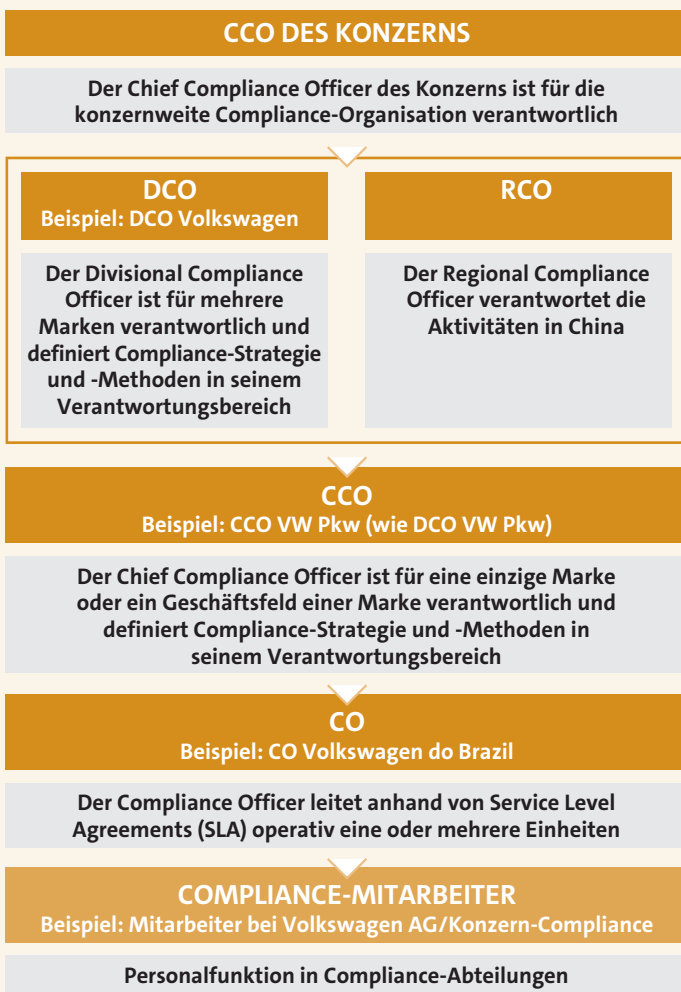
GRI 102-11, 102-17, 205-1, 205-2

COMPLIANCE SICHERT EINHALTUNG VON REGELN

Es zählt zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens, nationale und internationale Gesetze und Regeln, interne Bestimmungen sowie freiwillig eingegangene Verpflichtungen einzuhalten und regelkonformes Verhalten nachhaltig sicherzustellen. Wir

wollen das Vertrauen unserer Kunden, Geschäftspartner und Stakeholder in unser Unternehmen durch einen fairen Umgang miteinander stärken. Regelkonformes Verhalten ist die Grundlage dafür und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dieses Bewusstsein weiter zu fördern, gehört derzeit zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.


COMPLIANCE-STRUKTUR IM KONZERN



Unsere konzernweite Compliance-Organisation unterstützt und berät die jeweiligen Konzern- und Markengesellschaften dabei, ihre Geschäftsaktivitäten regelkonform durchzuführen und die entsprechenden Gesetze und internen Vorgaben konsequent einzuhalten. Schwerpunkte unserer Compliance-Organisation sind Antikorruption, Untreue und Geldwäscheprevention. Darüber hinaus haben wir im Berichtsjahr eine Analyse zur Betrugsprävention über alle relevanten zweiten Verteidigungslinien durchgeführt.

 > Geschäftsbericht 2019 > Risiko- und Chancenbericht

Eines der Ergebnisse dieser Analyse ist, dass das Thema Menschenrechte zukünftig ebenfalls durch unsere Compliance-Organisation verantwortet wird. Aktuell werden inhaltliche, prozessuale und organisatorische Vorbereitungen getroffen, um eine Integration des Themas „Wirtschaft und Menschenrechte“ in das Compliance-Management-System des Volkswagen Konzerns erfolgreich abschließen zu können.

 > Verantwortung > Menschenrechte

An der Spitze unserer weltweiten Compliance-Organisation steht der Group Chief Compliance Officer, der direkt an den Vorstand für Integrität und Recht sowie an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG berichtet. Im Weiteren ist die

Compliance-Organisation im Konzern divisional aufgestellt, womit eine Kommunikation und eine harmonisierte Umsetzung von Prozessen über alle relevanten Konzerngesellschaften sichergestellt werden sollen.

Die Divisional Compliance Officer sind in der Regel für mehrere Marken (Markengesellschaftsgruppe) verantwortlich und setzen Compliance-Maßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich um. Eine Ausnahme bildet die Porsche AG: Dort sind die Divisional Compliance Officer nur für ihre eigene Marke verantwortlich. Der Regional Compliance Officer verantwortet die Aktivitäten in China. Die Chief Compliance Officer sind für eine Marke verantwortlich und berichten disziplinarisch an ihre zuständige Geschäftsleitung und fachlich an die Divisional Compliance Officer. Die Compliance Officer berichten an ihre zuständige Geschäftsleitung und führen operativ eine oder mehrere Organisationseinheiten. Sie unterstützen das Management der Gesellschaften, Compliance-Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern, zu überwachen und diesen angemessen zu begegnen.

Das Group Compliance Committee – ein Gremium auf Top-Management-Ebene unter dem Vorsitz des Vorstands für Integrität und Recht – trägt dafür Sorge, dass Compliance- und Integritätsstandards bereichs- und markenübergreifend einheitlich entwickelt, angewandt und kommuniziert werden. Die Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren Vernetzung erfolgt durch regelmäßige Treffen und Konferenzen. Unser Compliance-Management-System ist an nationalen und internationalen Gesetzen und Standards ausgerichtet.

KLARE VORGABEN DURCH CODE OF CONDUCT UND KONZERNRICHTLINIEN

Der Code of Conduct des Volkswagen Konzerns ist das zentrale Instrument, um in der Belegschaft das Bewusstsein für richtige Verhaltensweisen zu stärken, den Mitarbeitern Hilfestellung zu geben und bei Zweifelsfällen geeignete Ansprechpartner zu vermitteln. Das Rahmenwerk ist für Mitarbeiter im Intranet und für externe Dritte im Internet verfügbar. Weiterhin können sich Mitarbeiter an die Compliance wenden – zum Beispiel an den Infopoint Compliance bei der Volkswagen AG.

 > www.volkswagenag.com > Konzern > Compliance & Risikomanagement > Compliance

Der Hinweis auf den Code of Conduct sowie die Verpflichtung, ihn einzuhalten, sind feste Bestandteile der Arbeitsverträge. Der Code of Conduct bleibt im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil der Mitarbeitergespräche und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung. Mitglieder der höheren Management-Ebenen werden seit 2019 und künftig jährlich zum Code of Conduct zertifiziert.

In der Group-Compliance wurden im Berichtsjahr zahlreiche Konzernrichtlinien bei Marken und Gesellschaften in die entsprechenden Regelwerke umgesetzt: Der Umgang mit Zuwendungen und

die Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption wurden konzernweit einheitlich geregelt. Zudem wurde das Volkswagen Hinweisgebersystem als zentrale Anlaufstelle für schwere Regelverstöße gestärkt. Auch wurden Konzernrichtlinien zur Geldwäscheprävention und zu Mergers & Acquisitions umgesetzt. Eine neue Richtlinie zu „Governance und Integrität, Risikomanagement, Compliance und Legal (GRC+L)“ beschreibt Organisation, Aufbau und Funktionen für Compliance, Integrität, Risiko und Recht.

COMPLIANCE-RISIKEN IDENTIFIZIEREN UND MINDERN

Wir haben im Berichtsjahr eine konzernweite Compliance-Risikoanalyse (ICRA) durchgeführt. Hierbei wurden die Konzerngesellschaften in unterschiedliche Risikokategorien auf Basis eines umfassenden Fragebogens eingestuft. Zur Reduzierung der potenziellen Risiken haben wir standardisierte Compliance-Maßnahmen konzernweit ausgerollt, deren Umfang je nach Risikolage der Konzerngesellschaften variiert. Diese Risikoanalyse wird regelmäßig wiederholt.

COMPLIANCE MESSEN

Als Messgröße für die Entwicklungen im Bereich Compliance haben wir für die großen Pkw produzierenden Marken die strategische Kennzahl „Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten“ definiert. 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 integriertes Verhalten 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 im Berichtsjahr weiter positiv entwickelt.

HOHE COMPLIANCE-ANFORDERUNGEN AN UNSERE GESCHÄFTSPARTNER

Wir wollen zudem sicherstellen, dass unsere Geschäftspartner dieselben integrierten Geschäftspraktiken anwenden, die für den Volkswagen Konzern gelten. Daher führen wir Integritätsprüfungen für Geschäftspartner durch: die sogenannte Business Partner Due Diligence (BPDD). Diese Prüfung erfolgt im Rahmen eines risikobasierten, transparenten und ordnungsgemäß dokumentierten Prozesses. Der Konzern nutzt dabei mit dem BPDD-Tool eine Applikation, mit der risikobasiert geprüft wird, ob bestehende und potenzielle neue direkte Geschäftspartner integer sind und in ihrer Geschäftstätigkeit alle relevanten Gesetze, Bestimmungen und Vorschriften einhalten. Im Berichtsjahr haben wir unseren neuen standardisierten IT-basierten Prozess weltweit implementiert. Entspricht ein Geschäftspartner nicht unseren Compliance-Anforderungen, werden risikomindernde Maßnahmen ergriffen.

Darüber hinaus haben wir den Code of Conduct für Geschäftspartner überarbeitet, in dem die Konzernbereiche Compliance, Beschaffung und Vertrieb erstmals gemeinsam grundlegende Erwartungen an das unternehmerische und ethische Handeln ihrer

Geschäftspartner formulieren, zum Beispiel zu den Themen Menschenrechte oder Korruptionsprävention.

HINWEISGEBERSYSTEM ZEIGT VERSTÖSSE AUF

Das Volkswagen Hinweisgebersystem ist die zentrale Anlaufstelle für die Meldung schwerer Regelverstöße im Volkswagen Konzern. Im Fokus steht die Aufklärung solcher Regelverstöße, durch welche die Reputation oder die finanziellen Interessen des Unternehmens in schwerwiegender Weise beeinträchtigt werden können oder durch die erheblich gegen die ethischen Grundwerte des Volkswagen Konzerns verstoßen wurde. Beispiele dafür sind etwa Wirtschafts-, Korruptions- und Steuerstraftaten, Umweltstraftaten, Verstöße gegen Menschenrechte, Verstöße gegen kartell- und wettbewerbsrechtliche Vorschriften, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Verstöße gegen Produktsicherheits- und Zulassungsvorschriften sowie erhebliche Verstöße gegen den Datenschutz.

Ziel des Hinweisgebersystems ist es, mittels verbindlicher Grundsätze und eines klar geregelten Verfahrens Schaden von Volkswagen und der Belegschaft abzuwenden. Zudem hilft die Erfahrung mit gemeldeten Regelverstößen dabei, das Compliance-Management zu verbessern und damit zukünftig ähnliche Verstöße zu verhindern. Das Hinweisgebersystem garantiert den höchstmöglichen Schutz von Hinweisgebern und Betroffenen. Eine Untersuchung wird nur nach sehr sorgfältiger Prüfung der Hinweise und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Für Betroffene gilt die Unschuldsvermutung, solange ein Regelverstoß nicht nachgewiesen ist. Sie werden fair behandelt, frühzeitig angehört und rehabilitiert, sofern sie zu Unrecht in Verdacht geraten sind. Im gesamten Untersuchungsprozess gelten strikte Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Auch Hinweisgeber werden geschützt und ihre Aussagen vertraulich behandelt. Ihre Identität wird, soweit sie dies wünschen und es gesetzlich möglich ist, nicht offengelegt. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird angemessen sanktioniert.

Hinweise auf Fehlverhalten von Mitarbeitern des Volkswagen Konzerns können über eine Vielzahl von Meldekanälen und auf Wunsch auch anonym gemeldet werden. Das Hinweisgebersystem wird über das Zentrale Aufklärungs-Office in Wolfsburg koordiniert, das zudem für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich ist, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen. Die AUDI AG, die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und die TRATON SE betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein eigenes Aufklärungs-Office.

Zu den Möglichkeiten einer anonymen Meldung gehören unter anderem auch ein speziell geschützter Online-Meldekanal, über den via Aliasnamen kommuniziert werden kann, sowie eine internationale 24-Stunden-Telefonhotline, die Hinweise in insgesamt 17 Sprachen entgegennimmt. Zudem sind zwei externe Rechtsanwälte (Ombudsleute) beauftragt, Hinweise entgegenzunehmen.

Im Jahr 2019 wurden konzernweit bei den vier Aufklärungs-Offices 3.174 Hinweiseingänge (ohne China) registriert (2018: 1.560). Das zeigt, dass die Belegschaft mit dem Hinweisgebersystem und den

zugrunde liegenden Verfahrensweisen vertraut ist. Zudem ist dies ein Beleg dafür, dass die Mitarbeiter im Sinne einer „speak-up culture“ motiviert sind, einen aktiven Beitrag zur Verhinderung von Fehlverhalten zu leisten.

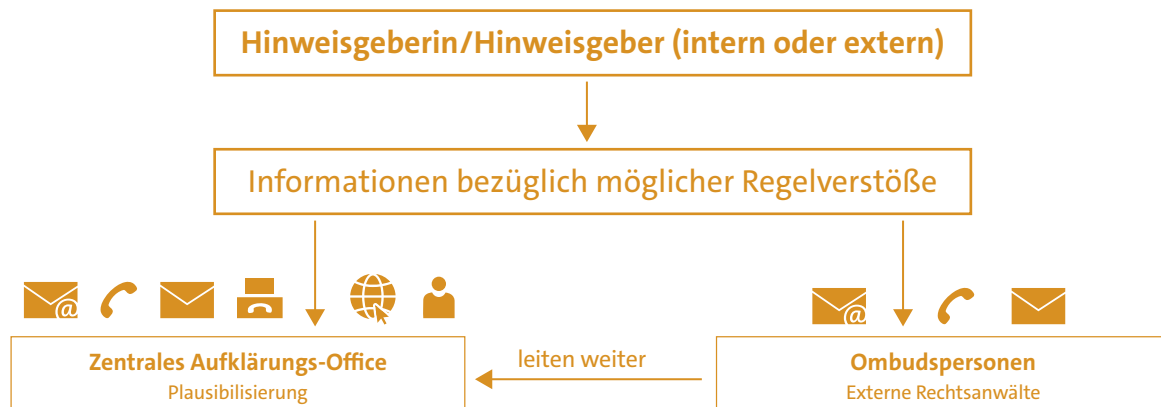
SCHULUNGS- UND KOMMUNIKATIONSFORMATE

Die Trainings- und Kommunikationsaktivitäten zum Thema Compliance wurden im Berichtsjahr weiter ausgebaut. Basis für das Compliance-Verständnis im Konzern ist das für alle Mitarbeitergruppen verpflichtende Training zum Code of Conduct. Es wird sowohl in Präsenz- als auch in Online-Trainings durchgeführt. Das Training wird regelmäßig mit neuen und erweiterten Inhalten wiederholt und in der Bildungshistorie der Beschäftigten dokumentiert. Im Berichtsjahr hat das Unternehmen zudem ein verpflichtendes Antikorruptionstraining eingeführt, das ebenfalls konzernweit ausgerollt wird. Die Sensibilisierung und die Schulung zu diesem

Thema richten sich erstmals nicht nur an die internen Zielgruppen, sondern werden auch risikobasiert für Geschäftspartner aus Vertrieb und Beschaffung umgesetzt.

Dem risikobasierten Ansatz folgend, werden auch weiterhin Compliance-Schulungen zielgruppenspezifisch – teilweise verpflichtend – durchgeführt, unter anderem zum Thema Geldwäscheprävention. Zudem werden Compliance-Inhalte im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen, in diversen Dialogformaten oder bei Vorträgen und Events vermittelt. Mit verschiedenen Kommunikationsaktivitäten, Kampagnen und Dialogformaten, zum Beispiel zu den Themen Antikorruption oder dem Hinweisgebersystem, wurden unsere Beschäftigten auch 2019 umfassend zu Compliance-Themen informiert und sensibilisiert. Dabei setzt Group Compliance zunehmend auf zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen zusammen mit den Fachbereichen.

MELDEKANÄLE DES HINWEISGEBERSYSTEMS



MONITORSHIP IN DER TESTING-PHASE

Im Oktober 2019 wurde einem Antrag von Volkswagen auf Verlängerung der Testphase im Monitorship vom US-Justizministerium und vom unabhängigen Compliance-Monitor Larry D. Thompson zugestimmt. Damit haben wir 90 Tage länger Zeit, um nachzuweisen, dass wir unseren Verpflichtungen aus dem von Volkswagen und der US-Regierung im Jahr 2017 ausgearbeiteten Vergleich nachgekommen sind. Diese Zeit wird genutzt, um die vom Konzern und von seinen Marken umgesetzten Maßnahmen, einschließlich der Empfehlungen des Monitors, umfassend zu prüfen und gegebenenfalls zu korrigieren, damit Thompson seinen Zertifizierungsbericht über die Ethik- und Compliance-Programme des Unternehmens abgeben kann. Dieser Bericht wird nun im Juli 2020 beim US-Justizministerium eingereicht. Das Monitorship, das bei der Ernennung von Thompson im Juni 2017 auf drei Jahre ausgelegt war, wird nun bis September 2020 dauern.

Volkswagen durchläuft aktuell den größten Wandel seit der Gründung des Unternehmens. Wir arbeiten intensiv daran, eine Kultur der Integrität auf allen Ebenen einzuführen – und kommen dabei gut voran. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass es sich um eine langfristige Veränderung handelt, deren Auswirkungen sich noch zeigen, wenn das Monitorship bereits lange beendet sein wird. In unserem großen und komplexen, global tätigen Unternehmen brauchen wir genügend Zeit, um die jetzt anstehenden Tests sorgfältig durchzuführen und ein optimales Ergebnis zu erzielen.

Thompson als unabhängiger Compliance-Monitor hat die Aufgabe, sicherzustellen, dass die Compliance- und Integritätsprogramme von Volkswagen angemessen konzipiert und umgesetzt werden, um ähnliche Verstöße gegen US-Recht wie diejenigen, die zum Abgasskandal geführt haben, zu verhindern. Außerdem beaufsichtigt er die Einhaltung der Verpflichtungen von Volkswagen im Rahmen der im Jahr 2017 geschlossenen Vergleiche, die Zivilklagen der US-Bundesregierung und des Staates Kalifornien beilegen, in seiner Eigenschaft als unabhängiger Compliance-Auditor.

Nachhaltigkeit bedeutet für unseren Konzern, ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig und gleichzeitig anzustreben. Wir als eines der größten Industrieunternehmen weltweit wollen unsere Gestaltungskraft gemäß unserem Nachhaltigkeitsleitbild zum Wohl von Mensch und Umwelt nutzen – in dem Bewusstsein, dass es in der Praxis Zielkonflikte gibt, die dies nicht immer einfach machen. Deshalb 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 uns 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 und setzen so ein Zeichen, dass wir die Dieselkrise auch als Chance für einen Neubeginn nutzen.

Die Umsetzung unserer strategischen Ziele auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ist angesichts unserer Komplexität mit zwölf Marken, mehr als 670.000 Beschäftigten und 124 Produktionsstandorten eine besondere Herausforderung. Damit führen wir unseren Konzern durch den größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Dieser ist besonders vom Übergang zur Elektromobilität, zur Digitalisierung und zu neuen Mobilitätsdienstleistungen geprägt, der unsere gesamte Branche erfasst hat. Diese Herausforderungen wollen wir bestehen und eine führende Rolle für individuelle Mobilität im elektrischen und vernetzten Zeitalter übernehmen. Außerdem verankern wir die Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen.

Der Klimaschutz ist gegenwärtig die größte globale Herausforderung. Darauf wollen wir unsere Antwort geben und haben ein ambitioniertes Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, mit dessen Umsetzung wir 2050 ein CO₂-neutrales Unternehmen sein wollen. Mit dieser Selbstverpflichtung auf das Pariser Klimaabkommen übernehmen wir eine Vorreiterrolle. Wir orientieren uns dabei außerdem an den Vorgaben der Task Force on Climate-related Financial Disclosures und informieren konkret über unseren Umgang mit Risiken und Chancen, die sich aus den Folgen des Klimawandels für unser Unternehmen ergeben.

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, aber auch in der Fertigung und im Management. Dies verlangt von uns nicht nur, neue Technologien zu entwickeln und nutzbar zu machen. Die digitale Transformation muss durch eine vorausschauende Personalstrategie getragen werden, die unsere Mitarbeiter auf diesen Weg mitnimmt, sie qualifiziert und ihre Beschäftigung sichert.


GRUNDLAGEN UND LEITPRINZIPIEN

Unser Handeln wird bestimmt durch die Volkswagen Konzerngrundsätze (Volkswagen Group Essentials) als Wertefundament und Grundlage unserer gemeinsamen Unternehmenskultur. Die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns unterstützen Führungskräfte und Mitarbeiter, mit rechtlichen und ethischen

Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen. Zugleich richten wir unsere Aktivitäten an zahlreichen internen Richtlinien zur Nachhaltigkeit aus. Dazu gehören etwa die Volkswagen Sozialcharta, die Charta der Arbeitsbeziehungen, die Charta der Berufsausbildung und die Charta der Zeitarbeit.

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

2019 haben wir das neue Konzernleitbild Umwelt „goTozero“ entwickelt, das für eine möglichst umweltschonende und bilanziell CO₂-neutrale Wirtschaftsweise steht, die wir uns bis 2050 als Ziel gesetzt haben. Teil des Leitbilds sind die vier Handlungsfelder Klimawandel, Ressourcen, Luftqualität und Umwelt-Compliance. Uns als global agierendem Unternehmen ist bewusst, dass etliche der als wesentlich identifizierten Handlungsfelder regional sehr unterschiedliche Bedeutung haben können.

 > Umwelt > Klimaschutz

STRUKTUR UND AUFGABEN DER NACHHALTIGKEITSORGANISATION

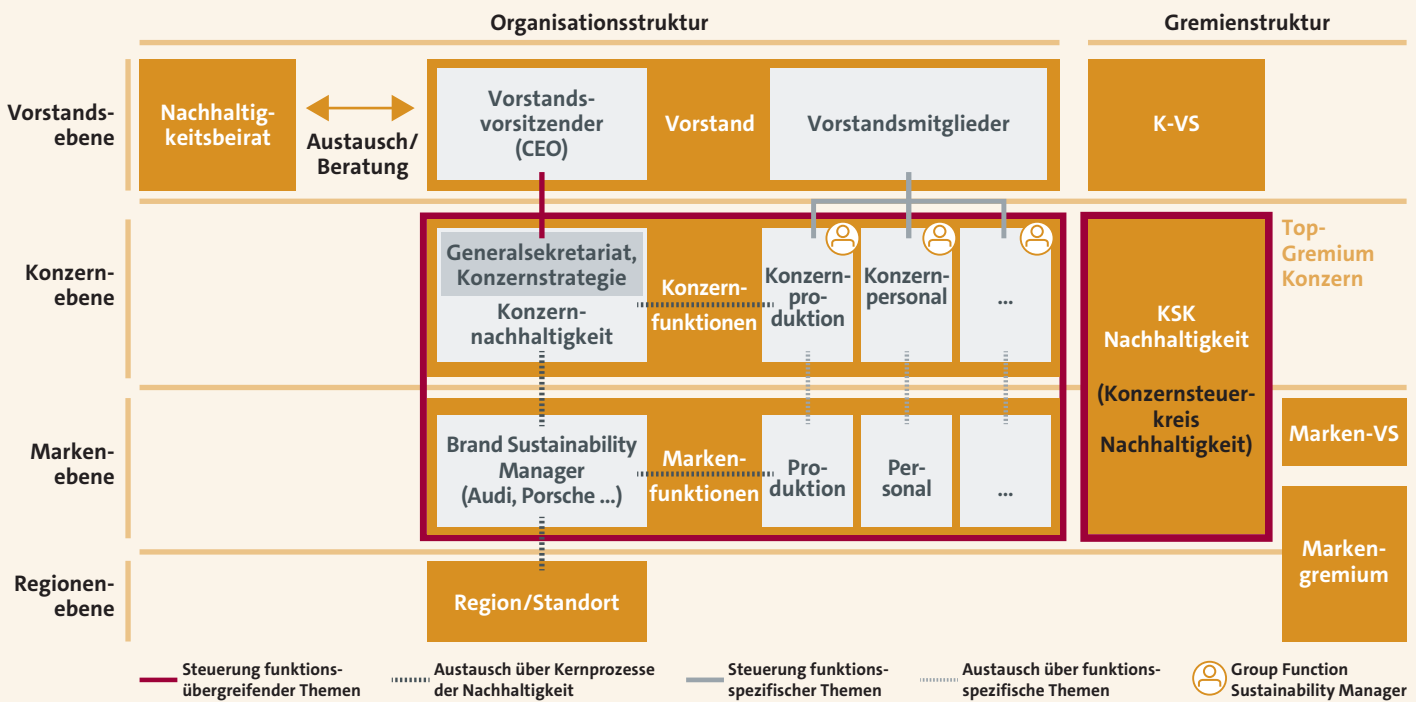
Im Berichtsjahr wurden die Aufbau- und die Ablauforganisation des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements präzisiert. Die hiermit verbundenen Festlegungen, Strukturen und Prozesse werden in der Folge in einer eigenen Konzernrichtlinie kodifiziert. Zu den Kernelementen der Neujustierung zählen die Festlegung der funktionsübergreifenden Gesamtverantwortung des Konzernvorstandsvorsitzenden für Nachhaltigkeit, die Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementsysteme mit Nachhaltigkeitsbezug sowie die Weiterentwicklung des Konzernsteuerkreises Nachhaltigkeit zu einem sogenannten Top-Gremium Konzern. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Der Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen und Positionen im Volkswagen Konzern. Er befasst sich zudem mit der Weiterentwicklung des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements.

Die Geschäftsstelle des Konzernsteuerkreises ist in der Konzernfunktion Nachhaltigkeit (Konzern Nachhaltigkeit) verortet. Die Konzern Nachhaltigkeit wurde in den vergangenen Monaten neu strukturiert und in den Bereich Generalsekretariat und Konzernstrategie integriert. Diese Reorganisation folgt insbesondere dem Ziel der engen Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit den strategischen Unternehmenszielen und dem Kerngeschäft.

Konzern Nachhaltigkeit koordiniert alle nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns. Sie definiert und verantwortet unter Einbindung von Vorstandsbereichen, Marken und Regionen sogenannte Kernprozesse der Nachhaltigkeit sowie Nachhaltigkeitsprogramme (wie beispielsweise das Dekarbonisierungsprogramm). Die Kernprozesse der Nachhaltigkeit umfassen die Nachhaltigkeitsstrategie, die Wesentlichkeitsanalyse, das Stakeholder-Management, Ratings und Rankings, Nachhaltigkeitspolicies sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung (inklusive nichtfinanzieller Bericht).

Neben dem Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit erfolgt ein regelmäßiger Austausch innerhalb des konzernweiten Nachhaltigkeitsnetzwerks über verschiedene Formate, wie den jährlich stattfindenden Group Sustainability Summit. Unser Stakeholder-Management haben wir über externe Gremien institutionalisiert. Auf Konzernebene sind dies der Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel.

VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM VOLKSWAGEN KONZERN



ÜBERARBEITUNG DER WESENTLICHKEITSANALYSE

GRI 102-46, 102-49

Bei unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung wenden wir das Rahmenwerk der Global Reporting Initiative – die GRI-Standards – an. Seit dem Berichtsjahr 2017 machen wir dies auch hinsichtlich der Vorgaben des CSR-RUG (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen gemäß §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Für die detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern 2019 wesentlich sind, stand die neue Konzernstrategie TOGETHER - Strategie 2025+ mit ihren vier Zieldimensionen und ihrer Vision „Shaping mobility – for generations to come.“, um Mobilität für heutige und kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Wesentliche Informationen zum Verständnis für die Auswirkungen des Volkswagen Konzerns auf die Gesellschaft und die Umwelt erhalten wir über unser Stakeholder-Management.

☰ > Einführung > Konzernporträt

Als Ausgangspunkt unserer Wesentlichkeitsanalyse orientieren wir uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, die gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen formulieren. Als Ergebnis der Analyse haben wir 16 zentrale Handlungsfelder gemäß §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB abgeleitet, die in diesem Bericht ausführlich erläutert werden. Zur Identifizierung wesentlicher Themen haben wir externe Studien, Branchen- und Medienanalysen, Ratings, Stakeholder-Befragungen, interne und externe Leitlinien und Kodizes, die Konzernstrategie TOGETHER 2025+, Benchmarks sowie die einzelnen Fachbereichsstrategien einbezogen.

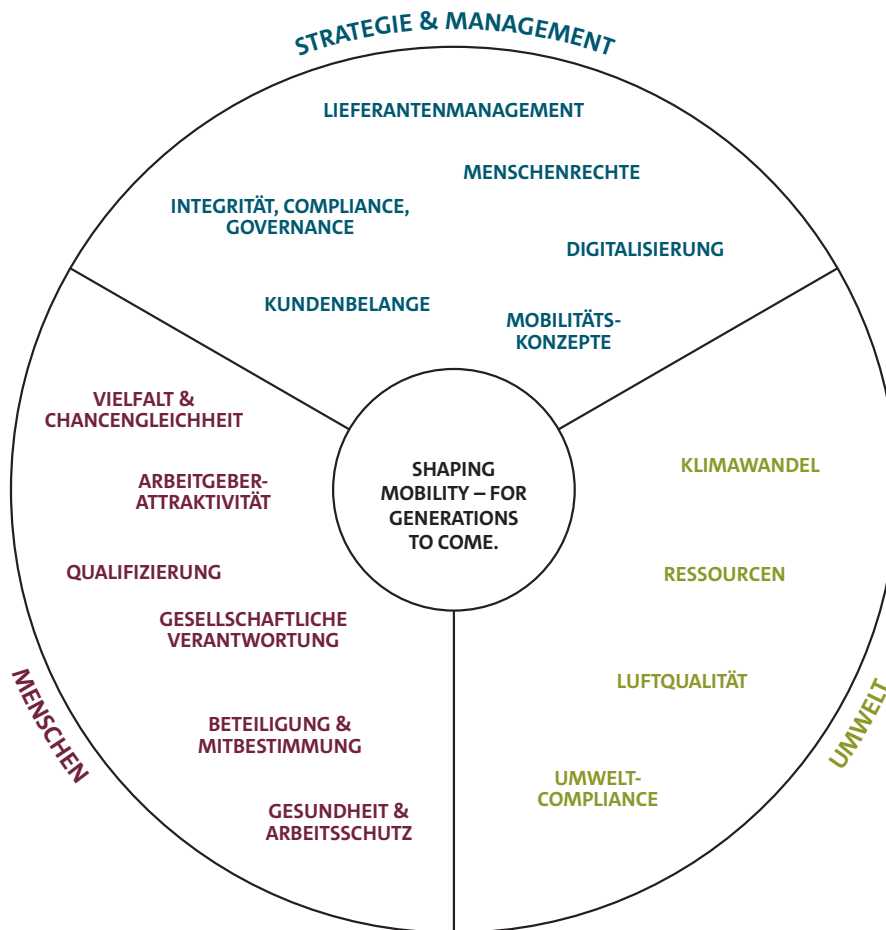
Diese Handlungsfelder des Volkswagen Konzerns wurden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Strategie und ihrer Stakeholder-Relevanz beurteilt. Deren Ansprüche, Erwartungen und Haltungen haben wir in Bezug auf die Handlungsfelder im Rahmen einer Reputationsbefragung, an der mehr als 600 nationale und internationale Individuen aus zahlreichen Anspruchsgruppen teilgenommen haben, analysiert. Dieses Vorgehen ergänzt die Tätigkeit des etablierten Stakeholder-Panels und die Stakeholder-Befragungen der Konzerngesellschaften. Im Verlauf dieses Prozesses identifizierte Volkswagen insgesamt 16 wesentliche Themen.

Im Zuge der Weiterentwicklung unserer Wesentlichkeitsanalyse haben wir im Berichtsjahr 2019 den Schwerpunkt auf die Aktualisierung und Schärfung der Handlungsfelder des Themenbereichs „Umwelt“ gelegt und entsprechend dem Konzernleitbild „goTZero“ die vier Handlungsfelder Klimawandel, Ressourcen, Luftqualität und Umwelt-Compliance definiert. Neue wesentliche Themen sind

Digitalisierung und Mobilitätskonzepte (zuvor Produkt- und Verkehrssicherheit). Aufgrund unserer Organisationsstruktur wurden Integrität, Compliance und Governance in einem Handlungsfeld zusammengefasst. Risikomanagement verstehen wir als fachbereichsübergreifendes Frühwarnsystem und wird daher nicht mehr als separates Handlungsfeld ausgewiesen.

**WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS
NACH §§ 289C ABS. 3 UND 315C ABS. 2 HGB UND GRI-STANDARDS**

GRI 102-47



In der Gesamtschau aller 16 Handlungsfelder nehmen wir alle ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der Unternehmensverantwortung gleichermaßen ernst. Uns als global agierendem Unternehmen ist bewusst, dass etliche der als wesentlich identifizierten Handlungsfelder regional sehr unterschiedliche Bedeutung haben können. Wir verzichten derzeit noch auf eine Priorisierung zwischen den Handlungsfeldern, werden in Zukunft aber über unser Nachhaltigkeitsprogramm klare Schwerpunkte setzen. Einen ersten Schwerpunkt haben wir mit dem Konzern Dekarbonisierungsprogramm bereits gesetzt.

Die inhaltliche Ausprägung der Handlungsfelder auf Basis von Werten, Zielen und Indikatoren dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an. Wir planen, im Jahr 2020 die 2019 begonnene Überarbeitung unserer Wesentlichkeitsanalyse fortzusetzen, diese noch tiefgehender im

Unternehmen zu implementieren und um eine umfangreiche IT-basierte Datenanalyse zu erweitern.

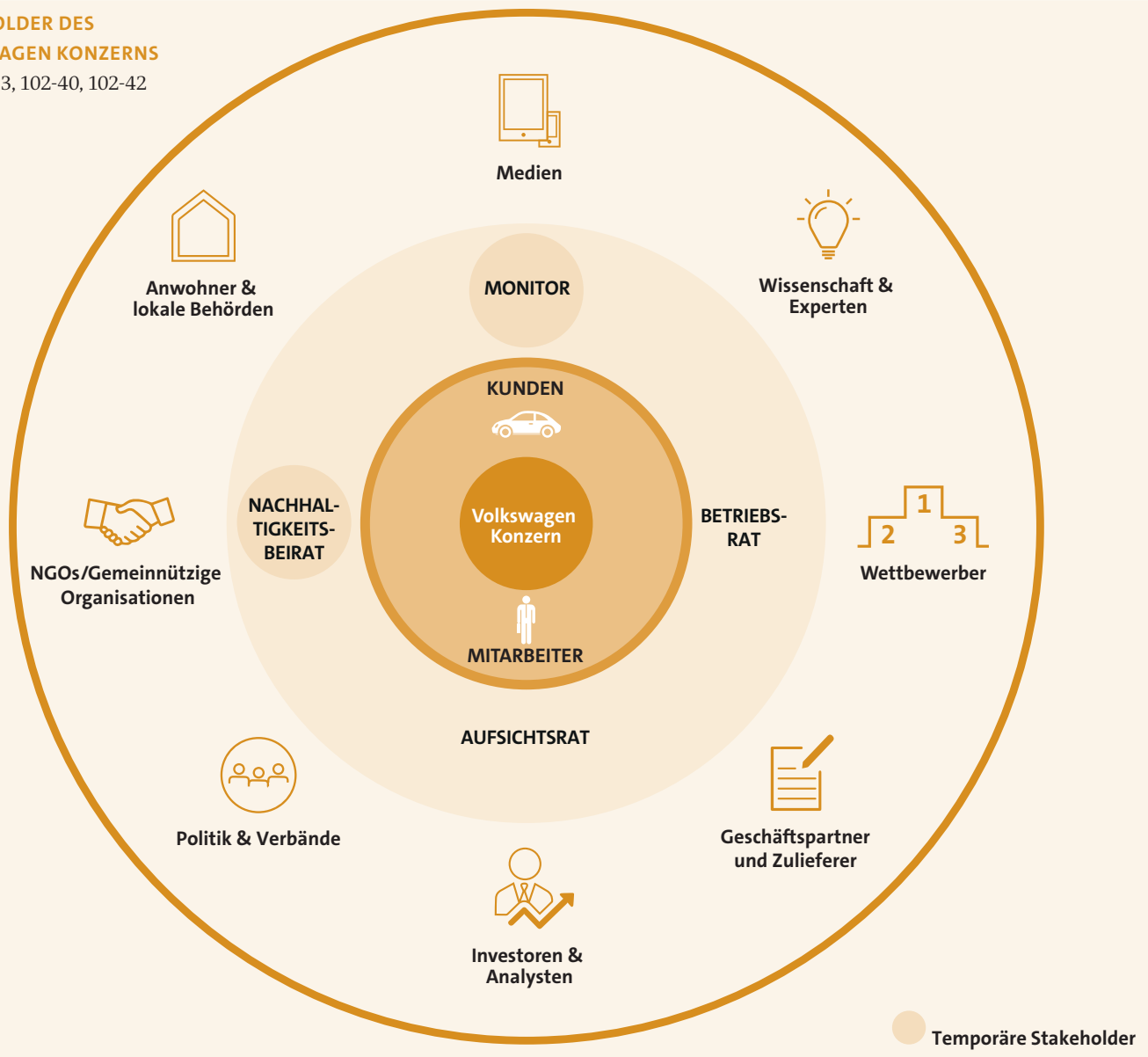
STRATEGISCHES STAKEHOLDER-MANAGEMENT

GRI 102-42

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis von unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. In unserem Umfeld haben wir zehn gleichwertige Stakeholder-Gruppen identifiziert. Im innersten Ring des externen Stakeholder-Netzwerks stehen Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir acht weitere Gruppen identifiziert. Als besondere Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern fungieren die Kontroll- und Beratungsgremien des Konzerns, wie der Aufsichts- oder Betriebsrat, der Nachhaltigkeitsbeirat sowie der vom U.S. Department of Justice bestellte Monitor.

**STAKEHOLDER DES
VOLKSWAGEN KONZERNS**

GRI 102-13, 102-40, 102-42



Unter Stakeholder-Management verstehen wir die systematische, kontinuierliche und an unsere Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ geknüpfte Interaktion mit wesentlichen Anspruchsgruppen. Das Stakeholder-Management zielt darauf ab, Erwartungen systematisch zu erfassen und das Feedback unserer Stakeholder zu nutzen, um strategische Planungsprozesse kritisch zu reflektieren. Es ist nunmehr integraler Bestandteil der neuen Konzernrichtlinien zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Einen entscheidenden Beitrag zur Verankerung des Stakeholder-Managements in der Strategie leistet zudem der Reputations-KPI als eine neue nichtfinanzielle Kennzahl des Konzerns. Die strategische Kennzahl ist Bestandteil des Moduls „Best Governance“ der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ und prüft, inwiefern unsere Stakeholder Volkswagen als vertrauenswürdigen Konzern wahrnehmen. Der Indikator basiert auf den Antworten externer Stakeholder in der jährlichen Konzernreputationsbefragung auf die Frage, zu welchem Grad sie dem Volkswagen Konzern vertrauen. Die Befragungsdaten basieren auf persönlichen Telefoninterviews, die jährlich in der Sommerperiode mit ausgewählten Vertretern aus

den Bereichen Politik und Verbände, Medien, Wissenschaft, NGOs, Investoren und Analysen sowie Geschäftspartnern in den drei Schlüsselmärkten (Deutschland, USA, China) durchgeführt werden. Der Indikator zeigt zwischen 0 und 100% den Anteil der Umfrageteilnehmer, die angeben, dass sie dem Volkswagen Konzern vertrauen. Im Jahr 2019 erzielte der Konzern in Deutschland einen Wert von 34% der Stakeholder gegenüber 26% im Jahr 2018. In den USA betrug der Anteil 55% (2018: 54%) und in China 93% (2018: 84%). Einmal jährlich erarbeiten wir im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung eine beispielhafte Zusammenfassung unseres Stakeholder-Feedbacks und der diesbezüglichen Reaktionen des Unternehmens. Über alle Gremien und Formate hinweg haben unsere Stakeholder im Berichtsjahr 2019 Erwartungen an den Konzern formuliert. Diese Anregungen und Anmerkungen liefern uns wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Konzernstrategie und Nachhaltigkeitsmanagement. Die Zusammenfassung finden Sie auf der Corporate Website des Konzerns.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting

Aufgrund der Größe und Komplexität des Konzerns verfolgen wir einen Mehrebenen-Ansatz. Unsere Marken und Regionen verfügen über eigene Stakeholder-Engagements. Aufgabe des Konzerns ist es, alle diese Aktivitäten in einem ganzheitlichen Stakeholder-Engagement-Framework zusammenzuführen. Dieses umfasst:

- ein Stakeholder-Engagement auf Konzernebene mit spezifischen Gremien, eigenen Formaten und einem Fokus auf konzernweit relevante Stakeholder
- die Beratung und Koordination der Marken und Regionen sowie ihrer Aktivitäten durch das Konzern-Nachhaltigkeitsmanagement
- die Harmonisierung der Engagements, zum Beispiel mit Hilfe unseres Sustainability-Modells, der Stakeholder-Guidelines sowie interner Regeltermine zum Austausch von Best Practices
- die Dokumentation der Aktivitäten, zum Beispiel mit Hilfe des Nachhaltigkeitsberichts, des Magazins Shift, unserer Konzernwebsite, von Pressemitteilungen, Newslettern und Social Media
- die Durchführung von regelmäßigen Stakeholder-Analysen und Stakeholder-Befragungen

NACHHALTIGKEITSBEIRAT ALS UNABHÄNGIGES GREMIUM

Zur Unterstützung beim Strategiethema Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern im September 2016 einen Nachhaltigkeitsbeirat berufen. Er setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus. Die im Jahr 2018 gestarteten Projekte haben 2019 erste Ergebnisse erzielt: Das Open Source Lab on Sustainable Mobility hat zum Beispiel Dialogveranstaltungen zum Einsatz von offenen Daten in der Mobilität organisiert und Thesenpapiere erstellt, das internationale Programm zur vorhersagenbasierten Katastrophenschutzfinanzierung hat erste Mechanismen implementiert, das Forschungsprojekt zu verkehrspolitischen Instrumenten für die Erreichung internationaler Klimaziele hat erste Kurzstudien veröffentlicht, die Gastprofessoren zu Open Labs haben ihre Arbeit aufgenommen und das Projekt zur strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeit bei Volkswagen hat erste Meilensteine erreicht. Zudem beschloss der Beirat drei neue Initiativen: ein Forschungsprojekt zu Verteilungseffekten und der Akzeptanz von klimaschonenden Fiskalpolitiken, eine Studie zu den Beschäftigungseffekten von Digitalisierung und E-Mobilität sowie ein Engagement für eine nachhaltige Kobaltlieferkette. Darüber hinaus hat der Nachhaltigkeitsbeirat weitere Empfehlungen formuliert, wie ein Technologie-, Politik- und Kulturwandel gestaltet sein sollte, um Vertrauen zurückzugewinnen und den Grundstein für zukünftigen Erfolg zu legen.

OFFENE DISKUSSIONEN IM STAKEHOLDER-PANEL

Der Volkswagen Konzern hat ein Stakeholder-Panel etabliert, das die Konzern-Nachhaltigkeitsaktivitäten seit über 20 Jahren begleitet. Ziel ist es, das Nachhaltigkeitsmanagement, die Konzerninitiativen

und die Berichterstattungsprozesse kritisch zu hinterfragen und fortlaufend zu verbessern. Die Mitglieder des Panels erhalten in regelmäßigen Abständen Einladungen zu Dialogveranstaltungen sowie Befragungen und sind unsere Referenzpunkte bei Stakeholder-Analysen. Im Berichtsjahr 2019 haben wir das Panel im deutschsprachigen Raum (DACH-Länder) von 150 auf über 300 Teilnehmer erhöht. Für 2020 planen wir den Aufbau eines internationalen Panels in einer vergleichbaren Größenordnung als Grundlage für internationale Stakeholder-Dialog-Aktivitäten.

DIALOG- UND INTERAKTIONSANGEBOTE

GRI 102-43

Im Juni 2019 haben wir in Wolfsburg die „Volkswagen Group Stakeholder Dialogue Series“ als konzernübergreifende Dialogserie im Konferenzformat gestartet. Ziele waren die ergebnisoffene Aufnahme von Stakeholder-Impulsen und die transparente Information zu aktuellen Nachhaltigkeitsthemen wie Elektrifizierung, Dekarbonisierung, Kulturwandel und nachhaltiger Lieferkette. Durch Kooperationen mit Initiativen bauen wir die Zusammenarbeit mit externen Partnern kontinuierlich aus. Der Volkswagen Konzern ist beispielsweise seit September 2019 als erster Automobilhersteller offizielles Mitglied in der Global Business Initiative on Human Rights (GBI). Damit unterstreichen wir unser Engagement zum Schutz der Menschenrechte auf allen Stufen der Wertschöpfungskette.

Eine detaillierte Übersicht über unsere Engagementformate ist Teil unseres Online-Angebots:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting

INTERESSENVERTRETUNG GEGENÜBER POLITIK UND GESELLSCHAFT

GRI 415-1

Der Volkswagen Konzern und seine Marken arbeiten in einem komplexen und stark regulierten Umfeld. Bei unternehmerischen Entscheidungen sind daher zahlreiche Voraussetzungen zu berücksichtigen und Konsequenzen dieser Entscheidungen für unsere Stakeholder abzuschätzen und einzubeziehen. Wir sehen es als unsere Verantwortung, im Dialog mit diesen Gruppen den Rahmen für unser wirtschaftliches Handeln aktiv mitzugestalten.

Auf Konzernebene wird die politische Interessenvertretung des Konzerns gegenüber Regierungen, Parlamenten, Behörden, Verbänden, Institutionen und Gesellschaft weltweit koordiniert und ein abgestimmtes Vorgehen und Handeln sowie eine einheitliche Kommunikation der Marken und Gesellschaften werden sichergestellt. Dafür wurden im Berichtsjahr 2019 die Strukturen durch eine konzernweite Richtlinie geschärft und zusätzlich wurde ein Steuerungsgremium „Public Affairs“ eingerichtet. Das Gremium berichtet regelmäßig an den Konzernvorstand.

Grundsätze wie Integrität, Offenheit und Nachvollziehbarkeit sowie Leitlinien für den Kontakt mit der Politik sind ebenso im Rahmen der konzernweiten Richtlinie festgehalten wie Regeln zur Transparenz. Auf diesen Grundlagen beruhen beispielsweise der Eintrag der

Volkswagen AG im Transparenzregister der Europäischen Union und die Offenlegung unserer im Berichtsjahr gegenüber der Politik vertretenen Positionen. So treten wir für ein zukunftsfähiges und politisch einiges Europa ein, das auf starken EU-Institutionen und auf den Prinzipien des Binnenmarkts und der Freizügigkeit für die Arbeitskräfte beruht. Wir unterstützen freie und faire internationale Handelsbeziehungen auf der Basis globaler Abkommen, welche die Menschenrechte schützen und Wohlstand, Beschäftigung sowie Wachstum fördern. Teils stehen wir aufgrund unserer geschäftlichen Aktivitäten in einzelnen Ländern öffentlich in der Kritik. Übergeordnet geht es in diesen Debatten auch um die Frage, ob und wie internationale Konzerne in politischen Systemen aktiv sein können, deren Werte nicht den von den Unternehmen gelebten und vertretenen Werten entsprechen. Wir sind der Auffassung, dass die Politik den Rahmen für das unternehmerische Handeln setzt – nicht die Unternehmen. Grundsätzlich richten wir unternehmerische Entscheidungen an lokalen Gesetzen im Rahmen internationaler Vorgaben wie beispielsweise den UN-Standards für Unternehmen zu Menschenrechten und an unseren eigenen ethischen Standards aus. Wo auch immer wir tätig sind, leben und vertreten wir unsere Werte. Aus unserer historischen Verantwortung leiten wir die Verpflichtung ab, uns gegen ein Erstarken von Extremismus in Politik und Gesellschaft einzusetzen.

Auch eine Regelung für die politische Interessenvertretung des Konzerns in Verbänden ist im Rahmen der konzernweiten Richtlinie erarbeitet worden. Erstens informieren alle Stellen im Konzern, die Aufgaben der politischen Interessenvertretung wahrnehmen, den Konzernbereich Public Affairs über ihre Aktivitäten. Zweitens sind Politikverantwortliche innerhalb der Verbände den gleichen Grundsätzen und Leitlinien verpflichtet. Sie verpflichten sich, die Positionen des Konzerns für den Dialog mit der Politik im Rahmen des wettbewerbs- und kartellrechtlich Zulässigen unverändert in die Diskussionen innerhalb dieser Organisationen einzubringen. Wo die im Kreis der Mitglieder beschlossenen Positionen für den Dialog mit der Politik substantiell von den eingebrachten Positionen des Konzerns abweichen, wird dies als Dissens festgehalten.

Der Konzern spendet grundsätzlich nicht an die Politik. Wo andere Formen der finanziellen Unterstützung erlaubt und wünschenswert sind, legen wir Regeln für die Gewährung und die Veröffentlichung dieser Unterstützung fest, beispielsweise für Parteien des demokratischen Spektrums in Deutschland im Rahmen von Sponsorings. Zahlen zur Unterstützung von Parteiveranstaltungen und zum Anzeigenbudget für parteinahe Publikationen werden jährlich öffentlich gemacht.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Policy

AUFWERTUNG VON INTEGRITÄT UND COMPLIANCE

Aus den Fehlern der Vergangenheit, insbesondere aus denen der Dieselkrise, haben wir gelernt. Wir stärken im Volkswagen Konzern weiterhin Integrität und Compliance, denn es ist unser Anspruch, in diesem Bereich Vorbild zu sein. Das zeigen nicht nur die

Entwicklung des Integritätsindex und unser Einsatz für die Umsetzung unseres konzernweiten Programms Together4Integrity (T4I). Wir haben auch neue und erweiterte Konzernrichtlinien zu den Bereichen Korruptionsprävention, Hinweisgebersystem, Geldwäsche und Geschäftspartnerprüfung aufgelegt. Zudem haben wir ein Compliance-Management-System für Menschenrechte etabliert und schaffen so die Voraussetzung dafür, das Themenfeld „Wirtschaft und Menschenrechte“ vollständig in das Compliance-Management-System des Volkswagen Konzerns zu integrieren. Die Bedeutung dieses Handlungsfelds haben wir darüber hinaus mit der 2019 erfolgten Ernennung einer Koordinatorin für das Thema Menschenrechte durch den Konzernvorstand unterstrichen. Im Bereich Umweltmanagement haben wir die Compliance auf eine neue Grundlage gestellt und entsprechen damit unserer Erkenntnis, dass schwere Regelverstöße auch auf diesem Gebiet mit erheblichen Schäden für unser Unternehmen und die Gesellschaft verbunden sind. Entsprechende Risiken werden wir frühzeitig bekämpfen.

Dieses Prinzip der umfassenden Risikoprävention weiten wir konsequent auf alle Themenfelder der Unternehmensverantwortung aus und haben dafür das Risikomanagement-System des Volkswagen Konzerns gezielt weiterentwickelt. Dabei nehmen wir neben den Risiken, die durch veränderte, externe Rahmenbedingungen für das Unternehmen entstehen, auch die risikobehafteten Auswirkungen in den Blick, die vom Unternehmen für Mensch, Umwelt und Gesellschaft ausgehen können.

MESSBARKEIT UNSERER NACHHALTIGKEITSLEISTUNG

Wir machen unsere Nachhaltigkeitsperformance künftig noch stärker messbar und haben dafür neue strategische Kennzahlen entwickelt beziehungsweise bestehende Indikatoren erweitert. Es gibt verschiedene Steuerungsgrößen für Nachhaltigkeit:

- Der Dekarbonisierungsindex misst die konzernweite Reduzierung der CO₂-Emissionen je Fahrzeug über den gesamten Lebenszyklus des Produktportfolios an großen Pkw produzierenden Marken und leichten Nutzfahrzeugen in den Regionen Europa (EU28, Norwegen und Island), China¹ und USA.
- Das Stimmungsbarometer gibt Auskunft über die Mitarbeiterzufriedenheit und die interne Bewertung der Arbeitgeberattraktivität.
- Der Diversity-Index bewertet die Zielerreichung bei der Erhöhung des Frauenanteils und des Internationalisierungsgrads im Management.
- Der Integritätsindex zeigt den Fortschritt bei der Zielerreichung im Bereich Integrität und Compliance sowie entsprechenden Handlungsbedarf auf. Zudem macht er Änderungen in Einstellung und Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern sichtbar. Wir haben den Integritätsindex 2019 als Pilotprojekt bei den Marken Volkswagen Pkw Deutschland und an den deutschen Standorten der AUDI AG gestartet.
- Der Reputations-KPI wird über internationale Befragungen zum Vertrauen der Stakeholder in den Volkswagen Konzern ermittelt.

¹ Flottenemissionen wurden auf Basis der in China geltenden Regulierungen inklusive der Berücksichtigung von Credits für BEVs und PHEVs ermittelt.

Diese und weitere strategische Kennzahlen sind in unseren Handlungsfeldern jeweils mit konkreten Programmen und Roadmaps verknüpft, die schrittweise in alle Marken und Gesellschaften ausgerollt werden. Näheres dazu findet sich in den jeweiligen Inhaltskapiteln dieses Berichts.

Auch in der nachhaltigen Gestaltung unserer Lieferkette erhöhen wir die Messbarkeit. Mit einem neuen Sustainability-Rating bewerten wir seit diesem Jahr umfassend die Nachhaltigkeitsleistung unserer Lieferanten in den Bereichen Ökologie, Soziales, Integrität sowie Menschenrechte und zeigen ihnen Verbesserungsmöglichkeiten auf. Wir machen die Bewertung nunmehr auch zu einem entscheidenden Kriterium für die Auftragsvergabe und die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen. Hier reagieren wir insbesondere auf die Herausforderung, dass mit dem Übergang zur Elektromobilität der Ressourcenverbrauch und die Treibhausgasemissionen in der Rohstoffgewinnung und der Produktion steigen, aber auch Menschenrechtsrisiken in der Wertschöpfung, zum Beispiel im Bereich Konfliktmineralien, zunehmen können.

TRANSPARENZ DURCH IMPACT-ANALYSEN

Im Interesse unserer Steuerungsfähigkeit wollen wir Entscheidungen bei komplexen Fragestellungen auf einer breiten Wissensbasis und mit Hilfe einer ausgeprägten Analysefähigkeit treffen. Das stärkt zudem die Reputation des Unternehmens, die Legitimität des Geschäftsmodells und den Dialog mit unseren Stakeholdern, denen wir unser Vorgehen transparent und nachvollziehbar vermitteln wollen.

So hat sich der Volkswagen Konzern das Ziel gesetzt, die Wirkung seines Handelns künftig stärker quantitativ zu messen und, wenn möglich und sinnvoll, zu monetarisieren. Dabei geht es um positive wie negative Auswirkungen, die das Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit, seinen Lieferketten sowie seinen Produkten und Dienstleistungen in allen Nachhaltigkeitsdimensionen hat. Dazu haben wir 2019 ein Pilotprojekt am Standort Kassel durchgeführt, den wir angesichts der Transformation des Werks in Richtung E-Mobilität, seiner Innovationsfähigkeit und der Rolle als großer, in der Region verankerter Arbeitgeber ausgewählt haben.

Wir wollen diesen Prozess nicht nur als Management-Ansatz sowie als Analyse- und Reporting-Tool ausbauen, sondern damit vor

allem unseren Beitrag zur Erfüllung der 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen evaluieren.

Mit diesem Ansatz begleitet der Volkswagen Konzern gemeinsam mit Porsche die Aktivitäten der Initiative „Value Balancing Alliance“, die sich für eine Standardisierung der Impact-Bewertung einsetzt.

Wir sind zudem bestrebt, die Auswirkungen von neuen Mobilitätskonzepten und Fahrzeugtechnologien noch besser zu verstehen und zuverlässig abschätzen zu können. Daher führen wir auf vielen Gebieten sogenannte Impact Assessments auf Basis von realen Daten, Modellen und Simulationen durch. Dazu zählen beispielsweise Konzepte geteilter Mobilität, die Stauvermeidung an Verkehrsampeeln oder die Verbesserung der Luftqualität im urbanen Raum.

Ohnehin stehen Verbesserungen der Verkehrssituation in den Ballungszentren und globalen Metropolen im Fokus unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Hier entscheidet sich aus unserer Sicht die Zukunft der Mobilität. Schon heute lebt die Mehrheit der Weltbevölkerung in Städten, wo die Verkehrsprobleme mit Staus, Unfällen und schlechter Luftqualität nach konkreten Lösungen verlangen. Wir setzen daher auf eine enge Partnerschaft mit den Städten weltweit, mit denen wir zusammen die urbane Mobilität nachhaltig gestalten wollen.

NACHHALTIGKEITSRATINGS

Analysten und Investoren stützen ihre Empfehlungen und Entscheidungen verstärkt auch auf das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Sie ziehen in erster Linie Nachhaltigkeitsratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance zu beurteilen. Gleichzeitig sind Nachhaltigkeitsratings ein wichtiges Instrument, um den Status der Erreichung des Ziels, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, zu überprüfen und um interne Maßnahmen abzuleiten.

Nach Bekanntwerden der Dieseldematik wurde der Volkswagen Konzern in den Nachhaltigkeitsratings MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics, oekomISS, VigeoEiris, EcoVadis und RepRisk deutlich abgestuft und folglich auch aus Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good Index herausgenommen. Im Geschäftsjahr 2019 wurde Volkswagen im CDP unverändert mit A- und im Water Disclosure Project (WDP) mit A bewertet.

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

GRI 102-12

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

von den Marken und Gesellschaften unterstützt – über die einzelnen Themen und Vorhaben informiert unsere Website:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting > CC-Projekte weltweit

Wir wählen die Projekte gezielt aus und entwickeln sie sowohl eigenständig als auch in Zusammenarbeit mit lokalen Partnerorganisationen und NGOs. Bei unserem Engagement orientieren sich

die Projektauswahl und -durchführung an unseren konzernweiten Leitlinien:

- Die Projekte sind in Übereinstimmung mit den Konzerngrundsätzen und thematisieren ein spezifisches lokal relevantes Thema oder eine globale Herausforderung.
- Sie sind Ausdruck der Vielfalt im Konzern sowie der gesellschaftlichen Umgebung, in der die Projekte durchgeführt werden.
- Sie entstehen in einem engen Stakeholder-Dialog mit den örtlichen Akteuren, die in die Umsetzung eingebunden sind.
- Das Projektmanagement erfolgt vor Ort in der Verantwortung der dort tätigen Einheiten.

Im Berichtsjahr haben wir uns weltweit in einer großen Anzahl an Projekten nachhaltig zur Verbesserung von sozialen Strukturen engagiert. Wir gewähren Geld- und Sachspenden für Aktivitäten und Projekte mit den Schwerpunkten Bildung, Kultur und Sport sowie soziale Anliegen. Sie werden nur an Einrichtungen vergeben, die als gemeinnützig anerkannt oder durch besondere Regelungen zur Annahme von Spenden befugt sind. Insgesamt spendete die Volkswagen AG im Berichtsjahr 33,6 Mio. €.

Im Rahmen der langjährigen Kooperation zwischen der Volkswagen AG und dem Deutschen Roten Kreuz stand im Berichtszeitraum das Programm „Forecast-based Financing“ im Fokus. Gegenstand des Programms ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für humanitäre Hilfe auf Basis von detaillierten Vorhersagen und Risikoanalysen. Ziel ist es, Katastrophen zu prognostizieren, ihre Auswirkungen möglichst zu minimieren und so menschliches Leid zu verhindern. Ein weiteres Themenfeld in der Zusammenarbeit ist die „Zukunft des gesundheitlichen Bevölkerungsschutzes und des Rettungsdienstes in Deutschland“.

Das Thema Corporate Volunteering ist uns im Rahmen einer breiten Beteiligung der Mitarbeiter am unternehmerischen Handeln ein besonderes Anliegen. Ein wichtiger Bestandteil des Volunteerings in der Volkswagen AG ist das Programm Volkswagen pro Ehrenamt. Ziel ist es, ehrenamtliche Aktivitäten stärker ins Bewusstsein zu rücken, zu unterstützen und zu fördern. Deshalb versteht sich Volkswagen pro Ehrenamt als Drehscheibe zwischen Menschen, die sich engagieren wollen, und denen, die ehrenamtliche Aufgaben zu vergeben haben. Das Programm richtet sich an alle Beschäftigten von Volkswagen sowie deren Lebenspartner an unseren Standorten und an ehemalige Mitarbeiter im Vorruhe- oder Ruhestand.

Seit Jahrzehnten übernimmt die Volkswagen Belegschaft soziale Verantwortung für Bedürftige: Die Mitarbeiter der Volkswagen AG haben 2019 mehr als 760.000 € gespendet. Mit dieser Belegschaftsspende unterstützen Mitarbeiter und Unternehmen benachteiligte Menschen an den Standorten der Volkswagen AG. Unterstützt werden konkrete Projekte, welche zum Beispiel die Situation von Menschen verbessern, deren Lebensqualität durch Krankheit, Behinderung oder andere Umstände beeinträchtigt wird. Gleichmaßen unterstützt die Belegschaft des Unternehmens seit 20 Jahren unter Federführung des Konzernbetriebsrats das internationale Kinderhilfswerk terre des hommes. 2019 lag die Spendensumme bei über

1,2 Mio. €. An den Produktionsstandorten des Volkswagen Konzerns in Argentinien, Brasilien, Indien, Mexiko, Südafrika, Thailand und Deutschland werden aus den Spendenmitteln vielfältige Projekte für benachteiligte Jungen und Mädchen gefördert. Sie erhalten Schutz, Betreuung und die Chance auf Bildung sowie eine berufliche Perspektive. Die Mitarbeiter engagieren sich dabei nicht nur im Rahmen von Sonderaktionen, wie beispielsweise die Audi-Belegschaft mit einer Spendensammlung für Erdbebenopfer in Mexiko. Seit Jahren spenden viele Beschäftigte auch Restgeldbeträge in Form der Cents, die auf der Gehaltsabrechnung hinter dem Komma stehen.

INTEGRATIONSFÖRDERUNG FÜR GEFLÜCHTETE

Die Flüchtlingshilfe des Volkswagen Konzerns hat in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit der Konzernmarken auch 2019 eine Vielzahl von standortbezogenen Angeboten für Geflüchtete geschaffen. Im Fokus standen dabei drei Schwerpunkte: Begegnung, Bildung und berufliche Integration.

Regelmäßige Begegnungsangebote wie „Kitchen Stories“ oder „Kicken und Kochen“ haben den Austausch zwischen unseren Beschäftigten und Geflüchteten gefördert und Berührungängste abgebaut. Im Bereich Bildung lag unser Fokus auf Spracherwerb, Kompetenzaufbau und Vorqualifizierung, denn diese Fähigkeiten bilden die Grundlage für Berufsperspektiven für Geflüchtete in Deutschland. Wir haben mehrmonatige Sprachqualifizierungen angeboten, Integrations- und Berufsfähigkeitskurse gefördert sowie gemeinsam mit unserem Kooperationspartner für Studienförderung, Kiron, geflüchtete Studentinnen und Mitarbeiterinnen von Volkswagen in interkulturellen Workshops zusammengebracht.

Maßnahmen zur Berufsorientierung und Kompetenzfeststellung haben wir an verschiedenen Konzernstandorten umgesetzt. Ebenso erfolgreich waren unsere Einstiegsqualifizierungsangebote, die theoretische sowie praktische Berufsvorbereitung und einen Intensivsprachkurs kombinieren und so auf eine Ausbildung in Deutschland vorbereiten. Ausbildungsmöglichkeiten für Geflüchtete haben das Angebot komplettiert.

Ergänzend zum konzernweiten Engagement der Marken Audi, Porsche, MAN, Volkswagen Financial Service, Volkswagen Nutzfahrzeuge und Volkswagen Pkw engagieren sich viele Beschäftigte des Volkswagen Konzerns ehrenamtlich für Geflüchtete. Sie dabei zu unterstützen, ist ebenfalls Auftrag der Flüchtlingshilfe des Volkswagen Konzerns. Von 2015 bis Ende 2019 haben wir über 5.000 Geflüchtete durch unsere Projekte erreicht.

SOCIAL BUSINESS FÖRDERN

Im November 2019 hat der Volkswagen Konzern erneut den Global Social Business Summit gefördert. In Berlin diskutierten 550 Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft über Geschäftsmodelle, die soziale und ökologische Ziele verfolgen und gleichzeitig wirtschaftlich sind. Die Teilnehmer kamen aus 54 Ländern.

Der Volkswagen Konzern unterstützte die jährlich stattfindende Konferenz mit Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus bereits zum vierten Mal. Auf der Veranstaltung haben internationale Social-Business-Akteure ihre Ideen für eine nachhaltigere und sozialere Welt in verschiedenen Workshops vorgestellt und mit dem Volkswagen Konzern an eigenen möglichen Social-Business-Projekten gearbeitet.

DIGITALISIERUNG UND ENGAGEMENT VERBINDEN

Der Volkswagen Konzern nutzt bei seinem gesellschaftlichen Engagement zudem immer häufiger die Potenziale der Digitalisierung. Ein Beispiel ist das Programm „xStarters“, das die digitale Bildung Jugendlicher in den Mittelpunkt stellt. In Kreativworkshops mit Design-Thinking-Elementen lernen junge Menschen zwischen 14 und 19 Jahren digitale und nicht digitale Zukunftsfähigkeiten rund um Ideenfindung, Prototyping oder Robotics in und außerhalb von Schulen. Seit 2018 wurden knapp über 100 Workshops durchgeführt und etwa 2.400 Schüler erreicht. Beim xStarters-Programm engagieren sich auch Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns, die ehrenamtlich ihr Know-how einbringen und die Jugendlichen unterstützen.

Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung findet sich im Volkswagen Konzern auch im Bereich der Beschaffung wieder.

Die Transparenz in der Lieferkette ist ein branchenübergreifendes Brennpunktthema, das die Automobilindustrie besonders betrifft. So stellt der Übergang zur E-Mobilität den Volkswagen Konzern vor technologische und infrastrukturelle Herausforderungen: Um nachhaltige Mobilität gewährleisten zu können, hat die verantwortungsbewusste Rohstoffbeschaffung insbesondere bei Kobalt, Lithium, Nickel, Blei und Seltenen Erden höchste Priorität.

Deshalb arbeiten der Volkswagen Konzern, Adidas, Zalando und die Deutsche Bahn im Rahmen einer Collective-Impact-Initiative zusammen und richten gemeinsam die seit 2018 bestehende „Hackathon-Serie für Lieferkettentransparenz“ aus. Ziel dieses Formats aus dem Bereich Corporate Citizenship ist es, Start-ups Expertenwissen aus den beteiligten Unternehmen über Corporate Volunteering zur Verfügung zu stellen. Jeweils einen Tag lang arbeiten die Teilnehmer aus unterschiedlichen Disziplinen in unternehmensübergreifenden Teams gemeinsam mit den Start-ups zusammen, um innovative, digitale Lösungen für die Praxis zu entwickeln. So soll zum Beispiel die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltschutzstandards entlang tief gestaffelter Lieferketten leichter verfolgt werden können. Die Hackathon-Serie wurde 2019 mit drei Veranstaltungen und 300 Teilnehmern fortgesetzt.

LIEFERKETTE

GRI 409-1, 412-1, 412-2, 414-1, 414-2

Globale Verantwortung in der Lieferkette

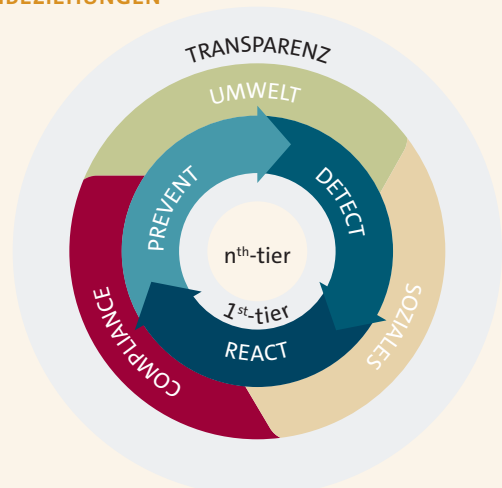
Für die Fertigung unserer Produkte beziehen wir weltweit Waren und Dienstleistungen. An 40 Standorten in 24 Ländern stellt unser Beschaffungsnetzwerk sicher, dass unsere Produktionsstätten zu wettbewerbsfähigen Konditionen mit Materialien in der geforderten Qualität und Menge beliefert werden. Die Lieferkette des Volkswagen Konzerns ist aufgrund der Vielfalt seiner Produkte hochkomplex, global weit verzweigt und einem stetigen Wandel unterworfen. In einem Unternehmen mit internationalen Produktionsstätten und Vertriebsaktivitäten in mehr als 150 Ländern ist die Wahrung der Sorgfaltspflichten eine enorme Herausforderung und eine große Verantwortung.

Mit einer stärkeren Durchdringung der E-Mobilität in unserer Flotte ergibt sich zukünftig auch eine Verschiebung der Emissionen von der Nutzungsphase in die Lieferkette. Hierbei spielt nicht zuletzt der hohe Energiebedarf für die Produktion von Komponenten für die Elektromobilität eine wichtige Rolle. Deshalb stellt die Reduktion der CO₂-Emissionen in der Lieferkette für uns ein strategisches Schwerpunktthema dar. Zugleich steigt mit der E-Mobilität auch der Ressourcenverbrauch von aufwendig zu gewinnenden Rohstoffen und Mineralien. Der Volkswagen Konzern und seine Lieferanten werden mit steigenden Erwartungen und regulatorischen Anforderungen konfrontiert, die beispielsweise aus den Nationalen Aktionsplänen zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte abgeleitet werden.

Managementansatz mit drei Handlungsdimensionen¹

Wir wollen unserer Verantwortung in unseren Geschäftsbeziehungen auf globaler Ebene gerecht werden und handeln proaktiv über die Erfüllung der rechtlichen Vorgaben hinaus. In der Beschaffung verfolgen wir einen dreigliedrigen Ansatz zur Etablierung nachhaltiger Lieferketten mit den Schwerpunkten Dekarbonisierung, Menschenrechte und verantwortungsvoller Rohstoffbezug sowie Korruptionsbekämpfung. Grundvoraussetzung dieser Schritte ist Transparenz bezüglich der Lieferbeziehungen, die über die erste Ebene (Tier 1) hinausgehen.

Nachhaltigkeitsmanagementsystem in den Lieferantenbeziehungen



¹ Dieser Managementansatz schließt die Joint Ventures in China aus.

- **Prevent:** Nachhaltigkeitsanforderungen werden in Verträgen und Lastenheften verankert, insbesondere im Code of Conduct für Geschäftspartner; Lieferanten werden qualifiziert und sensibilisiert.
- **Detect:** Die Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette werden systematisch ermittelt und priorisiert. Nachhaltigkeit wird konzernweit in den wesentlichen Vergabeentscheidungen verankert und ein Rating der Nachhaltigkeitsperformance der potenziellen Lieferanten („S-Rating“) genutzt. Grundlage dafür sind Selbstausskünfte sowie risikobasierte Vor-Ort-Überprüfungen.
- **React:** Um auf die ermittelten Risiken und Auswirkungen zu reagieren, stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Dazu gehören ein standardisierter Ad-hoc-Prozess zur Aufarbeitung von Verstößen einzelner Lieferanten und Maßnahmenpläne aus Audits. Zentrales Ziel ist, Verstöße zu beheben und zu verhindern sowie die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten aktiv und wirksam zu verbessern.

Um aktuelle Entwicklungen und langfristige Herausforderungen in den einzelnen Ländern zu identifizieren, setzen wir auf den Austausch zwischen unseren Marken und Regionen durch das Beschaffungsnetzwerk Nachhaltigkeit, in dem mehr als 50 Experten von fünf Kontinenten zusammenarbeiten.

KLARE VORGABEN FÜR LIEFERANTEN (PREVENT)

Kernelement unseres Lieferantenmanagements sind die „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern“ – der Code of Conduct für Geschäftspartner. Dieser wurde 2019 grundlegend aktualisiert. Dort sind unsere Erwartungen an das Verhalten von Geschäftspartnern in Bezug auf zentrale Umwelt-, Sozial- und Compliance-Standards vertraglich festgehalten. Die Vorgaben basieren unter anderem auf den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und den einschlägigen Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Grundlage des Code of Conduct sind jedoch nicht nur internationale Standards, sondern auch Ziele, Regeln und Richtlinien des Volkswagen Konzerns.

Im Umweltbereich gilt beispielsweise die Vorgabe, dass Geschäftspartner mit Produktionsstätten, in denen mehr als 100 Mitarbeiter tätig sind, über ein zertifiziertes Umweltmanagement nach ISO 14001 oder EMAS verfügen müssen. Lieferanten müssen auf Anfrage Informationen über den Gesamtenergieverbrauch und die CO₂-Emissionen an den Volkswagen Konzern weitergeben. Darüber hinaus empfehlen wir unseren Lieferanten, zertifizierte Managementsysteme für Arbeits- und Gesundheitsschutz nach OHSAS 18001, SA8000 und/oder AA1000 zu etablieren.

Vor Abgabe eines Angebots müssen unsere Lieferanten die Kenntnisnahme der Nachhaltigkeitsanforderungen bestätigen und diese Kenntnisnahme nach dem Ablauf einer Frist von zwölf Monaten bei erneuter Angebotsabgabe aktualisieren. Wir fordern zudem unsere direkten Lieferanten dazu auf, unsere im Code of Conduct formulierten Anforderungen entlang der Lieferkette weiterzugeben.

SYSTEMATISCHE ERMITTLUNG DER NACHHALTIGKEITSRISIKEN (DETECT)

Unser Ziel ist es, jederzeit die wesentlichen Nachhaltigkeitsrisiken in unserer Lieferkette zu kennen und wirksam zu adressieren. Als eine zentrale Maßnahme wurde Mitte 2019 ein Sustainability-Rating (S-Rating) eingeführt, das seitdem konzernweit implementiert wird. Damit wird die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten geprüft und Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung werden aufgezeigt. Es bewertet die ökologische Performance der Lieferanten sowie deren soziale Nachhaltigkeit und Integrität.

Das S-Rating ist unmittelbar vergaberelevant: Erfüllt ein Lieferant unsere Anforderungen zur Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards nicht, so ist er in der Regel nicht vergabefähig. Somit besteht ein direkter Anreiz für Lieferanten, ihre Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern.

Die Überprüfung im Rahmen des S-Ratings erfolgt über einen mehrstufigen Prozess. In einem initialen Schritt wird aus einer Kombination aus einem Länderrisiko und den Unternehmensprozessen sowie -policies des Lieferanten eine Risikoexposition ermittelt. Für die Ermittlung des Länderrisikos wird auf Daten eines spezialisierten Dienstleisters zurückgegriffen. Die Analyse der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens erfolgt über einen standardisierten Fragebogen zur Selbsteinschätzung. Den Fragebogen „SAQ“ haben wir gemeinsam mit anderen Automobilkonzernen in der bei CSR Europe angesiedelten Arbeitsgruppe DRIVE Sustainability entwickelt. Die Angaben und Dokumente im SAQ werden abermals von einem Dienstleister überprüft und validiert: Wenn ein Lieferant angibt, über entsprechende Prozesse und Policies zu verfügen, so hat er dies über Dokumente nachzuweisen.

Insgesamt haben im Jahr 2019 12.646 Lieferanten einen Fragebogen eingereicht. Im Berichtsjahr wurde durch entsprechende Maßnahmen bei über 5.915 Lieferanten eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung erzielt. 65% unserer 2.000 umsatzstärksten Lieferanten haben dokumentiert, dass sie über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem gemäß ISO 14001 und/oder EMAS verfügen.

Risikobasiert werden nach einer ersten Analyse der Lieferantendaten vertiefte Prüfungen vor Ort durchgeführt. Zeigen die Ergebnisse der Überprüfung starke Mängel in der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen auf, so erhält der betreffende Lieferant in der Regel ein negatives Rating. Damit ist in der Regel keine Vergabe möglich. Im Jahr 2019 wurden weltweit 1.331 Vor-Ort-Überprüfungen durchgeführt. Im Durchschnitt wurden drei Verstöße gegen unsere Nachhaltigkeitsanforderungen identifiziert. Dabei sind je nach Region deutliche Unterschiede feststellbar.

Geografische Region	Durchschnittliche Verstöße pro Region
Afrika	3,7
Asien*	4,7
Europa	1,9
Lateinamerika	2,2
Nordamerika	5,2


* Russland und die Türkei werden bei der geografischen Verteilung Asien zugewiesen.

AD-HOC-FÄLLE 2019

Aktuell arbeiten wir zur Vermeidung von Dopplungen und für eine breitere Abdeckung der Lieferkette gemeinsam mit OEMs und Zulieferern in einer Arbeitsgruppe des Verbands der Automobilindustrie (VDA) an einem gemeinsamen Standard für Vor-Ort-Checks. Geplant ist, dass sich Zulieferer ab 2020 nur noch einmal auditieren lassen müssen. Die Ergebnisse können im Anschluss mit allen beteiligten Geschäftspartnern über eine zentrale Plattform geteilt werden.

Auf das S-Rating hat der Volkswagen Konzern seine Geschäftspartner seit fast einem Jahr mit Informationen sowie in Veranstaltungen und Workshops vorbereitet. Durch die direkte Bindung der Nachhaltigkeitsperformance an die Vergabefähigkeit sendet der Volkswagen Konzern ein deutliches Signal an seine Lieferanten, sich mit ihm gemeinsam für eine nachhaltige Durchdringung der Lieferkette einzusetzen, denn das vorrangige Ziel ist es nicht, mit dem S-Rating Lieferanten aus der Lieferkette auszuschließen, sondern vielmehr diejenigen, die noch keine zufriedenstellende Performance vorweisen können, dahingehend zu befähigen. Nur so sind positive Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu erreichen. In diesem Sinne hat jeder Lieferant die Möglichkeit, sich nach Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen einer erneuten Bewertung zu unterziehen.

Geschäftspartner, die wir aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und Region mit einem erhöhten Korruptionsrisiko identifiziert haben, werden zudem einer Tiefenprüfung unterzogen. Im Anschluss werden alle relevanten Geschäftspartner kontinuierlich durch ein Risiko- und Newsscreening auf veränderte Rahmenbedingungen geprüft. Bisher umfasst unsere Datenbank 416 sogenannte Business-Partner-Due-Diligence-Prüfungen.

 > Verantwortung > Compliance

VERBESSERUNGEN VOR ORT DURCHSETZEN (REACT)

Um auf ermittelte Risiken in der Lieferkette sowie konkrete Verstöße von Lieferanten reagieren zu können und somit aktiv Verbesserungen herbeizuführen, steht eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung.

Wichtiger Bestandteil des nachhaltigen Lieferkettenmanagements sind in diesem Kontext die sogenannten Ad-hoc-Fälle, also plötzlich auftretende Verdachtsmomente des Verstoßes gegen die Nachhaltigkeitsanforderungen. Der Prozess des Ad-hoc-Fall-Managements wurde 2019 überarbeitet und systematisiert.

Die Verstöße, die zur Eröffnung eines Ad-hoc-Falls führen, können beispielsweise durch Hinweise Dritter oder Beschäftigter in den Lieferantenbetrieben aufgedeckt werden. In einem solchen Fall übernimmt das zuständige Ad-hoc-Expertenteam der jeweiligen Marke oder Region die Koordination der Umsetzung eines Maßnahmenkatalogs und wird vom Konzern-Ad-hoc-Expertenteam unterstützt.

Stellen wir in einem solchen Fall bei Lieferanten oder Sub-Lieferanten die mangelhafte Erfüllung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen

fest, fordern wir sie zu einer schriftlichen Stellungnahme auf Grundlage eines standardisierten Berichts (sogenannter 6D-Report) auf. Anhand von sechs Dimensionen können unsere Geschäftspartner den Sachverhalt und korrigierende Maßnahmen darstellen. Ob die Maßnahmen zufriedenstellend umgesetzt wurden, kann durch eine wiederholte Vor-Ort-Überprüfung durch externe Dienstleister festgestellt werden.

UMGANG MIT AD-HOC-FÄLLEN

Im Berichtszeitraum wurden neben 27 Ad-hoc-Fällen, die vom Bereich Beschaffung bearbeitet wurden, auch von der Konzernrevision Maßnahmen mit Lieferanten vereinbart. Dies betraf Lieferanten, bei denen aufgrund von Hinweisen oder Prüfungen ein nicht regelbeziehungsweise vertragskonformes Verhalten festgestellt wurde. Insgesamt wurde die Zusammenarbeit mit 17 Lieferanten aufgrund der Aktivitäten der Beschaffung und der Revision beendet beziehungsweise wurden sie für neue Vergaben blockiert.

Geografische Verteilung	Inhaltliche Verteilung	Art des Lieferanten
Europa	20 Soziales	18 Direkter Lieferant
Asien*	6 Compliance	8 Beteiligung Unterlieferant
Afrika	1 Umwelt	1
Nordamerika	0	
Lateinamerika	0	

* Russland und die Türkei werden bei der geografischen Verteilung Asien zugewiesen.

Darüber hinaus besteht für Mitarbeiter wie für Externe die Möglichkeit, potenzielle Regelverstöße unserer Lieferanten an die Arbeitnehmervertretungen des Volkswagen Konzerns sowie die Gewerkschaftsverbände zu adressieren und das Hinweisgebersystem des Volkswagen Konzerns zu nutzen. Potenzielle Regelverstöße von Lieferanten können auch an sustainability@vwgroupsupply.com gemeldet werden. Dies betrifft sowohl mögliche Verstöße unserer direkten Lieferanten als auch von Sub-Lieferanten in der Lieferkette. Als weitere Anlaufstelle stehen externe Ombudsleute zur Verfügung.

BESONDERE SORGFALTPFLICHT FÜR MENSCHENRECHTE

Im Rahmen unseres nachhaltigen Lieferantenmanagements engagieren wir uns besonders für den Schutz derjenigen Gruppen, die entlang unserer Lieferkette einem hohen Risiko potenzieller Menschenrechtsverletzungen ausgesetzt sind. In diesem Kontext orientieren wir uns an der Umsetzung von Prozessen menschentlicher Sorgfalt, wie sie in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen gefordert sind. Den Anforderungen eines risikobasierten Ansatzes folgend, konzentrieren wir unsere Maßnahmen auf die Lieferketten, die unseren Analysen nach mit besonders hohen Risiken für negative Auswirkungen einhergehen.

Dazu gehören insbesondere unsere Rohstofflieferketten. Handlungsleitend für die Gestaltung eines verantwortungsvollen

Rohstoffeinkaufs sind dabei die Anforderungen der „OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas“. Diese enthält Leitlinien zu Management-Ansätzen, zur Risikoidentifizierung und -prävention, zur Überprüfung von Schmelzen sowie zu Kommunikations- und Reporting-Instrumenten.

In Bezug auf die sogenannten Konfliktrohstoffe Zinn, Tantal, Wolfram und Gold beispielweise verlangen wir von unseren Lieferanten, dass sie über ihre Managementsysteme die Verwendung von Mineralien aus nicht nach internationalen Standards zertifizierten Schmelzen ausschließen. Dies überprüfen wir, indem wir uns durch das international anerkannte „Conflict Minerals Reporting Template“ der Responsible Minerals Initiative (RMI) über alle Schmelzen in unserer vorgelagerten Lieferkette berichten lassen und die Ergebnisse auswerten. Im Berichtsjahr haben uns 473 Unternehmensgruppen Bauteile geliefert, in denen auch Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold enthalten sind. In deren Lieferketten haben wir 327 Schmelzen für diese vier Konfliktrohstoffe eindeutig identifiziert. Wenn wir nicht zertifizierte Schmelzen in unserer Lieferkette identifizieren, arbeiten wir darauf hin, diese Schmelzen zu zertifizieren.

Wir arbeiten aber auch an unserer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in anderen Rohstofflieferketten. Hierfür kooperieren wir eng mit unseren direkten Lieferanten und verlangen, dass bei Verdachtsfällen die Herkunft von Materialien offengelegt wird, die mit potenziellen Menschenrechtsverletzungen, wie zum Beispiel Kinder-, Pflicht- oder Zwangsarbeit sowie jeglicher Form von moderner Sklaverei und Menschenhandel, in Verbindung stehen. Das betrifft unter anderem Arbeitsbedingungen in der Rohstoffgewinnung, beispielsweise bei Kobalt, Glimmer oder Naturkautschuk. Da diese Prozesse durch die Komplexität der Lieferketten mit bis zu acht Stufen sehr aufwendig sind, gehen wir risikobasiert vor. Um hierfür systematisch und im Einklang mit der OECD Due Diligence Guidance zu arbeiten, entwickeln wir aktuell ein unternehmensweites Risikomanagement-System zum Thema Rohstoffe.

Unser aktueller Handlungsschwerpunkt sind dabei die Batterierohstoffe, insbesondere Kobalt. In enger Abstimmung mit unseren Batteriezelllieferanten verfolgen wir das Ziel, vom Abbau in der Mine bis zur Herstellung des fertigen Produkts eine vollständige Transparenz der Lieferkette herzustellen. Nur so können wir wirksam negative Auswirkungen verhindern. Bestandteil unserer Strategie ist in diesem Zusammenhang auch die direkte Arbeit mit den Minenbetreibern, da am Anfang der Lieferkette das Risiko für Verstöße vor allem gegen die Menschenrechte am höchsten ist und diesem demnach am wirksamsten begegnet werden kann.

BLOCKCHAIN FÜR MEHR TRANSPARENZ UND SICHERHEIT IN DER LIEFERKETTE

Zur Erhöhung der Transparenz in der Lieferkette und zur Risikovermeidung bei der Rohstoffbeschaffung pilotiert der Volkswagen Konzern aktuell den Einsatz der Blockchain-Technologie in den globalen und komplexen Zulieferketten.

So ist der Volkswagen Konzern 2019 dem Responsible Sourcing Blockchain Network (RSBN) für den verantwortungsbewussten Einkauf von strategischen Mineralien unter Nutzung der Blockchain-Technologie beigetreten. Durch die Zusammenarbeit werden wir einen besseren Einblick in die Herkunft von Kobalt, das in Lithium-Ionen-Batterien für Elektrofahrzeuge verwendet wird, erhalten. Auch andere Mineralien, die für die Fahrzeugproduktion genutzt werden, können so nachverfolgt werden.

Der Volkswagen Konzern hat zudem im April 2019 ein Pilotprojekt für die globale Bleilieferkette gestartet und kooperiert hier eng mit dem Tech-Unternehmen Minespider. Einbezogen werden Lieferanten und Sub-Lieferanten, die mehr als zwei Drittel des gesamten Konzernbedarfs an bleihaltigen Starterbatterien abdecken. Die Zusammenarbeit geht auf den 2018 ausgetragenen „Hackathon for Supply Chain Transparency“ zurück, bei dem Minespider den ersten Platz belegen konnte.

Um Menschenrechtsverletzungen in unserer eigenen Lieferkette auszuschließen, ist geplant, mittelfristig auch die Nachhaltigkeitsperformance der Bergwerke in unserer Lieferkette zu prüfen. Momentan steht dafür noch kein Standard zur Verfügung, daher ist Volkswagen Anfang 2019 dem CERA-Projekt (CERA = Certification of Raw Materials) beigetreten, das sich der Entwicklung eines solchen Standards verschrieben hat und diesen an ausgewählten Rohstoffen testen wird.

ENGAGEMENT IN INTERNATIONALEN INITIATIVEN

Die Arbeit in der tieferen Lieferkette und über vertragliche Beziehungen hinaus fordert von uns weitergehende Anstrengungen. Diese werden wir nur über gemeinsame, industrieweite Initiativen und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten erreichen. Daher muss unser Anspruch sein, mit ihnen gemeinsam an einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance zu arbeiten.

In unserem Engagement suchen wir die enge Kooperation mit internationalen Organisationen. So setzen wir im Lieferantenmanagement auf die Nutzung des Risk Readiness Assessment (RRA) und standardisierter Reporting-Vorlagen der Responsible Minerals Initiative. Als Mitglied der Global Battery Alliance des World Economic Forum wollen wir Maßnahmen in Richtung einer sozial verantwortlichen, ökologisch nachhaltigen und innovativen Batterie-Wertschöpfungskette katalysieren.

Um für Transparenz der Geldströme zu sorgen und die Korruptionsbekämpfung in rohstofffördernden Ländern zu unterstützen, engagieren wir uns in der von Regierungen, NGOs, Investoren und namhaften Unternehmen getragenen Extractive Industries Transparency Initiative (EITI).

Zentral für unsere Aktivitäten ist außerdem unser Engagement in der Brancheninitiative DRIVE Sustainability unter dem Dach von CSR Europe. Die Entwicklung des gemeinsamen Fragebogenstandards zur Überprüfung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Lieferanten war in dieser Hinsicht ebenso ein Meilenstein wie der gemeinsam

mit anderen OEMs verfolgte Weiterbildungsansatz bei Lieferanten über Trainingsveranstaltungen in ausgewählten Ländern.

DEKARBONISIERUNG DER LIEFERKETTE


Der Volkswagen Konzern verfolgt das Ziel, kontinuierlich über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs Treibhausgasemissionen zu vermeiden oder zu reduzieren. Zunehmend kommt der Lieferkette hierbei eine stärkere Bedeutung zu, da sich die Emissionen durch den Umstieg auf die Elektromobilität weg von der Nutzungsphase hin zur Produktion und Lieferkette verschieben.

Um zielgerichtet Maßnahmen zur Treibhausgasreduktion bei Lieferanten anzustoßen, identifizieren wir die größten Emissionsquellen entlang der Lieferkette auf Basis der Ökobilanzdaten unserer Fahrzeuge. Aufbauend auf einer Hotspot-Analyse wurden im Berichtsjahr in zahlreichen Workshops mit Lieferanten relevanter Branchen gemeinsame Roadmaps entwickelt, um Ziele und Maßnahmen zur CO₂-Reduktion abzustimmen und zu verfolgen. Für die Elektromobilität ist der größte Treiber für Emissionen in der Lieferkette die HV-Batteriezelle. Deshalb haben wir konsequent die Nutzung erneuerbarer Energien für die Produktion unserer HV-Batteriezellen als vertragliche Anforderung festgesetzt.

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette binden wir auch unsere Lieferanten in die Verantwortung für die Umweltauswirkungen unserer Fahrzeuge ein. Daher sind wir bereits seit 2015 im CDP Supply Chain Program (SCP) aktiv und haben dort auch für das Berichtsjahr wieder eine Bewertung von A- erhalten, die einem Leadership-Status entspricht. 2019 erweiterten wir die Anzahl der Lieferanten deutlich auf über 280 Lieferanten, die wir im Rahmen des SCP zu Klima- und Wasserverantwortung befragen. Das entspricht über 79% des produktionsrelevanten Einkaufsvolumens (ohne Dienstleistungen, ohne VW Brasilien, Scania und die Joint Ventures in China). Dabei beziffern unsere Lieferanten ihre unternehmensweiten Emissionssenkungen insgesamt auf 8,05 Mio. t CO₂ gegenüber dem Vorjahr. Den Anteil erneuerbarer elektrischer Energie bezifferten die Lieferanten auf 23%. Seit 2016 integriert das CDP Science Based Targets (SBT) in den Fragebogen. 34% unserer antwortenden Lieferanten haben sich SBTs gesetzt oder beabsichtigen, sich solche zu setzen.

Natürlich ist eine Lieferkette frei von Treibhausgasemissionen aktuell noch eine Vision. Deshalb wurde beschlossen, dass zukünftig alle

Treibhausgasemissionen, die in der Lieferkette des ID.3 entstehen, durch weltweite Klimaschutzprojekte kompensiert werden.

 > Einführung > Dekarbonisierung

NACHHALTIGKEITSTRAININGS FÜR MITARBEITER UND PARTNER

Die systematische Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und Lieferanten ist ein zentraler Baustein unserer Strategie und essenziell für die Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Für alle Mitarbeiter der Beschaffung ist dieses Thema fester Bestandteil des Kompetenzprofils. Insgesamt wurden 2019 weltweit über 3.300 Einkäufer in diesem Bereich qualifiziert. Wir richten unsere Qualifizierungsmaßnahmen auch auf bestimmte Zielgruppen aus. So wurden für Einkäufer von Bauteilen mit erhöhten Nachhaltigkeitsrisiken ein gesondertes Format und eine intensive Schulung durchgeführt. Bereits seit 2017 schulen wir unsere Einkäufer zu den speziellen Herausforderungen in Batterielieferketten.

Um eine kontinuierliche Lieferantenentwicklung zu ermöglichen, stellen wir den Mitarbeitern der Beschaffung des Volkswagen Konzerns sowie den aktuellen Lieferanten ein elektronisches Lernmodul Nachhaltigkeit (E-Learning) in den neun Sprachen der definierten Risikoländer zur Verfügung. Bis zum Ende des Berichtsjahres haben mehr als 33.000 Lieferanten das E-Learning absolviert, was einer Abdeckung von 64% des Umsatzes der Lieferanten des Beschaffungsvolumens entspricht. Die Inhalte des E-Learnings sind 2019 überarbeitet worden. Für 2020 planen wir, ein neu entwickeltes Lernprogramm bereitzustellen.

Neben dem E-Learning führen wir mit unseren Lieferanten themenspezifische Nachhaltigkeitstrainings und -workshops an ausgewählten Standorten durch. Im Berichtszeitraum fanden unter anderem Veranstaltungen in Argentinien, Brasilien, Deutschland, Mexiko, Polen, Schweden und Südafrika statt. Insgesamt über 1.500 Mitarbeiter von beinahe 1.100 Lieferanten wurden zum Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert. Darüber hinaus arbeiten wir auch mit Brancheninitiativen und in Kooperation mit anderen Unternehmen daran, unsere Lieferanten zu einem besseren Nachhaltigkeitsmanagement zu befähigen.

MENSCHENRECHTE

MENSCHENRECHTE BEI WIRTSCHAFTLICHEM HANDELN BERÜCKSICHTIGEN

Für den Volkswagen Konzern ist es besonders wichtig, so früh wie möglich zu erkennen, welche Risiken für Menschenrechtsverletzungen aus seinen Aktivitäten resultieren können. Der Anspruch an unser wirtschaftliches Handeln ist, Menschenrechte zu respektieren und unserer unternehmerischen Verantwortung gerecht zu

werden. Dabei orientieren wir uns grundsätzlich an internationalen Vorgaben und Standards, zu denen wir uns bekennen. Das gilt sowohl für Prozesse innerhalb unseres Unternehmens als auch für die Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartnern und Lieferanten – also auf allen Stufen der Wertschöpfungs- und Lieferkette. Dieses Konzept implementieren wir aktuell im Konzern. Unseren Management-Ansatz setzen wir konzernweit um: Kontrollierte Gesellschaften sind zum Beispiel innerhalb standardisierter

Risikomanagement-Prozesse davon erfasst. Bei nicht kontrollierten Gesellschaften erfolgt eine Einzelbetrachtung innerhalb des Risikomanagement-Ansatzes. Wir sind hier auf die Zusammenarbeit mit unseren Gesellschaftspartnern angewiesen.

Die Basis für die Ausgestaltung kooperativer, von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen sind zum Beispiel die mit dem Europäischen und dem Welt-Konzernbetriebsrat getroffenen Vereinbarungen des Volkswagen Konzerns. Sie bieten unseren Mitarbeitern Sicherheit im Hinblick auf ihre Arbeitnehmer- beziehungsweise Menschenrechte. Dazu gehören im Kern das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, auf Gleichheit der Vergütung sowie das Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Relevante internationale Standards für das Themenfeld „Wirtschaft und Menschenrechte“, an denen wir uns orientieren, sind insbesondere:

- die allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, die im Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte und im Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte festgeschrieben sind
- die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO)
- die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

In den letzten Jahren zeichnet sich ein Trend in führenden Wirtschaftsnationen ab, das Themenfeld „Wirtschaft und Menschenrechte“ auch in nationalen Gesetzen zu regeln. Volkswagen als globaler Konzern beachtet auch solche nationalen Vorgaben, die internationale Standards konkretisieren. Beispielhaft ist der britische „UK Modern Slavery Act 2015“: Jährlich veröffentlichen wir dazu ein entsprechendes Konzernstatement auf unserer Website. In Deutschland unterstützen wir den Nationalen Aktionsplan (NAP) Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung.

Der Volkswagen Konzern hat 2019 in den drei Kategorien Arbeit, Toleranz und Sicherheit im Sinne der UN-Leitprinzipien jeweils wesentliche Arbeitsschwerpunkte, sogenannte Salient Business & Human Rights Issues auf dem Gebiet „Wirtschaft und Menschenrechte“ festgelegt:

- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
- keine Zwangsarbeit
- keine Kinderarbeit
- gute Arbeitsbedingungen
- keine Mitwirkung an jeglichen rechtswidrigen Handlungen
- Gewährleistung der Sicherheit von Personen
- Toleranz gegenüber unterschiedlichen – weltanschaulichen und religiösen – Meinungen und deren respektvolle Äußerung
- keine Diskriminierung
- Vielfalt, Schutz benachteiligter, insbesondere indigener Gruppen

KLARE VORGABEN IM CODE OF CONDUCT

Unsere Erwartungen an unsere Mitarbeiter und unser konzernweites Verständnis der Wahrung universeller Menschenrechte sind in unseren Verhaltensgrundsätzen, dem Code of Conduct, verankert. Das Thema Menschenrechte ist dort Teil des Kapitels „Unsere Verantwortung als Mitglied der Gesellschaft“.

Unsere Verhaltensgrundsätze sowie weitere themenbezogene Konzernrichtlinien gelten für die Beschäftigten aller Marken, Gesellschaften und Hierarchiestufen weltweit.


Unsere Mitarbeiter werden dazu geschult. Praxisnahe Beispiele illustrieren die einzelnen Themenfelder und erleichtern den Mitarbeitern den Umgang mit den darin enthaltenen Regeln. Über den Code of Conduct hinaus endet unsere menschenrechtliche Verantwortung nicht am Werkstor: Wir achten auch darauf, welchen Einfluss unsere Unternehmenstätigkeit auf unsere Nachbarschaft, die örtlichen Gemeinden und die Gesellschaft hat. Dabei treten wir mit unseren Stakeholdern nach Möglichkeit in Dialog und ergreifen gegebenenfalls Maßnahmen, um unserer unternehmerischen Verantwortung für Menschenrechte gerecht zu werden und diese effektiv zu schützen.

INTEGRATION VON MENSCHENRECHTEN IN COMPLIANCE

Der Vorstand des Volkswagen Konzerns hat entschieden, seiner menschenrechtlichen Verantwortung durch die Integration des Themenfelds „Wirtschaft und Menschenrechte“ in sein Compliance-Management-System nachzukommen. Diese Integration stärkt die Bedeutung des Themenfelds und etabliert klare Standards. So wollen wir menschenrechtliche Risiken verstehen und damit Menschenrechtsverletzungen innerhalb und außerhalb des Konzerns transparent machen, sie möglichst präventiv verhindern sowie im Fall des Eintritts entdecken und angemessen darauf reagieren.

Das Volkswagen Compliance-Management-System für Menschenrechte beruht auf sieben Elementen:

- Kultur und Werten, zum Beispiel durch die Integration des Themas in strategische Dokumente und Konzernrichtlinien
- Zielsetzungen, wie zum Beispiel den bereits genannten Arbeitsschwerpunkten im Themenfeld „Wirtschaft und Menschenrechte“
- risikobasiertem Vorgehen im Rahmen von systematischer Analyse und konzernweit einheitlichen Maßnahmen
- effizienten Programmen und Prozessen im Themenfeld „Wirtschaft und Menschenrechte“, wie zum Beispiel dem Sustainability-Rating („S-Rating“), mit dem wir die Nachhaltigkeitsperformance unserer Lieferanten prüfen und Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung aufzeigen

 > Verantwortung > Lieferkette


- konzernweiter Compliance durch eine global ausgerichtete Organisationsstruktur und den Aufbau eines Center of Competence „Business and Human Rights“

- Kommunikation und Trainings, insbesondere zum Beispiel zur Sensibilisierung der Mitarbeiter und des Managements sowie unserer Geschäftspartner
- Monitoring und kontinuierlicher Verbesserung, zum Beispiel durch Berichterstattung und organisatorisches Feedback im Rahmen von Rankings

Aktuell werden inhaltliche, prozessuale und organisatorische Vorbereitungen getroffen, um eine Integration des Themas

„Wirtschaft und Menschenrechte“ in das Compliance-Management-System des Volkswagen Konzerns erfolgreich abschließen zu können.

Sichtbar wird die Relevanz des Themenfelds „Wirtschaft und Menschenrechte“ zudem durch die Ernennung der entsprechenden Koordinatorin durch den Konzernvorstand im Januar 2019. Diese koordiniert auch die Zusammenarbeit mit den Marken und Regionen.

 > Verantwortung > Compliance

ERGÄNZENDE TABELLEN UND KENNZAHLEN

GRI 102-11, 102-16

Die nachstehenden Tabellen geben einen Überblick über die Ziele des Schwerpunktthemas Verantwortung, das Stakeholder-Management und die Steuerung des Lieferantenmanagements. Zu Letzterem

werden ausgewählte Indikatoren kumuliert oder im Jahresvergleich dargestellt.

ZIELPROGRAMM VERANTWORTUNG

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Nachhaltige Unternehmensführung	Umsetzung einer konzernweiten Sustainability Governance, Sicherstellung eines Steuerungsmodells	2021	Start 2019
	Gemeinsames Projekt des Nachhaltigkeitsbeirats und der Volkswagen AG mit dem Fraunhofer IAO zu Beschäftigungseffekten von Digitalisierung und E-Mobilität	2019	
	Verwendung der Impulse des Beirats, Intensivierung des Austauschs zwischen Beirat und Unternehmen	Laufend	
	Verbesserung des Reputations-KPI von 2018 (26 %) auf 2019 (34 %) in Deutschland; „Volkswagen Group Stakeholder Dialogue Series“ als konzernübergreifende Dialogserie	2019	Start 2019
Compliance	Compliance-Kenntnisse und Compliance-Kultur weiter vertiefen	Laufend	Zielgruppenspezifische Informationen und Sensibilisierung erfolgen über unterschiedliche Medien in diversen Marken und Gesellschaften
	Kontinuierliche Optimierung des Compliance-Management-Systems (CMS)	Laufend	Weiterentwicklung CMS unter Berücksichtigung internationaler Gesetzgebung und konzerninterner Benchmarks
	Konzernweit Compliance-Schulungen durchführen und weiterentwickeln	Laufend	Risikobasierte und zielgruppenorientierte Ausrichtung bei Präsenz- und Online-Schulungen
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des konzernweiten Hinweisgebersystems	Laufend	Konzernweite Mindeststandards festlegen, externer Internetauftritt, weiterer Roll-out in Marken und Gesellschaften
Menschenrechte	Zentrale Koordination des Themas „Wirtschaft und Menschenrechte“ im Volkswagen Konzern	Laufend	Ernennung der Koordinatorin „Wirtschaft und Menschenrechte“ durch den Konzernvorstand im Januar 2019. Diese koordiniert auch die Zusammenarbeit mit den Marken und Regionen
	Vorbereitung der Aufnahme des Themas „Wirtschaft und Menschenrechte“ in das Compliance-Management-System	2019–2020	Aktuell werden inhaltliche, prozessuale und organisatorische Vorbereitungen getroffen, um eine Integration des Themas „Wirtschaft und Menschenrechte“ in das Compliance-Management-System des Volkswagen Konzerns erfolgreich abschließen zu können

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Integrität	Bündelung aller Aktivitäten für Integrität, Kultur, Compliance, Risikomanagement und Human Resources in einem gemeinsamen Programm	Laufend	Zusammenführung von Handlungsfeldern, Prozessen und Maßnahmen in „T4I-Toolbox“ und konzernweiter Roll-out von T4I
	Prozesse etablieren und Menschen erreichen, um Integrität und Compliance nachhaltig in der Unternehmensorganisation und im täglichen Handeln eines jeden Einzelnen zu verankern und den Fortschritt zu messen	Laufend	2019: 209 Konzerngesellschaften (rund 430.000 Mitarbeiter/-innen) haben mit dem strategischen Programm Together4Integrity gestartet – bis 2025 sollen es rund 700 (491.000 Mitarbeiter/-innen) sein
	Aktivierung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Umsetzung integren Verhaltens im Arbeitsalltag	Laufend	Kontinuierliche Kommunikation, Dialogformate
	Weiterentwicklung von konzernweiten Integritätsstandards und -leitlinien	Laufend	Integrität ist Kriterium bei Einstellung über die Aufstiegsqualifizierung bis zur Bonifizierung; Konzernrichtlinie für die Funktion des Integritätsmanagements
	Weltweiter Roll-out des Integritätsprogramms	Laufend	Selbstverpflichtung des Marken- und Konzernvorstands zu Integritätsmaximen, Integrität als Entscheidungskriterium in Vorstandsvorlagen, Integritätstraining verpflichtend für alle Mitarbeiter, Ausbau des Botschafterprogramms
	Kontinuierliche Fortschrittsmessung	Laufend	Erste Erhebung des Integritätsindex bei den Marken Volkswagen Pkw und AUDI (deutsche Standorte), Nutzung der Ergebnisse für einen strukturierten Folgeprozess
Lieferantenmanagement	Ausweitung E-Learning-Tool und Fragebogen Nachhaltigkeit	Laufend	Umsatzbasierte Abdeckung von 64 % bei E-Learning; insgesamt 12.646 ausgefüllte Fragebögen
	Vor-Ort-Überprüfungen zu Nachhaltigkeit	Laufend	Durchführung von 1.331 Vor-Ort-Überprüfungen im Berichtszeitraum
	Lieferantentrainings zu Nachhaltigkeit	Laufend	Qualifizierung von mehr als 1.500 Mitarbeitern von Lieferanten zum Thema Nachhaltigkeit
	Implementierung OECD Due Diligence Guidance	Laufend	Identifikation von 473 Unternehmensgruppen, die uns Bauteile geliefert haben, in denen auch Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold enthalten sind. In deren Lieferketten haben wir 328 Schmelzen für diese vier Konfliktrohstoffe eindeutig identifiziert. Wenn wir nicht zertifizierte Schmelzen in unserer Lieferkette identifizieren, arbeiten wir darauf hin, diese Schmelzen zu zertifizieren
Risikomanagement	Betrieb und Weiterentwicklung des RMS/IKS der operativen Geschäftsbereiche	Laufend	Unterstützung der operativen Bereiche beim Ausbau des RMS/IKS in den Bereichen (zum Beispiel durch konzernweiten Roll-out des neuen IT-Systems Riskradar zur Steuerung von akuten Risiken)
	Standardisierung und Weiterentwicklung der Risikomanagement-Methoden sowie des Risikomanagements und des internen Kontrollprozesses zur Sicherung des Fortbestands des Volkswagen Konzerns	Laufend	Stärkung des Risikoquartalsprozesses über alle Vorstandsressorts der Volkswagen AG und alle Marken durch weitere Forcierung der Steuerungsrelevanz
	Vernetzung der Risikomanagement-Organisation und -Aktivitäten zwischen den Marken	Laufend	Regelmäßiger Risikomanagement-Erfahrungsaustausch mit allen Konzernmarken, Netzwerktreffen; Risikomanagement-Wiki als Informations- und Austauschplattform der Risikomanagement-Organisation

UMSATZBASIERTE ANTEILE VON UMWELT- UND SOZIALZERTIFIKATEN BEI HAUPTLIEFERANTEN

	2019	2018	2017
Umweltzertifikate (EMAS, ISO 14001)			
Geprüft	65%	76%	61%





DIGITAL

48 Mobilitätskonzepte

51 Digitalisierung und
Kundenbelange

56 Ergänzende Tabellen
und Kennzahlen


Unsere globale Gesellschaft steht heute bei der Gestaltung der Mobilität insbesondere vor der großen Herausforderung, deren richtiges Maß zu finden. Momentan reicht das Spektrum gleichzeitig von massiven Überlastungen einerseits bis hin zu eklatanten Defiziten andererseits. In vielen Großstädten sind in Bezug auf Treibhausgasemissionen, Lärm, Verkehrsstaus, Unfälle oder schlechte Luftqualität die Grenzen erreicht oder überschritten. Zugleich gibt es zu wenig Mobilität für viele Menschen, deren Zugang zu und Teilhabe an der Gesellschaft damit eingeschränkt ist. Das betrifft Menschen, die Verkehrsangebote nicht bezahlen können oder aufgrund von Seh- und Bewegungseinschränkungen oder Alter keinen Zugang zu Verkehrsmitteln haben. Das gilt nicht nur in den wenig entwickelten Ländern weltweit, sondern auch in ländlichen Gebieten von Industrieländern oder auch an Stadträndern.

Vor diesem Hintergrund sind neue Konzepte gefragt, die bestehende Angebote in puncto Akzeptanz und Leistungsfähigkeit ersetzen sowie deutliche ökologische und verkehrliche Verbesserungen bewirken. Lösungsansätze wie etwa Carsharing werden für Nutzer nur zu echten Alternativen von bisherigen Angeboten und Bestandteil alltäglicher Mobilität, wenn es individuelle Vorteile bei Reisezeit, Komfort, Sicherheit oder Kosten gibt. Einzubeziehen sind auch unerwünschte Nebeneffekte, wenn neue Konzepte zusätzlichen Verkehr erzeugen oder nicht motorisierten Verkehr ersetzen.

Neue Lösungen müssen daher an einer Vielzahl von relevanten gesellschaftlichen Zielen gemessen werden, zum Beispiel den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. Es gibt jedoch kaum Universallösungen, die gleichermaßen ökologisch vorteilhaft, ökonomisch günstig und sozial verträglich sind. Für Unternehmen ist es wichtig, Transparenz in Bezug auf die Wirkungen ihrer Mobilitätsangebote anzustreben und auch mögliche Nebenwirkungen frühzeitig abzuschätzen. Zielkonflikte müssen erkannt und adressiert werden. Die Gewichtung der Ziele hingegen ist eine Aufgabe, die ein Unternehmen nicht für sich allein festlegen kann, sondern nur im Dialog mit Gesellschaft und Politik.

Als Automobilbauer sind wir traditionell auf Infrastrukturen wie Straßen, Tankstellen oder Parkplätze und die jeweiligen Anbieter angewiesen. Auf unserem Weg zum Mobilitätsanbieter mit neuen Lösungen nimmt der Bedarf an Vernetzung mit anderen Akteuren und an Kooperation weiter zu. Verkehrseffizientes Fahren zum Beispiel funktioniert nur im abgestimmten Zusammenspiel von Fahrzeug und Lichtsignalanlagen oder Baustelleneinrichtungen. Mobilitätsdienste brauchen „Haltestellen“, um Fahrgäste ein- und aussteigen zu lassen, und Carsharing-Dienste benötigen verlässliche Stellplätze. Dabei ist auch die Integration in die Angebotsstruktur des öffentlichen Verkehrs zu beachten. Handlungsspielräume für Mobilitätslösungen sind dabei in strukturelle Entwicklungen eingebettet. Änderungen bei Wohn-, Straßen- und Schieneninfrastruktur oder auch neue Digitaltechnologien im Mobilfunk sind häufig zeit- und kostenintensiv. Auf dem Weg zu neuen Mobilitätskonzepten vergrößert sich somit die Abhängigkeit von externen Rahmenbedingungen und Entscheidern, aber es bieten sich auch vielfältige Chancen und Ansätze zur Kooperation.

Die Digitalisierung ist in der Mobilität der Motor zur Erschließung wichtiger Zukunftspotenziale – das gilt nicht nur für die Produktebene und die Umsetzung innovativer Mobilitätskonzepte. Auch die produzierenden Unternehmen selbst können unter dem Leitprinzip Industrie 4.0 mit digital vernetzten Prozessen auf allen Wertschöpfungsstufen beträchtliche Effizienzgewinne erzielen. Die Digitalisierung von Produkten und die Fertigung sind ihrerseits auf den Austausch großer Datenmengen angewiesen. Dazu bedarf es einer leistungsfähigen Infrastruktur und der Einhaltung strenger Regelungen, die eine hohe IT-Sicherheit und den Schutz der Daten von Kunden, Partnern und Mitarbeitern gewährleisten.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Umwelt > Neue Mobilitätskonzepte

STRATEGIE FÜR NACHHALTIGE UND DIGITAL GESTEUERTE MOBILITÄT

Der Volkswagen Konzern treibt seinen Wandel vom Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilität aktiv voran. Dabei schlagen wir eine Brücke zwischen innovativen Fahrzeugtechnologien und zukunftsweisenden Dienstleistungskonzepten, die den Wünschen unserer Kunden gerecht werden sollen, aber auch zur Lösung von Umwelt- und Verkehrsproblemen in den urbanen Ballungszentren und ländlichen Räumen rund um den Globus beitragen können.

Uns leitet dabei die Vision „Shaping mobility – for generations to come.“, die unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ zugrunde liegt. Unser Ziel: Mobilität für uns und für kommende Generationen nachhaltig gestalten. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Auch in Sachen Klimaschutz wird es zum Teil der Lösung. So kann das Auto auch künftig ein Eckpfeiler zeitgemäßer, individueller und bezahlbarer Mobilität sein.

Die Digitalisierung verändert das Auto grundlegend und macht es immer mehr zum Software-Produkt. Es wird in Zukunft noch stärker zu einem Teil der digitalen Lebenswelt unserer Kunden. Die Anforderungen an die digitale Leistungsfähigkeit der Autos wird weiter zunehmen. Zudem ist die Vernetzung von Elektrik und Elektronik äußerst aufwendig. Wir müssen deshalb die Komplexität besser managen und noch effizienter werden. Beim Thema Software gehören wir noch nicht zu den großen Playern. Deshalb arbeiten wir daran, Software zur neuen Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns zu entwickeln. Dazu bündeln wir die vorhandenen Kräfte und verstärken uns massiv. Als erster Automobilhersteller haben wir die Hardware- und Software-Entwicklung organisatorisch getrennt. Wir entwickeln eine markenübergreifende Software-Plattform für Fahrzeuge sowie die Volkswagen Automotive Cloud. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf unserer eigenen Software-Plattform laufen. Sie hat das Potenzial, in der Industrie Standards zu setzen. Darüber hinaus investieren wir bis 2023 zusätzlich 4 Mrd. € in die Weiterentwicklung unserer IT. Wir

sind damit auf dem Weg zum Tech-Unternehmen und wollen uns als Software-Enabled Car Company etablieren.

Die Digitalisierung ist für den Volkswagen Konzern auch mit einer Reihe von Herausforderungen im Personalbereich verbunden. So werden durch eine stärkere IT-Durchdringung in der Fertigung Arbeitsplätze mit bisher manuellen Tätigkeiten wegfallen. Auf der anderen Seite brauchen wir zahlreiche neue Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen, deren Rekrutierung aufgrund eines deutlichen IT-Fachkräfte-Mangels auf dem Arbeitsmarkt erschwert wird. Mit der Bündelung unserer digitalen Expertise am „We Campus“ des Volkswagen Konzerns in Berlin, modernen Recruiting-Prozessen und der 2019 aufgelegten Roadmap Digitale Transformation haben wir personalpolitisch wichtige Weichenstellungen vorgenommen, die den veränderten Erfordernissen gerecht werden.

 > Menschen > Qualifizierung

Für eine erfolgreiche Transformation zum Anbieter nachhaltiger Mobilität ist das Vertrauen unserer Kunden besonders wichtig. Unsere Vertriebsstrategie zielt unter dem Motto „Customer Delight“ auf eine bestmögliche Kundenzufriedenheit ab. Um diese messen und steuern zu können, erheben wir für die großen Pkw produzierenden Marken zwei strategische Kennzahlen: Loyalitätsrate und Eroberungsrate. Bei unseren Finanzdienstleistungen messen wir ebenfalls die Kundenzufriedenheit.

 > Geschäftsbericht 2019 > Kundenzufriedenheit und Kundentreue

IMPACT ASSESSMENT DER MOBILITÄTSLÖSUNGEN

Ob neue Konzepte einen Beitrag für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen leisten und welche Rahmenbedingungen dafür vorliegen müssen, ist aufgrund der Komplexität des Mobilitätssystems nicht einfach zu prognostizieren. Anders als beispielsweise bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge kann man nicht einfach Prototypen bauen und testen, sondern muss Wechselwirkungen mit dem Mobilitätssystem in einem größeren Gebiet einbeziehen. Volkswagen begegnet dieser Herausforderung mit dem Impact Assessment. Mobilität wird auf Basis realer Daten digital nachgebildet. Modelle werden entwickelt und Simulationen durchgeführt, um Wirkungen von Lösungen möglichst frühzeitig abzuschätzen. Bei der Bewertung werden dabei verschiedene Kennzahlen verwendet, welche sowohl wissenschaftlich anerkannt sind als auch die Anforderungen der unterschiedlichen Akteure abbilden. So sind für den Kunden zum Beispiel kurze Reisezeiten wichtig, für die Gesellschaft zum Beispiel die Minderung der CO₂-Emissionen sowie die Verbesserung der Luftqualität und für den Betreiber beispielsweise eine gute Auslastung seines Angebots.

Die Simulationen erfolgen auf unterschiedlichen Ebenen entsprechend der betrachteten Fragestellung. Auf der obersten Ebene wird der Mobilitätsbedarf einer ganzen Stadt mit ihrem Umland abgebildet. Diese Fragestellung wird dann für eine realistische Ausgangssituation mit den heutigen Verkehrsträgern wie zum Beispiel Automobil, Fahrrad, zu Fuß, Bus und Bahn abgebildet. Auf einer eher mikroskopischen Ebene können lokale Verbesserungen, etwa

an Kreuzungen, betrachtet werden. Im Ergebnis der Simulation werden mögliche Verbesserungen – oder auch unerwünschte Nebenwirkungen – sichtbar gemacht.

Wichtige Bausteine auf dem Weg zur nachhaltigen Mobilität für Volkswagen sind Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Straßenverkehr. Im Fokus des Impact Assessment standen im Berichtsjahr daher unter anderem die Themen Ride-Pooling und Ampelassistenzsysteme. Studien zeigen, dass sich neue Mobilitätslösungen in einem komplexen Spannungsfeld zwischen Verkehrseffizienz und Reisezeitattraktivität bewegen. Mobilitätsangebote, die Pkw-ähnliche Reisezeiten bieten, haben nur kleine zeitliche Spielräume zur Mitnahme weiterer Fahrgäste. Weiterhin zeigte es sich auch, dass Ride-Hailing-Dienste Parksuchverkehre reduzieren können, es jedoch insgesamt nicht zu einer substanziellen Verringerung der Fahrleistungen kommt. Erst durch die Bündelung von Fahrten, wie zum Beispiel beim Ride-Pooling-Dienst von MOIA, können die Fahrleistung reduziert und damit Stau Probleme gemindert werden. Ein verlässlicher Service mit hoher Servicequalität, der auch in der Fläche Kunden erreicht, erfordert eine proaktive strategische Positionierung der Flotte. Dadurch können zum Beispiel Pendler in der städtischen Peripherie erreicht werden, die aufgrund eines unzureichenden öffentlichen Verkehrsangebots bisher auf den Pkw angewiesen waren. Die intelligente Einbeziehung von Angebotslücken im öffentlichen Verkehr schafft somit eine wesentliche Voraussetzung für einen effizienten und nachhaltigen Straßenverkehr der Zukunft.

Eine weiteres Impact Assessment haben wir bezogen auf Ampelkreuzungen durchgeführt. Sie bestimmen maßgeblich die Verkehrsqualität in Städten, zum Beispiel in Form von Verlustzeiten und Emissionen durch Staus. Die Verkehrseffizienz kann hier allein durch den Informationsaustausch zwischen Infrastruktur und Fahrzeugen erhöht werden. Maßgeblich hierfür ist der Informationsgewinn im Fahrzeug durch eine Prognose der Ampelphasen, die mittels drahtloser Kommunikation durch die digitalisierte Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird. Damit kann sich das auf die Ampelkreuzung zufahrende Fahrzeug optimal auf einen Signalwechsel einstellen. Zeit- und energieineffiziente Brems- und Anfahrmanöver werden so vermieden, was den Kraftstoff- beziehungsweise Energieverbrauch reduziert und für einen verbesserten Verkehrsfluss sorgt.

WELTWEITE STÄDTEPARTNERSCHAFTEN

Die Gestaltung der urbanen Mobilität nimmt eine Schlüsselrolle für den Volkswagen Konzern ein, denn viele Mobilitätsangebote werden zuallererst in den Städten umgesetzt. Nach Schätzungen der UNO werden bis 2050 fast 70% der Weltbevölkerung in Städten leben. Hier sind die Probleme am drängendsten, gleichzeitig ist das Potenzial zur Veränderung hier am größten. Als langjähriges Mitglied im World Business Council for Sustainable Development suchen wir den Austausch mit anderen transformativ agierenden Unternehmen und anderen Stakeholdern, um eigene Handlungsspielräume zu identifizieren. Aktuell arbeitet der Volkswagen Konzern im Projekt „Transforming Urban Mobility“ (TUM) mit. Parallel nutzen wir Stakeholder-Dialogveranstaltungen auf Konzernebene, wie sie zum Beispiel im Juni 2019 in Wolfsburg stattgefunden haben.

Dort standen Themen wie die Zukunft der Mobilität in Städten weit oben auf der Agenda.

Der Volkswagen Konzern versteht sich als enger und verlässlicher Partner der Städte. In zahlreichen Kooperationen weltweit werden bereits die verschiedensten Projekte entwickelt, erprobt und umgesetzt. Aktuell hat unser Unternehmen bereits zwölf Städtepartnerschaften initiiert. Darunter sind unter anderem Hamburg, Hannover, Dresden und Wolfsburg in Deutschland sowie auf internationaler Ebene Prag und Barcelona.

Gemeinsam mit der Stadt Hannover leitet und koordiniert Volkswagen Nutzfahrzeuge die Initiative „Urbane Logistik“. Ziel ist es, saubere, leise, effektive und damit zukunftssichere Logistikkonzepte für Städte zu realisieren. Derzeit wird eine Analyse des urbanen Wirtschaftsverkehrs durchgeführt, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und die Wirkung von neuen Konzepten vorab zu bewerten. Zusammen mit Industrie- und Wissenschaftspartnern werden in den nationalen Förderprojekten USEFUL (BMBF) und ZUKUNFT.DE (BMVI) praxisrelevante Forschungsergebnisse zu innovativen Lösungen in Städten erarbeitet. Darüber hinaus wird mit Paketdienstleistern die emissionsfreie Paketzustellung mit E-Craftern und Cargo-E-Bikes in einem Pilotprojekt im Stadtteil Linden Nord erprobt.

Eine besonders intensive Kooperation verbindet den Volkswagen Konzern mit der Hansestadt Hamburg und der sächsischen Landeshauptstadt Dresden, die beide als Modellstädte für eine nachhaltige und integrierte urbane Mobilität entwickelt werden. Im Mittelpunkt der Partnerschaft mit Hamburg stehen die Förderung der Elektromobilität, innovative Mobilitätsdienstleistungen, intelligente Verkehrsvernetzung und der Einsatz von autonom fahrenden Fahrzeugen. Im April 2019 wurde der Ridesharing-Dienst MOIA im vollelektrischen Betriebsmodus in Hamburg gestartet. Im Frühjahr 2020 startet Volkswagen zudem sein rein elektrisches Carsharing-Angebot „WeShare“ in der Hansestadt. Ein weiterer Meilenstein der Zusammenarbeit zwischen Hamburg und dem Volkswagen Konzern wird der Weltkongress für intelligente Transportsysteme (ITS) sein, den Hamburg 2021 ausrichtet. Deutschland hatte sich mit der Hansestadt und der Unterstützung des Volkswagen Konzerns als ein Hauptpartner erfolgreich um die Ausrichtung beworben.

Unter dem Leitbild „Mobilität der Zukunft“ haben wir die Zusammenarbeit mit der sächsischen Landeshauptstadt Dresden auf den Gebieten Elektromobilität, vernetztes Fahren sowie Entwicklung von Software für innovative Mobilitätslösungen vorangetrieben. Mit der funktionalen Erprobungsstation hat Volkswagen eine neue Forschungs- und Entwicklungs-Einheit nach Dresden geholt, die auf die Erprobung von Fahrerassistenzsystemen ausgerichtet wurde. Im Start-up-Inkubator werden ferner innovative Projekte im Bereich Mobilität vorangetrieben.

Die Stadtverwaltung stattet zudem den kommunalen Fuhrpark schrittweise mit Elektrofahrzeugen aus. An der Gläsernen Manufaktur gibt es seit April 2019 einen offiziellen Mobilitätspunkt der Stadt. Bis 2022 sollen mehr als 70 solcher Mobilitätspunkte entstehen, an

denen Angebote für Straßenbahn, Bus, Leihrad und Carsharing sowie Ladesäulen für Elektroautos und E-Bikes gebündelt werden. Bis 2022 streben die Projektpartner einen Ausbau der Ladeinfrastruktur auf bis zu 400 Ladepunkte an. Darüber hinaus hat Volkswagen den Future Mobility Campus eröffnet, das erste Schülerlabor für Elektromobilität in Dresden.

Neben der wertvollen Zusammenarbeit in den Partnerschaften bietet der Volkswagen Konzern Städten bereits heute eine Vielzahl an Lösungen speziell für den urbanen Raum an – beispielsweise E-Mikromobilitätsfahrzeuge sowohl für den Personen- als auch für den Güterverkehr (eXS KickScooter von SEAT und Cargo e-Bike von Volkswagen Nutzfahrzeuge). Verschiedenste Mobility-on-Demand-Lösungen wie MOIA (E-Ridesharing), „WeShare“ von Volkswagen (E-Carsharing) und BeRider von ŠKODA (E-Scooter-Sharing) tragen zudem zu weniger Stau und mehr Platz in den Städten bei. Um das Portfolio rund um die Elektrofahrzeuge und Services zu ergänzen, bietet der Konzern mit Elli zudem Energie- und Ladelösungen an. Der Konzern zielt mit seinem Produkt- und Serviceportfolio darauf ab, Städten bei der Gestaltung einer nachhaltigen urbanen Mobilität zu helfen.

MOIA: FAHRDIENSTLEISTUNGEN GEMEINSCHAFTLICH NUTZEN

Indem wir Fahrten bündeln, entlasten wir zugleich den Verkehr und die Umwelt in urbanen Ballungsräumen. Mit MOIA bieten wir in Deutschland gebündelte On-Demand-Mobility-Services an (Ridesharing). Hier verzichten die Personen auf die Nutzung eines individuellen Fahrzeugs und lassen sich gemeinsam mit anderen Fahrgästen, die in die gleiche Richtung wollen, an ihren Zielort bringen. MOIA ergänzt mit seinem Ridesharing-Service bestehende öffentliche Bahn- und Buslinien auf praktische und kostengünstige Weise und bietet eine attraktive Alternative zum privaten Pkw.

Im Februar 2019 ist MOIA im gesamten Stadtgebiet von Hannover und im April 2019 in Hamburg mit seinem regulären Betrieb gestartet. Innerhalb von zwölf Monaten soll MOIA in Hamburg zu einem der größten vollelektrischen Ridesharing-Dienste Europas ausgebaut werden. Hamburg ist für MOIA ein globales Leuchtturmprojekt. Es ist die erste Millionenstadt, in der wir unser Angebot für eine innovative, geteilte Mobilität auf die Straße bringen. MOIA versteht sich als Teil des innerstädtischen Mobilitätsangebots und als sinnvolle Ergänzung zum öffentlichen Personennahverkehr. Das Unternehmen kooperiert mit der Hansestadt Hamburg und dem ÖPNV-Betreiber Hamburger Hochbahn.

Über 900 Fahrer wurden bislang in Hamburg bei MOIA eingestellt und gezielt ausgebildet. Ende 2019 waren dort 1.200 Mitarbeiter beschäftigt, darunter neben Fahr- und Betriebspersonal auch über 150 Personen im Bereich der IT-Entwicklung. Mit dem Start kam zunächst eine Flotte von 100 vollelektrischen MOIA-Fahrzeugen zum Einsatz, die ein rund 200 km² großes Bediengebiet inklusive des Hamburger Flughafens abdecken. Im Laufe des Jahres 2020 soll das Bediengebiet schrittweise auf 300 km² und die Flotte auf 500 Fahrzeuge anwachsen.

AUTONOMES FAHREN WIRD REALITÄT

Autonomes Fahren ist ein Schlüsselthema für die Transformation vom Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilität. Ein Konzept, das auf intensiv genutzten autonomen Fahrzeugen beruht, benötigt künftig nicht nur weniger Fläche und Energie – es ist zudem wesentlich sicherer. Wir möchten automatisiertes Fahren für jedermann und überall zugänglich machen.

Schon heute bringen wir teilautomatisierte Fahrerassistenzsysteme in Serie. Innovative Parkfunktionen erleichtern das urbane Leben im Alltag, Sicherheitsfunktionen retten in kritischen Situationen Menschenleben. So zum Beispiel der Emergency Assist, der als Rettungshelfer bei medizinischen Notfällen ein Sicherheitsprogramm startet, wenn eine Inaktivität des Fahrers erkannt wird. Hinzu kommt eine automatische Distanzregelung, bei der man im Stau bequemer und sicherer vorankommen kann.

2019 wurde die Volkswagen Autonomy GmbH (VWAT) als Kompetenzzentrum für autonomes Fahren mit Sitz in München und Wolfsburg gegründet, um die Technologie zur Marktreife zu bringen. Weitere Standorte in Nordamerika und China sind für die Jahre 2020 sowie 2021 geplant. Die Geschäftsmodelle für das autonome

Fahren wie Mobility-as-a-Service (MaaS) und Transport-as-a-Service (TaaS) werden unter der Leitung von Volkswagen Nutzfahrzeuge konzipiert. Ziel ist es, den Kunden eine maßgeschneiderte Mobilitätslösung anbieten zu können.

Der Volkswagen Konzern arbeitet künftig verstärkt mit Partnern an den zukünftigen technischen Herausforderungen – von den Algorithmen über die Sensortechnik bis hin zur Cybersecurity. Im Juli 2019 haben wir eine engere Zusammenarbeit auf dem Gebiet des autonomen Fahrens mit Ford bekanntgegeben. Sie beinhaltet – vorbehaltlich behördlicher Zustimmung – eine Beteiligung an der auf Software-Plattformen für autonomes Fahren spezialisierten Firma ARGO AI.

Anfang 2019 wurde in Hamburg ein Pilotprojekt auf einem 9 km langen Rundkurs im Stadtgebiet gestartet. Damit wird das autonome Gesamtpaket auf den Straßen der Hansestadt getestet, die voller Ampeln, Abbiegespuren und Verkehrsschilder sind und von vielen anderen Verkehrsteilnehmern wie Lkw, Pkw, Motorradfahrern, Fahrradfahrern und Fußgängern genutzt werden. Etwa Mitte des Jahrzehnts wollen wir mit der Kommerzialisierung des autonomen Fahrens in großem Maßstab beginnen.

DIGITALISIERUNG UND KUNDENBELANGE

VOLKSWAGEN WE ALS DIGITALES ÖKOSYSTEM

Mit „Volkswagen We“ verfügen wir über ein wachsendes Angebot an fahrzeugnahen digitalen Diensten und Mobilitätsangeboten, die im Auto oder über das Smartphone genutzt werden können. Dazu zählen Anwendungen für bargeldloses Parken und Stromladen („We Charge“), die Öffnung des eigenen Autos für Lieferdienste und Reinigungen („We Deliver“), einfaches und komfortables Parken („We Park“) genauso wie das rein elektrische Carsharing-Angebot „WeShare“.

Mit „WeShare“ wollen wir in Deutschland am nach wie vor wachsenden Carsharing-Markt partizipieren und zugleich ökologische Verantwortung übernehmen. Mit 1.500 e-Golf-Fahrzeugen hat die Marke Volkswagen in Berlin eine komplett elektrische Flotte auf die Straße gebracht, die ausnahmslos mit Grünstrom betrieben wird. Anfang des Jahres 2020 sollen 500 zusätzliche e-up! und nach Markteinführung des ID.3 Mitte 2020 die ersten Modelle des neuen vollelektrischen Volkswagen-Modells folgen. Im Jahr 2020 ist eine Expansion von „WeShare“ zunächst gemeinsam mit ŠKODA nach Prag und dann nach Hamburg geplant.

LADEINFRASTRUKTUR ALS SCHLÜSSELTHEMA

„WeShare“ wird zum Laden seiner Flotte das öffentliche Ladenetz Berlins nutzen, inklusive neu entstehender Ladepunkte an 70 Filialen der Lebensmitteleinzelhändler Lidl und Kaufland. Mit den Unternehmen der Schwarz Gruppe hat Volkswagen eine Partnerschaft

abgeschlossen, um den Betrieb seiner elektrischen Flotte sicherzustellen und den Ausbau der Ladeinfrastruktur in öffentlichen Räumen voranzutreiben.

Der Durchbruch der E-Mobilität ist weiterhin abhängig von einer bedarfsgerechten, barrierefreien und verfügbaren Ladeinfrastruktur sowie einem kundenfreundlichen Ladevorgang. Unserer Ladestrategie liegt zugrunde, dass etwa 50% der Ladevorgänge von Elektroautos künftig bei den Kunden zu Hause passieren, 20% am Arbeitsplatz, 5% auf der Autobahn und nicht weniger als 25% im öffentlichen Raum. Wir statten das private Zuhause und den Arbeitsplatz bereits mit Ladeeinrichtungen über die Tochtergesellschaft Elli aus und arbeiten unter dem Dach von IONITY am Aufbau eines Schnellladenetzes an europäischen Autobahnen. Bis 2020 werden 400 Stationen in Betrieb sein.

Die Marke Volkswagen hat es sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 rund 4.000 Ladepunkte an den deutschen Standorten zu installieren. Konzernweit investiert das Unternehmen rund 250 Mio. € in den Ausbau der Ladeinfrastruktur an den europäischen Standorten. Zusammen mit den Aktivitäten der Händler sollen rund 36.000 neue Ladepunkte in Europa geschaffen werden.

Ausreichende Lademöglichkeiten am Arbeitsplatz sind ein wesentliches Element unserer Elektro-Offensive. Unsere Mitarbeiter sollen ihr Elektroauto künftig einfach und bequem während der Arbeitszeit laden können. Der erste Ladepark wurde 2019 bei Volkswagen Group Components in Braunschweig mit 60 Ladepunkten in

Betrieb genommen. Auch für Unternehmen ist der Aufbau von Ladeparks lukrativ, da sie häufig über günstige bauliche Voraussetzungen verfügen und einen Zusatznutzen für ihre Mitarbeiter schaffen können. Vor diesem Hintergrund engagiert sich Volkswagen nicht nur an den eigenen Standorten, sondern bietet über die Tochtergesellschaft Elli auch anderen Unternehmen komplette Ladelösungen für Mitarbeiterparkplätze und Fuhrparks an.

DIGITALISIERUNG DURCH CAR.SOFTWARE UND AUTOMOTIVE CLOUD

Der Anteil der Software im Auto steigt rasant und bestimmt damit maßgeblich die Leistung und Charakteristik unserer Fahrzeuge. Deshalb werden wir die Software-Entwicklung grundlegend stärken. Die Plattformexpertise, die unser Unternehmen bei der Hardware besitzt, übertragen wir nun auf die Software. Ziel ist es, markenübergreifend einheitliche Software-Umfänge zu entwickeln. In einer konzernweiten Flotte von mehr als zehn Millionen vollvernetzten Nutzfahrzeugen sollen damit die Software-Kosten für jedes einzelne Fahrzeug beträchtlich sinken.

Dafür haben wir im Jahr 2019 entscheidende Weichenstellungen vorgenommen. Christian Senger hat seit März 2019 als Mitglied des Vorstands der Marke Volkswagen Pkw die Verantwortung für das neu geschaffene Ressort Digital Car & Services. Zudem übernimmt er in Personalunion die Konzernfunktion Leiter Digital Car & Services. Damit trägt er die Gesamtverantwortung für die Koordination und Gestaltung der digitalen Aktivitäten inklusive Software des Volkswagen Konzerns. Aufgabe des neuen Vorstandsressorts ist es, die Software-Aktivitäten zu bündeln und das digitale Gesamterlebnis durch die kundenzentrierte Entwicklung der Konzernmarken zu stärken. Zugleich soll der Volkswagen Konzern ein besonders attraktiver Arbeitgeber für digitale Experten und Talente werden.

In unserer neu etablierten „Car.Software“-Einheit wollen wir bis 2025 konzernweit die Kompetenzen von tausenden Digitalexperten in den Bereichen Software-Entwicklung, Elektrik- und Elektronikentwicklung, Konnektivität, automatisiertes Fahren, User Experience (UX), Cloud-Architektur und E-Commerce bündeln. Unser Unternehmen plant, deutlich mehr Software im Auto und für fahrzeugnahe Serviceleistungen selbst zu entwickeln und den Eigenanteil von heute unter 10% auf mindestens 60% bis 2025 zu erhöhen.

Künftig soll es konzernweit eine einheitliche Software-Plattform mit allen Basisfunktionalitäten für alle Fahrzeuge des Konzerns geben – bestehend aus dem Betriebssystem „vw.os“ und der Volkswagen Automotive Cloud. Bis 2025 sollen alle neuen Modelle des Konzerns auf dieser Software-Plattform laufen. Das erste Fahrzeug, das auf dieser Software-Plattform basiert, ist der ID.3. Wir schaffen damit Voraussetzungen, um die Kundenerwartungen an weiter steigende digitale Leistungsfähigkeit unserer Fahrzeuge zu erfüllen.

Die Volkswagen Automotive Cloud wird das weltweite technologische Herzstück unseres digitalen Ökosystems. Sie dient der Verknüpfung von Fahrzeug, cloudbasierter Plattform und kundenorientierten Diensten aller Marken. Wir entwickeln die Automotive Cloud seit 2018 in strategischer Partnerschaft mit Microsoft.

Die Volkswagen Automotive Cloud wird schrittweise auf weitere Weltregionen ausgeweitet und damit in Europa, China und den USA verfügbar sein – den Kernmärkten für die künftige vollelektrische und -vernetzte ID-Modellfamilie. Darüber hinaus arbeiten Volkswagen und Microsoft bereits an den ersten Leuchtturmprojekten für vernetzte Fahrzeugdienste, der Aufbau des Entwicklungszentrums von Volkswagen in Nordamerika schreitet zügig voran.

ANWENDUNGSBEREICHE KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Für den Volkswagen Konzern bekommt künstliche Intelligenz zunehmend industrielle Relevanz und ist bereits ein Wettbewerbsfaktor. Deshalb hat das Unternehmen schon früh die Voraussetzungen geschaffen, um leistungsfähige KI-Systeme selbst aufbauen und einsetzen zu können. Ankerpunkt im Volkswagen Konzern für das Thema künstliche Intelligenz ist das 2013 gegründete Data:Lab Munich. Hier treiben rund 100 Fachexperten die Forschung und Entwicklung von Anwendungen des maschinellen Lernens und der Datenanalytik voran. Mittlerweile haben die Teams im Data:Lab über 100 KI-Anwendungen entwickelt, von denen viele in unterschiedlichen Unternehmensbereichen im Probelauf sind.

Künstliche Intelligenz ist für den Volkswagen Konzern in zwei großen Themengebieten relevant: im Fahrzeug sowie in Unternehmensprozessen. Zentral ist KI für das autonome Fahren, das auf dem Einsatz selbstlernender Algorithmen für die Umfeld- und Umwelterkennung basiert. Ein weiterer Anwendungsbereich im Fahrzeug ist das sogenannte Natural Language Processing (NLP) – die weiterentwickelte, intelligente Sprachsteuerung, beispielsweise für Navigations- und Komfortfunktionen.

Im Unternehmen selbst geht es insbesondere um „kognitive Ergonomie“. So bezeichnen wir den Einsatz selbstlernender Algorithmen, die Beschäftigten wiederkehrende administrative Arbeit abnehmen und zur finalen Entscheidung aufbereiten. Sinnvoll ist der Einsatz von KI auch für die Informationsaufbereitung: Algorithmen können hochkomplexe Datenmengen schnell, effizient und kontinuierlich durchsuchen und ordnen. Das ermöglicht zum Beispiel präzise Marktprognosen, die eine Vielzahl von Variablen beinhalten.

Ein weiterer wichtiger Anwendungsbereich ist die Befähigung intelligenter Roboter, Hand in Hand mit menschlichen Facharbeitern zusammenzuarbeiten. Ebenso geht es um leistungsfähige Algorithmen, die noch effizienter als bislang Fertigungs- und Logistikprozesse optimieren können. Ein Beispiel ist hier die sogenannte vorausschauende Wartung (predictive maintenance).

DIGITALISIERUNG VON DATEN IN DER INDUSTRIAL CLOUD

Im Zuge der Digitalisierung wird sich zukünftig auch der Trend zur Automatisierung weiter verstärken. Um diese Potenziale im Volkswagen Konzern über Grenzen hinweg nutzen zu können, muss eine Vielzahl von technischen Daten verarbeitet und verwertet werden können. Dafür haben das Unternehmen und Amazon Web Services eine mehrjährige Entwicklungszusammenarbeit vereinbart. In der Volkswagen Industrial Cloud werden künftig die Daten aller Maschinen, Anlagen und Systeme aus sämtlichen 124 Fabriken des Volkswagen Konzerns zusammengeführt. Das erleichtert eine effizientere Steuerung des Materialflusses, die frühzeitige Erkennung und Korrektur von Lieferengpässen und Prozessstörungen sowie eine optimierte Fahrweise von Maschinen und Anlagen in jeder Fabrik.

Die cloudbasierte Plattform als einheitliche technische Basis mit ihrem vereinfachten Datenaustausch ist zudem eine entscheidende Voraussetzung, um Innovationen schnell und standortübergreifend bereitzustellen. Beispiele sind intelligente Robotik oder Funktionen der Datenanalytik, um werksübergreifende Prozesse zu analysieren und zu vergleichen. Volkswagen verschlüsselt alle Daten, die in der Industrial Cloud zusammengeführt werden. Hier legt das Unternehmen höchste Maßstäbe an. Für die Architektur entsprechender Cybersecurity-Lösungen haben sich der Volkswagen Konzern und Amazon Web Services geeinigt, die Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation (DCSO) in Berlin federführend einzusetzen.

Die Industrial Cloud gewährleistet zukünftig auch die Integration der globalen Lieferkette des Volkswagen Konzerns mit über 30.000 Standorten und von mehr als 1.500 Zulieferern und Partnerunternehmen. Gemeinsam mit Amazon Web Services legen wir die Industrial Cloud deshalb als offene Industriepattform an, die perspektivisch auch von weiteren Partnern aus Industrie, Logistik und Handel genutzt werden kann. So entsteht ein stetig wachsendes, weltweites industrielles Ökosystem. Ende 2019 wurde die erste Version der Volkswagen Industrial Cloud mit konkreten Services und Funktionen in Betrieb genommen.

DIGITALES KNOW-HOW BÜNDELN

Wir werden unsere digitale Transformation auch durch eine vorausschauende Personalstrategie absichern. 2019 hat Volkswagen den „We Campus“ in Berlin eröffnet, an dem rund 900 Experten des Unternehmens und seiner Technologiepartner zusammengeführt werden, die bislang an verschiedenen Standorten gearbeitet haben. Zu den funktionsübergreifenden Teams zählen Produktentwickler, Software-Ingenieure und UX-Designer. Künftig werden sie dort digitale Mehrwertdienste und Mobilitätsservices entwickeln, die im „Volkswagen We“-Ökosystem angeboten werden. Am neuen Standort werden neben der Volkswagen AG auch ihr strategischer Partner diconium sowie die UMI Urban Mobility International, Volkswagen Group Services und Elli, der Anbieter von Volkswagen Naturstrom®, zusammenziehen. Darüber hinaus soll der neue

Campus als Entwicklungszentrum künftig eine wichtige Rolle für die neue „Car.Software“-Einheit des Volkswagen Konzerns übernehmen und sich als Standort für weitere Konzernmarken anbieten.

VERANTWORTUNG FÜR DEN DATENSCHUTZ

Die Themen Informationssicherheit und Datenschutz verlangen angesichts der beschleunigten Digitalisierung größte Sensibilität. Volkswagen hat sich auf diese Herausforderungen unter anderem durch den Ausbau einer nachhaltigen Datenschutzorganisation eingestellt. Angesichts komplexer Datenverarbeitungen sind die Etablierung und die Einhaltung von hohen organisatorischen und rechtlichen Standards erforderlich. Experten auf unterschiedlichen Ebenen in den Gesellschaften des Konzerns arbeiten daran, praktische und rechtliche Aspekte neuer Technologien miteinander qualitativ nachhaltig zu verbinden. In einer technischen Welt stetiger Aktualisierungen bedarf es eines geordneten Life-Cycle-Managements, um die Komplexität der Datenverarbeitungen zu beherrschen.

HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT IN ALLEN GESCHÄFTSFELDERN GRI 203-2

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 stehen dabei der sichere Umgang mit Kundendaten und die Art und Weise, wie diese bei digitalen Produkten und Services oder beim Fahrzeugkauf verarbeitet werden. In vielen Ländern wurden die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten verschärft. Gleichzeitig stehen neue Konzernfahrzeuge vor ihrer Markteinführung, die permanent mit dem Internet verbunden sind. Wir investieren verstärkt in Vertriebssysteme und -prozesse mit dem Ziel, das individuelle Kundenerlebnis in allen Vertriebskanälen weiter zu digitalisieren und zu verbessern.

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

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

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

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

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen.

- **Kundenzufriedenheit:** Die Zufriedenheit unserer Kunden resultiert neben einem kundenorientierten Produktangebot aus der Serviceorientierung unserer Mitarbeiter. Bei der jährlichen Messung sind die beiden Aspekte geeignete Indikatoren für die kritische Bewertung, ob wir unser Ziel von 90% Kundenzufriedenheit im Jahr 2025 realisieren werden. Im Jahr 2019 lagen wir mit einem Zufriedenheitswert von 83 (82) % im erwarteten Rahmen. Unser Anspruch ist, unsere Kunden vollumfänglich zufriedenzustellen. Dafür erarbeiten wir auf Länderebene geeignete Maßnahmen.
- **Kundenloyalität:** Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen in und Loyalität gegenüber unseren Dienstleistungen. Die bisher erhobenen Wiederabschlussquoten auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – werden vor dem Hintergrund sich verändernder Kundenbedürfnisse und der Weiterentwicklung des Produktangebots unserer Finanzdienstleistungsgesellschaften überarbeitet.

Als Teil des Moduls Best Brand Equity der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wird bei allen Marken verstärkt auf den Aufbau und das Management der Marken und des Brand Equity, also des Markenwerts, fokussiert. Die Durchsetzung der Markenstrategien der jeweiligen Marken wird es uns erlauben, noch gezielter und kundenrelevanter mit unseren Zielgruppen zu kommunizieren und ihnen dabei ein besseres Marken- und Produkterlebnis zu liefern.

Die Umsetzung der Markenstrategie erfolgt dabei in Verantwortung der Einzelmarken. Der Konzern nimmt dabei eine steuernde Funktion wahr und stellt sicher, dass die Markenstrategien optimal umgesetzt werden und die einzelnen Marken voneinander differenziert sind, um jedem Kunden das richtige Fahrzeug der richtigen Marke anzubieten.

GROSSKUNDENGESCHÄFT

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

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

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

AFTER SALES UND SERVICE

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für Qualität, Sicherheit und Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 130 eigenen Depots gewährleisten wir, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für die weltweite Mobilität unserer Kunden. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

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

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge bieten den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit. Wartungszeiten und -kosten senken wir mit Blick auf die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge, zu deren Werterhalt wir beitragen.

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

ERGÄNZENDE TABELLEN UND KENNZAHLEN

Die nachstehenden Tabellen geben einen Überblick über die Ziele des Schwerpunkthemas Digital und informieren über die Verbreitung alternativer Antriebstechnologien bei Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns im Jahresvergleich.

ZIELPROGRAMM FÜR DAS HANDLUNGSFELD DIGITALISIERUNG

Schwerpunkte	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Car.Software und Automotive Cloud	Erhöhung des Eigenanteils der Software im Auto und für fahrzeugnahe Serviceleistungen von heute unter 10 % auf mindestens 60 %	2025	Gründung des Ressorts „Digital Car & Services“
	Bündelung der Kompetenzen von tausenden Digitalexperten in den Bereichen Software-Entwicklung, Elektrik- und Elektronikentwicklung, Konnektivität, automatisiertes Fahren, User Experience (UX), Cloud-Architektur und E-Commerce	2025	Gründung des Ressorts „Digital Car & Services“
	Konzernweit einheitliche Software-Plattform für alle Fahrzeuge des Konzerns	2025	<ul style="list-style-type: none"> - Die Software-Plattform besteht aus dem Betriebssystem „vw.os“ und der Volkswagen Automotive Cloud - Der ID.3. ist das erste Fahrzeug, das auf dieser Software-Plattform basiert - Die Verfügbarkeit der Volkswagen Automotive Cloud wird schrittweise auf Europa, China und die USA (Kernmärkte der ID.-Modellfamilie) ausgeweitet
Digitale Produktionsplattform (DPP)	Onboarding von 18 Werken der Volkswagen AG und deren Produktionsanlagen aus sechs Konzernmarken und sechs Ländern auf die DPP	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> - Drei Werke der Volkswagen AG sind bereits angebunden - Entwicklung, Aufbau und Roll-out von über 15 Use Cases (fünf bereits umgesetzt) zur Effizienzsteigerung in den Werken
	Weiterentwicklung der DPP zu einer offenen Industriepattform für das globale Lieferanten- und Partnernetzwerk von Volkswagen	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung der Anbindung von Anlagen- und Produktionslinien an die DPP-IoT-Services - Werks- und lieferantenübergreifende Zusammenführung von Datenquellen sowie Standardisierung des Datenzugriffs und -austauschs - Bereitstellung von Tools zur Datenanalytik und „Machine Learning“-Lösungen für Werke, die Produktionsplanung und Supplier/Partner
	Entwicklung eines einheitlichen Lokalisierungsservices über den gesamten Logistik- und Fertigungsprozess für Fahrzeuge, Behälter etc.	Laufend	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung über 124 Werke der Volkswagen AG entlang der Wertschöpfungskette - Breite Unterstützung von Identifizierungs- und Lokisierungstechnologien (zum Beispiel 5G, GPS, RFID, BLE) - Effizienzsteigerung in den Bereichen Nacharbeitssteuerung, Distributionslogistik und JIT-Steuerung
Künstliche Intelligenz	Standardisierung und Optimierung der Datenprozesse	Laufend	Definition und Verabschiedung von konzernweiten Standardprozessen
	Bereichs- und markenübergreifende Vernetzung der relevanten Akteure	Laufend	Organisation und Durchführung von Community-Treffen für Marken und Bereiche zum Teilen von Best Practices und Aufzeigen von Synergien
	Maßgebliche Mitarbeit an der Entwicklung von globalen Normen und Zertifizierungen in Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz und der ethischen Nutzung dieser Technologie sowie globale Vernetzung mit Know-how-Trägern zur Weiterentwicklung der Technologie	Laufend	Initiierung und Leitung des Konsortiums etami zur Normierung und Zertifizierung von ethischen Anwendungen von künstlicher Intelligenz in Europa in Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. etami, bestehend aus zwölf Großkonzernen und fünf Universitäten, wird 2020 die Vorschläge der europäischen High-Level Expert Group on AI (HLEG) zur ethischen Anwendung von KI in einer Normierung und Zertifizierung umsetzen

ZIELPROGRAMM FÜR DAS HANDLUNGSFELD MOBILITÄTSKONZEPTE

Schwerpunkte	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Zero Impact Mobility	Aufbau des Geschäftsfelds Mobilitätslösungen	2025	MOIA: On-Demand-Mobility-Service in Hamburg. Zunächst Start im April 2019 auf Basis einer vollelektrischen Fahrzeugflotte mit rund 100 vollelektrischen MOIA-Fahrzeugen. Im Laufe des Jahres 2020 wird die Flotte auf 500 Fahrzeuge anwachsen
	Mobilitätsentwicklung	Laufend	Volkswagen startete 2019 in Berlin den E-Mobilitäts-Carsharing-Dienst „WeShare“ mit 1.500 e-Golf, die ausnahmslos mit Grünstrom betrieben werden. Anfang 2020 sollen 500 zusätzliche e-upl folgen und nach Markteinführung des ID.3 Mitte 2020 die ersten Modelle des neuen vollelektrischen Volkswagen-Modells
Autonomes Fahren	Autonomes Fahren in Kooperation mit dem Technologiepartner ARGO AI (vorbehaltlich aller behördlichen Zustimmungen) schrittweise in Serie bringen	Ab etwa Mitte dieses Jahrzehnts	
	Abschluss der Beteiligung an ARGO AI, Vertragsfinalisierung und Etablierung der Zusammenarbeit	2020	
	Finalisierung des Unternehmensaufbaus der Gesellschaften von Volkswagen Autonomy in Deutschland und den USA	2020	
Ladeinfrastruktur	Ausbau der Ladeinfrastruktur	Bis 2025	36.000 Ladepunkte im Handel und an den Standorten sollen in ganz Europa entstehen
Produkt- und Verkehrssicherheit	Konsequente Qualitätssicherung entlang der gesamten Wertschöpfungskette	Laufend	
	Umsetzung der „Vision Zero“: keine Getöteten und Schwerstverletzten in und durch Konzernfahrzeuge – Digital macht sicher.	Laufend	

ZIELPROGRAMM FÜR DAS HANDLUNGSFELD KUNDENBELANGE

Schwerpunkte	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Best Brand Equity	Neuausrichtung und Schärfung des Markenportfolios. Deutliche Steigerung der Werte unserer Konzernmarken.	2025	<ul style="list-style-type: none"> - Etablierung einer automobilspezifischen Kundensegmentierung zur Steuerung der Positionierung der Marken - Kontinuierliche Anwendung der Segmentierung im Strategie- und Produktprozess

ALTERNATIVE ANTRIEBSTECHNOLOGIEN IM KONZERN¹

Produzierte Fahrzeuge

		2019	2018	Veränderung (2018 zu 2019)
Weltweit	Gasantrieb (Erd- und Flüssiggas)	118.726 (1,15 %)	99.016 (0,94 %)	+19 %
	Hybridantrieb	55.268 (0,54 %)	46.703 (0,44 %)	+18 %
	Elektroantrieb	110.721 (1,07 %)	33.421 (0,32 %)	+231 %
	Alternative Antriebe (gesamt)	284.715 (2,76 %)	179.140 (1,71 %)	+59 %
		2019	2018	Veränderung (2018 zu 2019)
Westeuropa ²	Gasantrieb (Erd- und Flüssiggas)	75.474 (2,12 %)	48.445 (1,39 %)	+56 %
	Hybridantrieb	27.462 (0,77 %)	23.814 (0,69 %)	+15 %
	Elektroantrieb	64.010 (1,80 %)	28.008 (0,81 %)	+129 %
	Alternative Antriebe (gesamt)	166.946 (4,70 %)	100.267 (2,88 %)	+67 %

¹ Produktion Volkswagen Konzern: Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA, SEAT, Volkswagen leichte Nutzfahrzeuge, Audi leichte Nutzfahrzeuge ohne Luxusmarken.

² Westeuropa: BEL, DNK, DEU, FIN, FRA, GRC, GBR, IRL, ISL, ITA, LUX, NLD, NOR, AUT, PRT, SWE, CHE, ESP, Rest Westeuropa.



UMWELT

58



60 Einsatz für eine
intakte Umwelt

61 Klimaschutz

65 Luftqualität

66 Ressourcen

68 Ergänzende Tabellen
und Kennzahlen

Wir sind uns bewusst, dass die Produktion und der Betrieb unserer Fahrzeuge auch mit Risiken und Belastungen für die Umwelt verbunden sind. Wir wissen zudem, dass der Klimawandel, die Gefährdung der Luftqualität in urbanen Räumen und der Verbrauch natürlicher Ressourcen eine ökologische Neuausrichtung und Transformation unseres Kerngeschäfts verlangen.

Umweltschutz haben wir in unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ nicht nur als zentrales Ziel festgelegt, wir wollen „Vorbild bei Umwelt“ sein. Zugleich gehört die Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Prozesse zu unseren Konzerngrundsätzen. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir unsere Automobile sauberer, intelligenter, leiser und sicherer machen. Wir nutzen unsere global vernetzte Innovationskraft, um unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern, und zwar über den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte und Mobilitätsangebote. Unsere Innovationen unterstützen gleichzeitig unsere Kunden, umweltfreundlicher zu handeln. Sie tragen außerdem maßgeblich zum Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit und zur Beschäftigungssicherung bei, die wir trotz der Herausforderungen des technologischen Wandels mit standortbezogenen Vereinbarungen und Qualifizierungsprogrammen durchgängig gewährleisten.

LEITBILD „GOTOZERO“: MINIMIERUNG DER UMWELTWIRKUNGEN


Der Volkswagen Konzern bündelt sämtliche Maßnahmen im Umweltschutz unter dem neuen Konzernleitbild Umwelt „goTOzero“. Dieses Konzept steht programmatisch für eine die Umwelt möglichst wenig belastende und bilanziell CO₂-freie Wirtschaftsweise, die sich der Volkswagen Konzern bis 2050 konzernweit zum Ziel gesetzt hat.

Wörtlich heißt es im Konzernleitbild Umwelt: „Für alle unsere Produkte und Mobilitätslösungen streben wir danach, Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung bis zum Lebensende – zu minimieren, um Ökosysteme intakt zu halten und einen positiven Impact für die Gesellschaft zu schaffen. Compliance mit Umweltregulierungen, Standards und freiwilligen Selbstverpflichtungen ist eine Grundvoraussetzung für unser Handeln.“ Dieses Konzernleitbild Umwelt vereint erstmals alle strategischen und compliancebezogenen Aspekte der Umweltaktivitäten und bildet die Basis für die Verknüpfung von Zielen, Kennzahlen, Programmen und Maßnahmen.

Der Volkswagen Konzern konzentriert sich bei seinem Leitbild „goTOzero“ auf vier Handlungsfelder.

- **Klimawandel:** Volkswagen bekennt sich zum Pariser Klimaabkommen der Vereinten Nationen. Das Ziel ist, bis 2050 ein bilanziell CO₂-neutrales Unternehmen zu werden. Bereits bis 2025 sollen die Emissionen an Treibhausgasen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen im Vergleich zu 2015 über den gesamten Lebenszyklus um 30% gesenkt werden. Zudem wird das Unternehmen den Umstieg auf regenerative Energien entlang des gesamten Lebenszyklus aktiv vorantreiben.

- **Ressourcen:** Volkswagen wird seine Ressourceneffizienz weiter verbessern und Ansätze zu Wiederverwertung und Recycling in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser fördern. Bis 2025 soll die Umwelt durch die Produktion hinsichtlich CO₂, Energie, Wasser, Abfall sowie flüchtiger organischer Verbindungen im Vergleich zu 2010 um 45% pro Fahrzeug entlastet werden.
- **Luftqualität:** Volkswagen treibt die Elektromobilität auch voran, um die lokale Luftqualität zu verbessern. Bis 2025 soll der Anteil der batterieelektrischen Fahrzeuge (BEV) am Modellportfolio zwischen 20 und 25% betragen. Bis 2030 soll der BEV-Anteil der Neuwagenflotte in Europa und China auf mindestens 40% steigen.
- **Umwelt-Compliance:** Volkswagen will hinsichtlich Integrität ein Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem der Konzern effektive Managementsysteme installiert und kontrolliert, die die Umweltauswirkungen seiner Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdeckt.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Umwelt > Leitbild Umwelt

STEUERUNG UND COMPLIANCE IM UMWELTBEREICH

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 und Mitarbeitern zu fünf Themen gesetzt: Führungsverhalten, Compliance, Umweltschutz, Zusammenarbeit mit Interessengruppen und kontinuierliche Verbesserung.

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Konzernvorstand. Sowohl der Vorstand der Volkswagen AG als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Aspekte. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie. Weitere Gremien übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte im Produktbereich – wie CO₂-Emissionen und Abgase. Dazu zählen der Konzernsteuerkreis CO₂, der Konzernsteuerkreis Fleetcompliance und Abgas sowie der Konzernsteuerkreis 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. Zum Nachweis der Erfüllung unserer Ziele legen wir jährlich wesentliche Umweltkennzahlen offen und berichten transparent über den Fortschritt unserer Bestrebungen.

Der Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie berichtet an den Vorstand über den Fortschritt der Maßnahmen. Regelmäßig treffen sich Umweltbeauftragte und -experten aus dem gesamten Konzern zur Group Environmental Conference, um die ökologische Ausrichtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren. 2019

verfügen 104 unserer 124 Standorte inklusive der zentralen Entwicklungsbereiche über eine Zertifizierung gemäß ISO 14001 oder EMAS. Bezogen auf die Mitarbeiterzahl sind das circa 90%. Zusätzlich haben 44 Produktionsstandorte ihre Energiemanagementsysteme gemäß ISO 50001 zertifizieren lassen. Seit 2009 wird in der technischen Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung der Marke Volkswagen“ gemäß ISO/TR 14062 zertifiziert. Die SEAT-Entwicklung ist nach ISO 14006 zertifiziert.

Unsere klare interne Vorgabe ist die Einhaltung der gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen. Darüber hinaus richten wir uns nach unseren Unternehmensstandards und -zielen. Unsere Umwelt-Compliance-Management-Systeme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung, Täuschung oder Fehlverhalten werten wir als schwerwiegenden Compliance-Verstoß. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Konzernvorstand, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

LIFE-CYCLE-ANSATZ BESTIMMT ANALYSE UND HANDELN

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. Für detaillierte, ISO-genormte Lebenszyklusanalysen (engl. Life Cycle Assessment – LCA) nutzen wir eine spezifische LCA-Software mit der eigenen LCA-Datenbank LEAD (Life Cycle Environmental Assessment Database), mit der der konzernweite Austausch harmonisierter Daten und einheitliche Berechnungsgrundlagen für Umweltbilanzen ermöglicht werden. Im nächsten Schritt identifizieren wir Hotspots im Lebenszyklus und leiten daraus geeignete Lösungen mit größtmöglichem Effekt ab. Dies bezeichnen wir als Life Cycle Engineering. Entsprechend unserem Life-Cycle-Ansatz beziehen wir unsere Lieferanten frühzeitig in die Minimierung der Umweltauswirkungen mit ein. So decken wir bereits über 79% des produktionsrelevanten Einkaufsvolumens über das CDP Supply Chain Program (SCP) ab.


KLIMASCHUTZ

GRI 308-2

WIRKSAMER SCHUTZ DES KLIMAS

Der von Menschen verursachte CO₂-Ausstoß muss zum Schutz des Klimas so schnell wie möglich reduziert werden. Neben anderen Wirtschaftsbereichen muss auch der Transportsektor, wo die Treibhausgasemissionen steigen, seinen Beitrag leisten. Der Volkswagen Konzern stellt sich der Verantwortung und bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen des Pariser Klimaabkommens, das eine klimaneutrale Gesellschaft bis zum Jahr 2050 anstrebt.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen ein umfassendes und ganzheitliches Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, das den gesamten Lebenszyklus der Fahrzeuge einschließt. Es setzt dabei auf bilanzielle CO₂-Neutralität sowohl in der Produktion als auch bei der Beschaffung und richtet sich ganz auf Elektromobilität aus. Ziel ist die vollständige Dekarbonisierung des Konzerns bis 2050. Bereits bis zum Jahr 2025 soll der CO₂-Fußabdruck der Fahrzeugflotte mit Pkw und leichten Nutzfahrzeugen um 30% gegenüber 2015 reduziert werden. Im Berichtsjahr betrug der DKI im Durchschnitt 43,0 t CO₂e/Fahrzeug.

 > Einführung > Dekarbonisierung

STEUERUNG KONZERNWEITER KLIMASCHUTZAKTIVITÄTEN

Für den Klimaschutz tragen die Konzernsteuerkreise Umwelt und Energie, Nachhaltigkeit, CO₂ und WLTP die maßgebliche Verantwortung. Konzernsteuerkreise sind das bevorzugte Instrument,

um die Komplexität dieses Handlungsfelds abzubilden. Produkt- und Portfoliothemen werden über die Konzernproduktstrategie gesteuert. Der Konzernvorstand wird mindestens zweimal jährlich vom Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit sowie vom Konzernsteuerkreis CO₂ über die unternehmensbezogenen Treibhausgasemissionen informiert und trifft zentrale Entscheidungen zu klimaschutzrelevanten Themen.

Das Programm zur Dekarbonisierung gilt für den gesamten Konzern, für alle Marken und Regionen. Der Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit steuert das Programm und die Ziele. Für die Umsetzung ist ein eigens gegründetes Projekthaus Dekarbonisierung zuständig, dem Experten aller Marken und Fachbereiche angehören. Maßnahmen, mit denen wir das Ziel der Dekarbonisierung erreichen können, überprüfen wir in einem festgelegten Prozess, der von der Leitung von Projekthaus Dekarbonisierung gesteuert wird. Alle Maßnahmen werden in Roadmaps gebündelt und mit entsprechenden Härtegraden versehen.

MESSINSTRUMENT DEKARBONISIERUNGSINDEX

Der Volkswagen Konzern misst Fortschritte im Abbau von CO₂-Emissionen mit einem DKI. Dieser Wert deckt die großen Pkw produzierenden Marken und leichten Nutzfahrzeuge im Konzernportfolio für die Regionen Europa (EU28, Norwegen und Island), China und USA über den Lebenszyklus ab und wird in t CO₂e/Fahrzeug gemessen. Der DKI beinhaltet die CO₂-Emissionen der Lieferkette, der eigenen Produktion, der Kraftstoffbereitstellung, der

Emissionen von 200.000 km Fahrleistung und aus dem Recycling sowie aus den restlichen Scope-3-Kategorien nach dem Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Dazu zählen etwa Emissionen aus dem Pendeln der Mitarbeiter, Dienstreisen oder neuen Produktionsanlagen. Die vielfältigen Eingangsgrößen zur Berechnung des DKI beinhalten unter anderem TÜV-geprüfte Ökobilanzen und die in den verschiedenen Märkten öffentlich an die Behörden zu meldenden Flottenemissionswerte.

VERWENDUNG VON SZENARIOANALYSEN

Als Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Mobility Model“ (MoMo) der Internationalen Energieagentur (IEA) hat Volkswagen zu der Entwicklung der verschiedenen Klimaszenarien der IEA beigetragen. Dazu zählt beispielsweise das 2DS-Szenario, das auf einem Entwicklungspfad von unter zwei Grad Celsius basiert.

Damit die Ziele des Dekarbonisierungsindex über den gesamten Lebenszyklus in Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen stehen, hat sich Volkswagen bei der Zieldefinition am 2DS-Szenario orientiert. Dabei wurden die Ergebnisse der Szenarien des „Mobility Model“ auf globaler Ebene mit bestehenden Daten des Volkswagen Konzerns wie Absatzprognosen, Energieverbrauch und Lebenszyklusanalysen kombiniert und in ein unternehmensspezifisches Modell integriert.

TRANSPARENZ ZU CO₂-EMISSIONEN UND ENERGIEVERBRAUCH

Wir erheben jährlich mit dem Scope-3-Inventar den CO₂-Fußabdruck des Konzerns und können daraus den Erfolg unserer Maßnahmen ablesen, aber auch die weiter bestehenden Handlungspotenziale erkennen. Für die Verringerung der konzernweiten CO₂-Emissionen beginnen wir mit Verbesserungen an unseren eigenen Produktionsstandorten. Der größte Hebel zur Reduzierung unseres globalen CO₂-Fußabdrucks liegt in der Optimierung der CO₂-Emissionen der Fahrzeugflotte, denn laut dem Scope-3-THG-Inventar entstehen 77% der gesamten CO₂-Emissionen in der Nutzungsphase.

Die CO₂-Emissionen aus Scope 1 und 2 konnten durch Erhöhung der Energieeffizienz und eine CO₂-ärmere Energieversorgung seit 2010 um mehr als 35% für den Konzern pro Fahrzeug gesenkt werden. Trotz des Baus neuer Produktionsstandorte sind die absoluten CO₂-Emissionen in der Kategorie Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie im gesamten Konzern seit 2010 rückläufig. Mit der Abnahme der absoluten Emissionsmenge ist auch ein Rückgang der absoluten CO₂-Emissionen je Fahrzeug seit 2010 zu verzeichnen.

Nicht separat dargestellt sind die direkten CO₂-Emissionen der in unserem Besitz befindlichen Fahrzeuge. Diese machen über alle Produktionsstandorte circa 3% der CO₂-Emissionen in Scope 1 und 2 des Konzerns aus. Nicht dargestellt sind zusätzliche CO₂-Kompensationsprojekte des Konzerns. Ebenfalls nicht enthalten sind die Emissionen, die in den Kraftwerken der Volkswagen AG für Fernwärme- und Stromlieferungen an Dritte entstehen. Für das Jahr 2019 handelt es sich hierbei um 382.488 t CO₂.

Seit dem Jahr 2010 ist unser Gesamtenergieverbrauch durch die kontinuierliche Steigerung der Produktionsmenge gestiegen. Gleichzeitig konnten wir den Energieverbrauch pro Fahrzeug seit 2010 reduzieren.

Der Wärmeverbrauch bezieht sich auf den Raumwärmebedarf für die Fertigungsstätten und deren indirekte Bereiche sowie den Wärmebedarf für technische Prozesse. Da die Raumwärme den größeren Anteil am Gesamtwärmebedarf hat, wird die Entwicklung des gesamten Wärmebedarfs durch den Witterungsverlauf stark beeinflusst.

In Übereinstimmung mit den vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und vom World Resources Institute veröffentlichten Scope-3-Standards berichten wir im Jahr 2019 CO₂-Emissionen zu 13 der insgesamt 15 Scope-3-Kategorien. Demnach entstehen circa 93% des gesamten Scope-3-Aufkommens in den Emissionskategorien „Beschaffte Güter und Dienstleistungen“ sowie „Nutzungsphase“.

Die Berechnung der CO₂-Emissionen in der Nutzungsphase des Scope-3-THG-Inventars basiert auf einem Konzernflottenwert, der den globalen Fahrzeugbestand für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in den drei großen Regionen (Europa [EU28, Norwegen und Island], USA, China²) repräsentiert. Um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten, erfassen wir in dieser Kategorie zusätzlich auch die Emissionen, die bei der Herstellung und dem Transport der Kraftstoffe (well to tank) entstehen.

Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr im Durchschnitt 124 g CO₂/km¹ emittiert und damit den für 2019 gültigen europäischen Grenzwert von 130 g CO₂/km unterschritten. Der geringe Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus der verstärkten Nachfrage nach SUVs. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung und lagen jeweils oberhalb ihres individuellen Zielwerts. Die Regulierung von Flottenemissionen in den USA unterscheidet sich von der in Europa, zum Beispiel beim zugrundegelegten Testverfahren, beim Erhebungszeitraum, der nicht dem Geschäftsjahr, sondern dem Modelljahr entspricht, sowie beim Verrechnungszeitraum, der drei Modelljahre umfasst. In den USA haben wir im Geschäftsjahr 2019 die dort geltenden Vorgaben für das Konzernkonto – vorbehaltlich einer etwaigen behördlichen Rückmeldung – eingehalten.

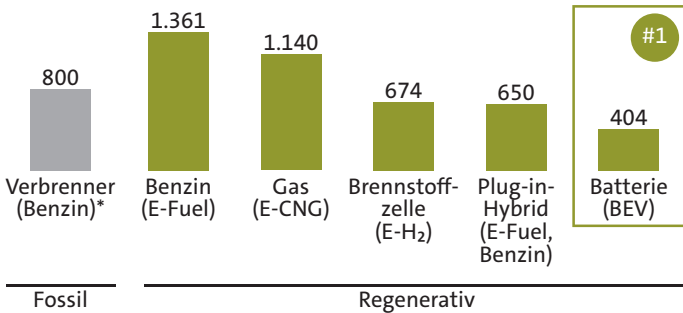
Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Strafzahlungen verbunden wären.

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

² Flottenemissionen wurden auf Basis der in China geltenden Regulierungen inklusive der Berücksichtigung von Credits für BEVs und PHEVs ermittelt.

BATTERIEAUTOS HABEN DEN GERINGSTEN PRIMÄRENERGIEBEDARF

Primärenergiebedarf Wh/km, Bilanzierung CO₂ & Energie über Lebenszyklus bei 200.000 km Fahrleistung



* Auf energetischer Basis nicht vergleichbar, nicht CO₂-neutral.

ROADMAP E SCHAFFT MEHR KLIMAFREUNDLICHKEIT IN DER NUTZUNGSPHASE

Wir sehen die Elektromobilität als wichtigsten Schlüssel für eine Verringerung der CO₂-Emissionen unserer Fahrzeuge an. Mit einem Investitionsvolumen von 33 Mrd. € bis 2024 haben wir mit der Roadmap E die größte Elektrifizierungsoffensive in der Automobilindustrie gestartet. Bis 2028 wollen wir weltweit führend in der Elektromobilität werden und in diesem Zusammenhang bis dahin global fast 70 neue elektrifizierte Modelle auf den Markt bringen sowie 22 Millionen Elektrofahrzeuge verkauft haben. Der E-Anteil in der Flotte soll bis 2025 auf mehr als 20% und bis 2030 auf mindestens 40% steigen. Bereits 2019 gingen die ersten Elektroautos der neuen Generation in Produktion: der Audi e-tron, der Porsche Taycan und der Volkswagen ID.3. Ebenfalls in der ersten Welle folgen der ID. CROZZ, der SEAT el-born, der ŠKODA VISION E, der ID. BUZZ und der ID. VIZZION.

Einführung > Dekarbonisierung

Bei allen Antriebstechnologien ist neben dem Einsatz von Ökostrom die Verwendung alternativer Kraftstoffe die größte CO₂-Reduktionsmaßnahme. So ist bei uns über alle Marken hinweg der Einsatz sogenannter CO₂-reduzierter Kraftstoffe schon heute möglich, da deren Praxistauglichkeit für den Einsatz im Verbrennungsmotor vielfach nachgewiesen wurde.

KLIMASCHUTZ IN DER FERTIGUNG

Bis 2025 soll der CO₂-Ausstoß aller Werke je Fahrzeug um 50% gegenüber 2010 reduziert werden. Im Zuge unseres Beitrags zum Pariser Klimaabkommen führen wir außerdem parallel absolute CO₂-Ziele ein.

Schlüssel dafür sind die Steigerung der Energieeffizienz und die Erhöhung des Anteils regenerativer Energien in der Stromversorgung. Weltweit liegt im Volkswagen Konzern der Anteil der erneuerbaren Energien beim Stromverbrauch bei 41%. An 43 Konzernstandorten wird bereits Strom zu 100% aus erneuerbaren Quellen bezogen. Unseren Ansatz stärken wir auch mit einer neuen Sourcingstrategie, die für alle neuen Verträge nur noch einen ungetrennten Bezug

von Energie mit entsprechenden Herkunftsnachweisen (Energy Attribute Certificates) vorsieht, sofern der jeweilige Strommarkt diese Möglichkeit bietet.

Die Umrüstung der Kraftwerke in Wolfsburg von Kohle auf Gas wurde im Berichtsjahr begonnen und wird voraussichtlich ab 2023 jährlich eine Einsparung von 1,5 Mio. t CO₂ bringen, welche 60% entspricht. Mit einer um 33% gesteigerten Energieeffizienz der Gas- und Dampfturbinenanlagen sowie durch den Einsatz von Erdgas statt Steinkohle soll sich der CO₂-Ausstoß der beiden Kraftwerke verringern. Mit der Modernisierung reduzieren sich die CO₂-Emissionen der Produktionsstätten des Konzerns um 15%.

Mit einem internen CO₂-Fonds fördert der Volkswagen Konzern anteilig Projekte, die einen Beitrag zur Senkung der Treibhausgasemissionen liefern. 25 Mio. € stehen aktuell dafür pro Jahr bereit. Die Stromversorgung der deutschen Fertigungsstandorte des Volkswagen Konzerns außerhalb der Eigenstromproduktion erfolgt größtenteils mit CO₂-neutralem Volkswagen Naturstrom®, das heißt mit erneuerbaren Energien. Die Genehmigung für die Errichtung und den Betrieb von zertifizierten Windkraftanlagen am Standort MAN Salzgitter mit einer Leistung von 12,8 MW wurde im öffentlichen Verfahren im Jahr 2017 erteilt. Im EEG-Ausschreibungsverfahren 2018 der Bundesnetzagentur wurde das Projekt bestätigt. Die vier Windkraftanlagen wurden beim Hersteller bestellt. Mit der Inbetriebsetzung der Anlage wurde Ende 2019 begonnen.

CO₂-NEUTRALE WERKE


Die Fertigung von Audi in Brüssel läuft bereits seit 2018 bilanziell CO₂-neutral. Auch der Standort Zwickau wird bilanziell CO₂-neutral betrieben. Die Energie für die dort 2019 angelaufene Produktion des ID.3 wird ausschließlich durch eigene hocheffiziente Kraft-Wärme-Kopplung über Blockheizkraftwerke und Volkswagen Naturstrom® gedeckt. Allein durch den Einsatz von Grünstrom werden die CO₂-Emissionen um knapp 90.000 t pro Jahr verringert. Zu Effizienzmaßnahmen in der Produktion zählen zum Beispiel die optimierte thermische Nachverbrennung in der Lackiererei, frequenzgeregelte Ventilatoren und der Einsatz von energieeffizienten Druckluftzeugern. Die verbleibenden Emissionen der ID.3-Produktion werden zunächst durch Klimaschutzprojekte kompensiert, wobei dieser Baustein sukzessive reduziert werden soll. Zudem werden Vereinbarungen mit den Lieferanten eingegangen, sodass dem Kunden mit dem ID.3 ein über die gesamte Liefer- und Fertigungskette bilanziell CO₂-neutral produziertes Fahrzeug übergeben werden kann. Auch die Fertigung des Modells Taycan am Porsche-Standort Zuffenhausen erfolgt seit Ende 2019 CO₂-neutral und zu 100% aus erneuerbaren Energien. Der Bezug von Volkswagen Naturstrom® wird seit 2019 um zwei weitere, rund 2 MW leistungsstarke Blockheizkraftwerke ergänzt. Diese werden ausschließlich mit Biogas betrieben, das aus Bioabfall und Reststoffen gewonnen wird. Auch im Fertigungsprozess setzt der Standort Biogas ein. Die Unternehmenszentrale und das Stammwerk von Bentley Motors in Crewe, England, haben Anfang Oktober die Zertifizierung ihrer CO₂-Neutralität nach PAS 2060 Carbon Neutrality Standard erhalten. Die gesamte

elektrische Energie von Bentley wird entweder durch Solaranlagen vor Ort erzeugt oder als zertifizierter Ökostrom bezogen.

Diese Beispiele spiegeln unseren Anspruch an eine bilanziell CO₂-neutrale Fertigung wider. Entsprechend strenge Freigabekriterien wenden wir bei der Auswahl von Klimaschutzprojekten für die Kompensation schwer vermeidbarer Emissionen an:

- Nachweis einer kontinuierlichen Energieeffizienzsteigerung
- Vorlage einer Machbarkeitsanalyse für eine komplette Emissionsvermeidung am Standort
- vollständige Deckung des elektrischen Energiebedarfs aus erneuerbaren Quellen oder hocheffizienter Kraft-Wärme-Kopplung
- doppelt so hohe Investitionen in die fortlaufende Effizienzsteigerung im Vergleich zu geplanten Ausgaben für Kompensation

Wir ergreifen zudem umfangreiche Klimaschutzmaßnahmen im Bereich IT-Infrastruktur. So hat der Volkswagen Konzern 2019 ein neues, klimaneutral betriebenes Rechenzentrum in Rjukan (Norwegen) bezogen. Es ist geplant, dass das Rechenzentrum zu 100% mit Strom aus Wasserkraft betrieben wird. Auf diese Weise lassen sich damit pro Jahr mehr als 5.800 t CO₂ im Vergleich zu einem konventionell betriebenen Rechenzentrum einsparen. Die maximale Leistung von 2.750 kW werden die Marken Volkswagen Pkw und Audi für Hochleistungsserver nutzen, auf denen sie rechenintensive Projekte ihrer Fahrzeugentwicklung verarbeiten. Dazu zählen die Simulation von Crashtests und virtuelle Windkanal-Erprobungen.

 > Einführung > Dekarbonisierung

„GOTOZERO IMPACT LOGISTICS“

Um zur Erreichung der Ziele des Konzernleitbilds Umwelt „goTOzero“ in der Logistik beizutragen, arbeitet die Volkswagen Konzernlogistik gemeinsam mit den Kollegen der Markenlogistiken in der Initiative „goTOzero Impact Logistics“ zusammen. Diese knüpft an die

bisherige Initiative „Green Logistics“ an. Durch die kontinuierliche Optimierung des Produktions- und Transportnetzwerks werden Emissionen reduziert. Darüber hinaus wird der Einsatz neuer, emissionsarmer Technologien im Transport von Produktionsmaterialien und Fertigfahrzeugen geprüft und forciert.

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

TEILNAHME AM EMISSIONSHANDEL

32 Standorte unseres Konzerns nehmen am europäischen Emissionshandel teil und erfüllen damit eine gesetzliche Anforderung der EU. Für 2019 bekam der Volkswagen Konzern 975.009 kostenlose Emissionszertifikate zugeteilt (110.235 weniger als im Vorjahr). Die Europäische Kommission plant mit Beginn der 4. Handelsperiode (ab 2021) weitere Anpassungen im Emissionshandel vorzunehmen, die insgesamt zu einer Verschärfung des Systems und damit zu Preissteigerungen der Zertifikate führen können. Neben den EU-Staaten überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden sieben entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern jedoch noch nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung hat Ende 2017 offiziell ein nationales Emissionshandelssystem in Kraft gesetzt. Zunächst ist nur der Energieerzeugungssektor davon betroffen, eine schrittweise Erweiterung ist in Planung.

E-MOBILITÄT ZUR VERBESSERUNG DER LUFTQUALITÄT

Mobilität belastet weltweit die Luftqualität, insbesondere in Großstädten. Dafür sind in erster Linie Stickoxid-Emissionen und Feinstaub verantwortlich. Die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sind in der Folge von der Einführung verschärfter Grenzwerte geprägt – mit entsprechend detaillierten Zulassungsverfahren für Neufahrzeuge.

Der Volkswagen Konzern weist der Erhaltung der Luftqualität eine hohe Priorität zu und hat dieses Handlungsfeld als eine der vier maßgeblichen Säulen im Rahmen des Leitbilds Umwelt etabliert. Das Unternehmen sieht den breiten Ausbau der Elektromobilität als entscheidenden Schritt an, die lokale Luftqualität zu verbessern, da die elektrisch angetriebenen Fahrzeuge auf der Straße emissionsfrei sind. Bis 2025 soll der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen am Modellportfolio zwischen 20 und 25 % betragen. Bis 2030 soll der E-Anteil in unserer Neuwagenflotte in Europa und China auf mindestens 40 % steigen. Der Anteil ist für uns somit der maßgebliche, vom Volkswagen Konzern beeinflussbare Indikator für eine verbesserte Luftqualität.

Wir haben entsprechend dem neuen Konzernleitbild Umwelt das Thema Luftqualität organisatorisch noch fester im Umweltmanagement des Konzerns verankert: Die Steuerung von Maßnahmen erfolgt durch die Konzernsteuerkreise Umwelt und Energie, CO₂, Fleetcompliance und Abgas. Zudem wurde eine AG „Reifen“ gebildet, die unter anderem prüft, inwiefern sich das aufgrund der Batterie höhere Gewicht von Elektroautos auf den Reifenabrieb und die Feinstaubbelastung auswirkt. Parallel arbeitet in Deutschland weiterhin die Diesel-Task-Force, die unter anderem die Folgemaßnahmen aus den Ergebnissen des Dieselpipfels 2017 koordiniert. Dazu zählte auch die Inzahlungnahme von Altfahrzeugen.

GRENZWERTE ÜBERPRÜFEN UND EINHALTEN


Im Bereich der Verbrennungsmotoren richten wir uns streng nach den national und international festgelegten Gesetzesnormen und Grenzwerten. Hier ist seit dem 1. September 2019 für Neuzulassungen die Erfüllung der Unternorm Euro 6d-TEMP obligatorisch. Sie verlangt neben der Anwendung des WLTP-Messverfahrens (WLTP = Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure) zusätzlich die Messung nach dem RDE-Standard (RDE = Real-Driving Emissions). Im Gegensatz zu WLTP erfolgen die Emissionsmessungen nicht auf dem Prüfstand, sondern im laufenden Straßenverkehr. Die Tests werden durch externe und unabhängige Prüfstellen durchgeführt. Unsere seit September 2019 in Europa zugelassenen Fahrzeuge erfüllen die geltenden erhöhten europäischen Anforderungen an die Einhaltung der Evaporationsgrenzwerte (Verdunstungsgrenzwerte). Unter Verdunstungsemissionen versteht man im Fahrzeugbau die Verflüchtigung von Kohlenwasserstoffverbindungen aus organischen Materialien und Kraftstoff, die durch Verdunstung oder Durchdringung durchlässiger Komponenten das Fahrzeug verlassen.

Jedes unserer Dieselfahrzeuge verfügt serienmäßig über einen SCR-Katalysator. Die neuen TSI-beziehungswise TFSI-Ottomotoren statuen wir flächendeckend mit Partikelfiltern aus und folgen damit der gesetzlichen Verpflichtung im Rahmen der Euro-6-Norm.

KOOPERATION AUF KOMMUNALER UND INTERNATIONALER EBENE

In Deutschland führen wir den Dialog und die Kooperation mit Großstädten fort, die sich mit der Problematik erhöhter Stickoxid-Emissionen und möglichen Dieselfahrverboten auseinandergesetzt haben. 2018 förderte der Konzern breit angelegte Studien und Maßnahmenbewertungen zur Luftreinhaltung in vier Städten. Das Ergebnis war, dass neben lokalspezifischen verkehrspolitischen Entscheidungen die Bestandserneuerung der Fahrzeugflotte mit sauberen Antriebstechnologien der wirkungsvollste Ansatz für eine bessere Luftqualität ist. Diese Zusammenarbeit mit Kommunen wurde auch 2019 fortgesetzt. Städte wie Kiel, Ludwigsburg oder Stuttgart nutzten dabei die Studienergebnisse zur Überarbeitung ihrer Luftreinhaltepläne, indem sie die als wirksam und machbar identifizierten Maßnahmen teilweise direkt übernommen haben.

Wir sind uns bewusst, dass das Thema Luftverschmutzung in Großstädten und Ballungszentren keine auf Deutschland begrenzte Problematik ist. Daher engagieren wir uns auf globaler Ebene zum Beispiel im WBCSD-Projekt „Transforming Urban Mobility“, in dem gemeinsam mit anderen Akteuren nach Lösungen für nachhaltige Städte gesucht wird. Eine gute Luftqualität und eine faire Flächennutzung gehören neben Klimaschutz, Sicherheit, Effizienz und Zugang zu den zentralen Zielfeldern nachhaltiger Städte.

 > Digital > Mobilitätskonzepte

Nicht nur unsere Investitionen in die Elektromobilität und die modernen Verbrennungstechnologien leisten einen Beitrag zu besserer Luft. Auch in der Produktion ergreifen wir auf diesem Gebiet Maßnahmen und senken beispielsweise kontinuierlich die Emissionen von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC), die aus Prozessen in unseren Lackieranlagen entstehen. Unter anderem die Region China liefert einen deutlichen Beitrag zur Reduktion der durchschnittlichen VOC-Emissionen im Konzern. Im Zeitraum von 2010 bis 2019 sind in der Region China die VOC-Emissionen pro Fahrzeug um mehr als 80 % gesunken.

SCHONENDER UMGANG MIT NATÜRLICHEN RESSOURCEN

Der Eingriff des Menschen in die Ökosysteme, Verschmutzung, Schädigung und die Inanspruchnahme der endlichen natürlichen Ressourcen durch wirtschaftliche Aktivitäten erreichen Ausmaße, die ein Umdenken und Umsteuern unausweichlich machen. Auch die Produktion von Fahrzeugen beansprucht viele natürliche Rohstoffe. Deshalb ist die Schonung der Ressourcen entlang des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte und Mobilitätslösungen eine zentrale Säule unseres „goTZero“-Konzepts. In diesem Rahmen wollen wir die Ressourceneffizienz maximieren sowie Kreislaufwirtschaftsansätze fördern und setzen uns dabei messbare Ziele.

Bis 2025 wollen wir konzernweit in der Produktion den Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle zur Beseitigung (nur produktions-spezifische Mengen) sowie CO₂- und VOC-Emissionen je produziertes Fahrzeug – ausgehend vom Stand des Jahres 2010 – um 45 % verringern. Dieser Zielwert – die UEP (Umwelentlastung Produktion) – wurde im Rahmen der Produktionsstrategie definiert und mit Zielen für Konzern und Marken unterlegt. Aufgrund der hohen Umweltrelevanz legen wir dabei einen besonderen Fokus auf die Umweltaspekte Energie und CO₂.

Ein Element der Produktionsstrategie ist die Initiative „Zero Impact Factory“. Hier arbeiten wir bis 2025 an vier Schwerpunktthemen:

- Setzen und Erreichen von ambitionierten Umweltzielen für die Produktion
- Erarbeiten und konzernweitem Roll-out einer langfristigen Vision der Umweltziele in der Produktion
- Stärken des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter
- Integration von relevanten Umweltaspekten in Prozesse

Auf unserem Weg zur Zielerreichung haben wir im Konzern bedeutende Fortschritte gemacht. Die folgenden Werte zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren von 2010 bis 2019 (Datenstand 11 + 1 Monate).

- Spezifischer Energiebedarf: -20,2 %
- Spezifische CO₂-Emissionen: -38,4 %
- Spezifische VOC-Emissionen: -59,3 %
- Spezifischer Wasserverbrauch: -21,5 %
- Spezifischer Abfall zur Beseitigung (nur produktions-spezifische Mengen): -58,4 %

Für die Umsetzung der Programme zur Ressourceneffizienz und die Kontrolle der Zielerreichung zeichnen maßgeblich der Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie sowie weitere fachspezifische Konzernsteuerkreise verantwortlich. In dem IT-gestützten System „Massnahmen@web“ erfassen wir Umweltmaßnahmen und fördern damit den konzernweiten Best-Practice-Austausch. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.240 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen.

Insgesamt sichert die Orientierung an hoher Qualität mit einer geringen Reparaturbedürftigkeit eine hohe Langlebigkeit unserer Fahrzeuge in der Nutzungsphase und ist damit ein wichtiger Beitrag zur Ressourceneffizienz.

ZUKUNFTSSTRATEGIE „ZERO IMPACT FACTORY“

Der Volkswagen Konzern bündelt seine Aktivitäten für eine höhere Ressourceneffizienz künftig im Rahmen der Initiative „goTZero – Zero Impact Factory“, die eine Produktion ohne Auswirkungen auf die Umwelt anvisiert. Ein Bewertungssystem prüft dabei, wie weit eine Fabrik von „null Umweltauswirkungen“ entfernt ist. Hierzu gehören neben den Kriterien Klimaschutz und Energie, Emissionen, Wasser und Abfall auch Aspekte wie das Erscheinungsbild der Fabrik, Engagement für die Biodiversität, Schutz des Bodens, Vermeidung von Betriebsstörungen, ein funktionierendes Umweltmanagement, bessere Ressourceneffizienz hin zur Kreislaufwirtschaft sowie ein umweltneutrales Mobilitätsmanagement für Mitarbeiter und Gütertransport.

Die Bewertung wurde bereits an acht Konzernstandorten (Zuffenhausen, Mladá Boleslav, Bratislava, Martorell, Brüssel, Wrzesnia, Emden, Leipzig) getestet und wird kontinuierlich weiter im Konzern ausgerollt, unter anderem an weiteren Audi-Standorten, an Standorten der Marke Volkswagen und in China.

2019 hat die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) das Porsche-Werk in Leipzig, das derzeit für die zukünftigen Anforderungen der Elektromobilität ausgebaut wird, mit der Bestnote „Platin“ ausgezeichnet. Neben Umweltschutz, Biodiversität und Energie-Ökobilanzen hat die DGNB den Umgang mit Ressourcen, die Gestaltung des Standorts, städteklimatechnische Auswirkungen und Infrastruktureinrichtungen, die ökologische Baubegleitung, Lebenszykluskosten und Wertstabilität sowie die dazugehörigen Planungen und Prozesse bewertet. Besonders gut beurteilt die DGNB unter anderem die Ökobilanz des Energiemanagements und die Wandlungsfähigkeit des Standorts.

VERWENDUNG VON RECYCLINGMATERIALIEN

Wir verstärken insbesondere die Nutzung von Materialkreisläufen in unseren Produktionsprozessen. So setzen wir in unserer Rohstoffauswahl auf Rezyklate, die aus Produktionsrückständen oder End-of-Life-Produkten gewonnen werden. Wir achten bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der benötigten Werkstoffe, auf die Verwendung von qualitativ hochwertigem Recyclingmaterial und auf die Vermeidung von Schadstoffen. 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.

Für eine Berechnung des Rezyklatanteils eines kompletten Fahrzeugs ermitteln wir die Werkstoffe aller relevanten Bauteile im Fahrzeug sowie deren Gehalt an Rezyklaten und addieren diese.

Hierfür sind verlässliche Informationen direkt von Lieferanten und branchenspezifische Verbandsdaten unabdingbar.

Beispielhaft für unseren Ansatz ist das Aluminium-Closed-Loop-Projekt, mit dem 2017 erstmals ein geschlossener Kreislauf für Aluminium über die Unternehmensgrenzen hinweg realisiert wurde. So nutzt Audi am Standort Neckarsulm das Recyclingkonzept, bei dem der Verschnitt an Aluminiumblechteilen aus dem Presswerk direkt an den Lieferanten zurückgeliefert wird. Dieser kann den Schrott recyceln und für die Herstellung von neuem Material verwenden, das Audi anschließend wieder im Presswerk einsetzt. So spart Audi nicht nur Energie und vermeidet CO₂-Emissionen, sondern reduziert auch die Menge an benötigten Primärrohstoffen. Zudem bleibt die Qualität des Recyclats auf höchstem Niveau und Downcycling wird vermieden. Dieser Prozess hat seit Beginn im Jahr 2017 bereits über 150.000 t CO₂ vermieden. Derzeit testet Audi den Roll-out in alle Aluminium verarbeitenden Presswerke im Konzern. Sollte dieser Closed-Loop-Prozess auch an den Standorten Ingolstadt, Győr und Bratislava vollumfänglich umgesetzt werden, könnten damit pro Jahr mehrere hunderttausend Tonnen CO₂-Emissionen eingespart werden. Das Verfahren wurde bereits mit einem Nachhaltigkeitszertifikat („Performance Standard“) der Aluminium Stewardship Initiative ausgezeichnet. Auch bei den Lithium-Ionen-Batterien achten wir außer auf eine möglichst lange Lebensdauer vor allem auf die Kreislaufführung ihrer Materialien. Ein weiteres Beispiel ist die sich im Aufbau befindende Pilotanlage für das Recycling von Batterien am Standort Salzgitter, welche 2020 in den Betrieb überführt werden soll.

EINSATZ NACHHALTIGER MATERIALIEN

GRI 306-2

Für die Reduzierung unseres Ressourcenverbrauchs bauen wir schon in der Herstellungsphase unserer Automobile auf umweltschonende Rohstoffe aus erneuerbaren wie auch nicht erneuerbaren Ressourcen. Wo dies möglich ist, verwenden die Marken unseres Konzerns nachwachsende Rohstoffe wie beispielsweise die Naturfasern Flachs, Baumwolle, Holz und Zellulose. Solche Materialien können zum Einsatz kommen, wenn sie alle technischen Anforderungen erfüllen und in der Lebenszyklusbetrachtung besser abschneiden als konventionelle Werkstoffe. Zusätzlich gelten für die Lieferanten selbstverständlich unsere strengen Nachhaltigkeitsstandards.

Vielfältige Potenziale erschließen wir im Karosseriebau, wo wir im Interesse von Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit vorhandene Produkte verbessern oder neue konzipieren. Leitlinie ist hier der intelligente Leichtbau. So setzen wir bei Volumenmodellen warmumgeformte, hochfeste Stähle ein. Zwar ist der Energieaufwand in der Produktion höher, jedoch ermöglicht die leichtere Fahrzeugkarosserie eine Senkung des CO₂-Ausstoßes und damit eine Verbesserung der Gesamtumweltauswirkung des Produkts.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTER UMGANG MIT WASSER

Der Großteil des Wasserverbrauchs entfällt auf die Lieferkette und dort vor allem auf die Gewinnung von Rohstoffen beziehungsweise auf deren Verarbeitung. Da wir diese Aspekte nicht direkt

beeinflussen können, konzentrieren wir uns auf unsere Produktionsstätten. 55 % (rund 21 Mio. m³) unseres gesamten Frischwasserbedarfs ist Standorten zuzuordnen, die in Risikozonen, also Gebieten mit Wassermangel wie zum Beispiel Mexiko, liegen. Das vom Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie beschlossene Konzept zum nachhaltigen Wassermanagement berücksichtigt diesen Aspekt und hat vier Tätigkeitsfelder definiert:

- sichere Wasserversorgung und -entsorgung durch den Schutz der Grundwasservorkommen vor Schadstoffeinträgen
- Effizienz in der Wassernutzung über den Lebenszyklus durch geschlossene Kreisläufe
- soziales und ökologisches Engagement durch Projekte zum Schutz von Wasservorkommen und zum Umweltbewusstsein in der Öffentlichkeit
- Transparenz durch Unterstützung des CDP Water Disclosure Project (WDP)

Mit zentralen Vorgaben steuern wir wassersparende Prozesse an unseren Konzernstandorten während des Fertigungsablaufs. Im Jahr 2019 erhielten wir im WDP-Ranking für unser nachhaltiges Wassermanagement ein A. Der absolute Bedarf an Frischwasser in unserem Konzern ist aufgrund wachsender Produktionszahlen und der Integration neuer Standorte in den letzten Jahren gestiegen. Der Frischwasserverbrauch pro Fahrzeug ist von 2010 bis 2019 um 21,5 % pro Fahrzeug gesunken – dank einer Vielzahl von Recyclingmaßnahmen und der Einführung von wasserarmen Fertigungsverfahren.

Die Menge des angefallenen Abwassers zeigt einen ähnlichen Verlauf wie die Menge des verbrauchten Frischwassers. Mengendifferenzen zwischen Frisch- und Abwasser ergeben sich durch Verdunstung in Kühltürmen und im Fertigungsprozess.

ÖKOLOGISCHES UND SICHERES ABFALLMANAGEMENT

Unsere Abfallstrategie zielt darauf ab, unsere Abfallmenge je produzierte Einheit zu senken und nicht vermeidbare Abfälle hochwertig zu verwerten. Im Mittelpunkt stehen

- die Vermeidung der Abfallentstehung durch Optimierung der Fertigungs- und Nebenprozesse beziehungsweise Erhöhung von Materialnutzungsgraden (Materialeffizienz)
- die Reduzierung der Abfallmenge durch Abfallbehandlung an den Standorten
- die Priorisierung der Verwertung von Abfällen und Reduzierung der Abfälle zur Beseitigung

Zur Optimierung unserer Abfallwirtschaft nutzen wir zunehmend digitale Abfallmanagementsysteme, so etwa in allen deutschen und einigen europäischen Werken der Marken Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Porsche, Audi und MAN. Sie erleichtern die Steuerung abfallwirtschaftlicher Prozesse und die staatliche Kontrolle der Entsorgung insbesondere gefährlicher Abfälle (Electronic Government).

Zur Überprüfung der Abfallwirtschafts- und Recyclingprozesse führen wir regelmäßig standort-, marken- und OEM-übergreifende

Entsorgeraudits in Deutschland und Europa durch. Des Weiteren finden Qualifizierungen und ein regelmäßiger Austausch unter den Auditoren statt, um ein gemeinsames Verständnis des Qualitätsanspruchs an Entsorgungsdienstleistungen zu erreichen, Audits qualitätssicher durchzuführen und die Ergebnisse somit auch für andere OEMs und Zulieferer nutzbar zu machen.

Abfälle aus der Fertigung, der Logistik sowie aus Werkstätten und der technischen Entwicklung verwerten wir hochwertig. Für die Verwertung von erlösbringenden Abfallwertstoffen wie etwa Papier, Kunststoffen, Holz oder Metall hat unsere Beschaffung ein konzernweites und prozesssicheres System etabliert.

Unter dem Dach der Initiative „Zero Impact Factory“ verstärken wir mit dem Projekt „Zero Plastic Waste Factory“ unsere Anstrengungen, Kunststoffabfälle zu vermeiden. Analysen an den Standorten Hannover und Pamplona haben erhebliche Handlungspotenziale in Richtung Abfallvermeidung und Kosteneinsparungen ergeben. Am Standort Hannover wurde im Rahmen des Projekts ein Kunststoffrecyclingzentrum etabliert. Währenddessen wurden bei Porsche und am Standort Poznań Abfallsammelaktionen durchgeführt

und im Hafen von Brüssel wurde unter der Patenschaft der Audi Stiftung für Umwelt ein mobiles Plastikauffangbecken installiert. Derzeit wird mit den Konzernmarken eine gemeinsame Vorgehensweise entwickelt, um das Thema Plastikvermeidung konzernweit systematisch und langfristig zu etablieren.

DAUERHAFT REDUZIERUNG DER VOC-EMISSIONEN

Hauptverursacher von VOC-Emissionen sind die Lackierprozesse. In modernen Lackieranlagen werden Lacke und Prozessmaterialien eingesetzt, die geringere Mengen an Lösemitteln enthalten. Wir ergreifen geeignete Maßnahmen, um emittierte Lösemittel aufzufangen beziehungsweise zu eliminieren. Hierzu nutzen wir zumeist das Verfahren der thermischen Nachverbrennung der Abluft, welches dem eigentlichen Lackiervorgang nachgelagert ist. Trotz eines Anstiegs der Fahrzeugproduktion seit dem Jahr 2010 und des damit verbundenen größeren Lackiervolumens konnten wir die absoluten VOC-Emissionen um 37,0% reduzieren. Auch die VOC-Emissionen pro Fahrzeug (Pkw und leichte Nutzfahrzeuge) haben wir seit 2010 um 59,3% deutlich reduziert.

ERGÄNZENDE TABELLEN UND KENNZAHLEN

GRI 302-1, 302-4, 305-1, 305-3, 305-5, 305-7, 306-2

Die nachstehenden Tabellen geben einen Überblick über die Ziele des Schwerpunktthemas Umwelt.

In den darauf folgenden Kennzahlentabellen berichten wir ausgewählte Umweltdaten aus der Produktion des Volkswagen Konzerns. Die Daten werden auf Basis einer konzerninternen Norm (VW-Norm 98 000) an den Produktionsstandorten ermittelt, geprüft und freigegeben. Die Werte für den Dezember des zurückliegenden Jahres können einen Schätzanteil enthalten, wenn sie zum Beispiel auf Abrechnungen von Energieversorgern oder Abfallentsorgern basieren, die zum Zeitpunkt der Datenerfassung noch nicht vorlagen. Diese Schätzanteile werden bei der nächsten Datenerhebung durch die dann bekannten Dezemberwerte ersetzt.

Entsprechend unserer Umweltstrategie beziehen sich die abgebildeten Zeitreihen auf das Basisjahr 2010 und zeigen den Vergleich zum aktuellen Berichtsjahr sowie zum Vorjahr. Insgesamt werden die Umweltdaten der produzierenden Standorte im Konzern erfasst. Die Daten der Kategorie „Pkw und leichte Nutzfahrzeuge“ werden für die Jahre 2010, 2018 und 2019 ausgewiesen. Die Daten der Marken Scania AB, MAN SE, Ducati Motor Holding S.p.A. und der VW Kraftwerk GmbH werden in der Kategorie „Weitere Konzernbereiche“ berichtet. In den Tabellen sind die jeweiligen Anteile differenziert dargestellt. Wenn nicht anders ausgewiesen, sind in beiden Kategorien alle produzierenden Standorte des Konzerns sowie die von der Volkswagen AG betriebenen Kraftwerke und Heizhäuser an den Standorten Wolfsburg, Kassel und Hannover berücksichtigt.

Mit der Darstellung sind 116 der 124 Konzern-Produktionsstandorte abgedeckt. Für die nicht abgedeckten acht Produktionsstandorte

liegen keine Daten vor. Diese entsprechen circa 0,3% der Mitarbeiter der produzierenden Standorte und haben somit keinen relevanten Einfluss auf die Kennzahlen des Konzerns.

Der Volkswagen Konzern ist im Wesentlichen ein Automobilhersteller, der Pkw und leichte Nutzfahrzeuge sowie schwere Nutzfahrzeuge und Busse produziert. In der MAN SE werden aber auch Schiffsmotoren und Kraftwerkskomponenten gefertigt. Wegen dieser Produktvielfalt können die gesamten Umweltauswirkungen nicht pauschal auf die Fertigungsmenge der Fahrzeuge bezogen werden. Daher erfolgt die Darstellung der relativen Kennzahlen nur für die Kategorie „Pkw und leichte Nutzfahrzeuge“.

Die sich verändernden Fertigungsmengen und die damit verbundenen Veränderungen der Auslastungen der Standorte spiegeln sich in den Veränderungen der absoluten Werte vieler Indikatoren wider. Durch effizienzsteigernde Maßnahmen konnte bei einigen Indikatoren eine Verbesserung der spezifischen Werte erreicht werden. Relevant, aber nicht beeinflussbar sind die witterungsbedingten Einflüsse auf den Ressourcenverbrauch. Dies betrifft vor allem den Raumwärmebedarf sowohl für die Fertigungsstätten als auch für die indirekten Bereiche der Fertigung, da sich die Jahresmitteltemperaturen auf die direkten Verbräuche von Energieträgern und von fremdbezogenen Energiemengen auswirken.

Auch die spezifischen Werte werden durch verschiedene Aspekte beeinflusst. Einerseits können sich die absoluten Verbräuche beziehungsweise Emissionen verändern, andererseits beeinflussen steigende oder fallende Produktionsmengen an den einzelnen Fertigungsstandorten die Kennzahlenentwicklung.

ZIELPROGRAMM UMWELT

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status
Klimaschutz	Reduktion des Dekarbonisierungsindex (DKI) um 30% gegenüber dem Basisjahr 2015	2025	Konzernweit werden CO ₂ -Reduktions-Maßnahmen über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus (Pkw und leichte Nutzfahrzeuge) identifiziert, konzeptioniert und umgesetzt
	Unvermeidbare CO ₂ -Emissionen werden in zunehmendem Umfang kompensiert.	Laufend	
	Verringerung der Treibhausgasemissionen bei der Energieversorgung der Produktion in Deutschland bis 2020 um 40% pro produzierter Einheit (Basisjahr 2010)	2020	Investition von rund 26 Mio. € in erneuerbare Energien – Windkraftanlagen und Fotovoltaikanlagen; Investition von rund 15 Mio. € in ein Blockheizkraftwerk; Investition von rund 65 Mio. € in eine Gas- und Dampfturbinenanlage; Reduzierung der CO ₂ -Emissionen pro Fahrzeug in der Produktion in Deutschland seit 2010 um bereits circa 28,6%
Ressourcen	Umweltentlastung Produktion (UEP): 45% weniger Energie- und Wasserverbrauch, Abfall und Emissionen pro produzierter Einheit konzernweit (Basisjahr 2010)	2025	Die UEP beträgt 36,1% im Jahr 2019
Umwelt-Compliance	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung des Umweltmanagementsystems von Volkswagen Konzern und AG in ein Umwelt-Compliance-Managementsystem mit umfangreichen Neuerungen zu Umweltisikomanagement, Audit, Berichterstattung, Qualifizierung, bindenden Verpflichtungen und Umgang mit Abweichungen/Verstößen - Verabschiedung entsprechender Konzern- und Organisationsrichtlinien einschließlich Unterstützung bei der weltweiten Implementierung 	2021	<ul style="list-style-type: none"> - Design des Umwelt-Compliance-Managementsystems abgeschlossen - Konzern- und Organisationsrichtlinie vom Vorstand beschlossen - Implementierung (Konzern beziehungsweise Volkswagen AG) gestartet
Luftqualität	Markteinführung der ID.-Familie	Laufend	Als erstes Fahrzeug auf Basis des neuen Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB) ist die Produktion des ID.3 im November 2019 in Zwickau angelaufen Das chinesische Werk Anting hat bereits als zweites Werk mit der Vorproduktion der ID.-Familie begonnen Ab 2021 laufen in Zwickau bis zu 330.000 E-Fahrzeuge pro Jahr vom Band
	Weltpremiere der ersten ID.3 auf Europas Straßen	2020	Ab Sommer werden die ersten ID.3 auf Europas Straßen fahren Das erste vollelektrische SUV – die Serienedition des ID. CROZZ – feiert im Laufe des Jahres seine Weltpremiere
	Umfangreiche Investitionen in Elektromobilität	Bis 2024 (Zwischenziel 2023)	Volkswagen investiert bis 2024 konzernweit 33 Mrd. € in Elektromobilität, davon 11 Mrd. € bei der Marke Volkswagen. Die strategische Zielmarke von einer Million Elektroautos soll bereits Ende 2023 und damit zwei Jahre früher als bisher vorgesehen erreicht werden
		Bis 2025	Für 2025 rechnet die Marke Volkswagen mit 1,5 Millionen produzierten E-Autos. Bis 2025 will der Konzern – je nach Marktentwicklung – bis zu drei Millionen reine Elektroautos pro Jahr bauen und verkaufen und mehr als 80 neue, elektrifizierte Konzernmodelle auf den Markt bringen, darunter 50 reine Elektrofahrzeuge
		Bis 2028	70 neue rein elektrische Modelle des Volkswagen Konzerns 22 Millionen Elektrofahrzeuge des Volkswagen Konzerns werden produziert
	Aufbau einer 16-GWh-Batteriezellen-Fabrik	Ab 2020	In Salzgitter soll eine 16-GWh-Batteriezellen-Fabrik entstehen. Der Start der Produktion ist für den Jahreswechsel 2023/2024 geplant Joint Venture mit dem schwedischen Batteriehersteller Northvolt
Öffnung des Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB) für andere Hersteller	2023	Ford beabsichtigt, ab 2023 ein MEB-Fahrzeug in Europa anzubieten, und rechnet mit mehr als 600.000 verkauften Fahrzeugen innerhalb von sechs Jahren	

UMWELTSCHUTZKOSTEN*

in €/Fzg.

	2019	2018	2010
Investitionen	8	12	11
Betriebskosten	218	206	179

* Deutsche Standorte Volkswagen AG.

ENERGIEVERBRAUCH*

in Mio. MWh/a

	2019	2018	2010
Gesamt	23,42	24,12	19,37
Elektrische Energie	12,39	12,74	9,45
davon Pkw & leichte Nfz	11,14	11,47	8,72
davon weitere Konzernbereiche	1,25	1,27	0,72
Wärme	6,61	6,81	6,46
davon Pkw & leichte Nfz	5,83	6,04	6,24
davon weitere Konzernbereiche	0,77	0,78	0,22
Brenngase für Fertigungsprozesse	4,42	4,56	3,47
davon Pkw & leichte Nfz	4,34	4,48	3,40
davon weitere Konzernbereiche	0,09	0,09	0,06

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

DIREKTE CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1*

in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
Direkte CO ₂ -Emissionen (Scope 1)	338	346	588

* Pkw & leichte Nfz.

CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1 + 2*

in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
CO ₂ -Emissionen (Scope 1 + 2)	675	720	1.096

* Pkw & leichte Nfz.

UMWELTSCHUTZKOSTEN*

in Mio. €/a

	2019	2018	2010
Investitionen	9	13	12
Betriebskosten	233	230	197

* Deutsche Standorte Volkswagen AG.

ENERGIEVERBRAUCH*

in kWh/Fzg.

	2019	2018	2010
Gesamt	2.010	2.038	2.519
Elektrische Energie	1.051	1.063	1.197
Wärme	550	560	855
Brenngase für Fertigungsprozesse	409	415	467

* Pkw & leichte Nfz.

DIREKTE CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1

in Mio. t/a

	2019	2018	2010
Direkte CO ₂ -Emissionen (Scope 1)	3,77	3,91	4,32
davon Pkw & leichte Nfz	3,58	3,74	4,29
davon weitere Konzernbereiche	0,19	0,17	0,03

CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1 + 2*

in Mio. t/a

	2019	2018	2010
CO ₂ -Emissionen (Scope 1 + 2)	7,57	8,20	8,04
davon Pkw & leichte Nfz	7,16	7,77	7,99
davon weitere Konzernbereiche	0,41	0,44	0,05

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

CO₂-ÄQUIVALENTE*

in Mio. t/a

	2019	2018	2010
CO ₂ -Äquivalente	0,118	0,095	0,067
davon Pkw & leichte Nfz	0,112	0,092	0,067
davon weitere Konzernbereiche	0,006	0,003	0,000

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

CO₂-ÄQUIVALENTE*

in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
CO ₂ -Äquivalente	10,61	8,50	9,21
* Pkw & leichte Nfz.			

SCOPE-3-THG-EMISSIONEN

im Volkswagen Konzern (Pkw & leichte Nfz)

Nr.	Kategorie	2019 ¹		2018 ²	
		t CO ₂	%	t CO ₂	%
1	Beschaffte Güter/Dienstleistungen ⁶	71.564.141	16,0	67.434.157	15,8
2	Produktionsmittel	16.724.588	3,8	14.212.385	3,3
3	Treibstoff/Energie	1.512.239	0,3	1.402.775	0,3
4	Transport/Distribution ^{2, 3}	4.817.890	1,0	4.374.823	1,0
5	Betriebsabfälle	1.237.583	0,3	2.265.212	0,5
6	Dienstreisen	721.168	0,2	708.180	0,2
7	Berufsverkehr	1.027.995	0,2	1.009.481	0,2
8	Gemietete Anlagen ³	Nicht berichtet	–	Nicht berichtet	–
9	Transport/Distribution ⁴	Enthalten in Kat. 4	–	Nicht berichtet	–
10	Aufbereitung Zwischenprodukte	Enthalten in Scope 1	–	13.000	0,003
11	Nutzungsphase (200.000 km) ⁵	344.474.742	77,0	332.364.361	77,7
12	Verwertung ²	1.187.992	0,3	1.145.858	0,3
13	Gemietete Anlagen ⁴	2.602.402	0,6	1.048.978	0,2
14	Franchise	1.550.000	0,4	1.550.000	0,4
15	Investitionen	Nicht berichtet	Nicht berichtet	Nicht berichtet	Nicht berichtet
Summe der berichteten Scope-3-Emissionen		447.420.740	100	427.529.210	100

¹ Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet, das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.² Wert gemäß CDP-Bericht 2019 – der Wert für 2019 wird für die CDP-Berichterstattung 2020 ermittelt.³ Upstream.⁴ Downstream.⁵ Die Berechnung basiert auf einer Hochrechnung aus Flottenwerten für den Fahrzeugbestand Pkw und leichte Nutzfahrzeuge der drei großen Regionen (Europa [EU28, Norwegen und Island], USA, China [Flottenemissionen wurden auf Basis der in China geltenden Regulierungen inklusive der Berücksichtigung von Credits für BEVs und PHEVs ermittelt]).⁶ Große Pkw produzierende Marken und leichte Nutzfahrzeuge.

CO₂-EMISSIONEN

der europäischen Pkw-Neuwagenflotte (EU28, Norwegen und Island) des Volkswagen Konzerns in g/km

	2019	2018	2017
CO ₂ -Emissionen	124 ^{1,2}	123 ^{1,2}	122 ²

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

² Bis einschließlich 2020 erfolgt die Erfüllung der europäischen Flottengesetzgebung auf Basis des Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ), ab 2021 wird der NEFZ-Zielwert durch einen vom Gesetzgeber festgelegten Prozess in einen WLTP-Zielwert überführt, wobei durch die Zielwertüberführung keine zusätzliche Anspannung des Zielwerts entstehen soll.

FRISCHWASSER UND ABWASSER*

in Mio. m³/a

	2019	2018	2010
Frischwassermenge	46,92	55,68	37,23
davon Pkw & leichte Nfz	37,80	41,61	33,11
davon weitere Konzernbereiche	9,12	14,07	4,12
Abwassermenge	29,93	30,65	27,93
davon Pkw & leichte Nfz	28,22	29,02	27,41
davon weitere Konzernbereiche	1,70	1,64	0,52

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

FRISCHWASSER UND ABWASSER*

in m³/Fzg.

	2019	2018	2010
Frischwassermenge	3,57	3,86	4,54
Abwassermenge	2,66	2,69	3,76

* Pkw & leichte Nfz.

ABFALL ZUR VERWERTUNG*

in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
Nicht gefährlicher Abfall	52,91	47,05	33,28
Gefährlicher Abfall	13,98	14,07	12,43
Metallische Abfälle	204,96	208,89	217,27

* Pkw & leichte Nfz.

VOC-EMISSIONEN*

in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
VOC-Emissionen	1,68	1,93	4,13

* Pkw & leichte Nfz.

VOC-EMISSIONEN*

in t/a

	2019	2018	2010
VOC-Emissionen	19.121	22.072	30.347
davon Pkw & leichte Nfz	17.820	20.786	30.081
davon weitere Konzernbereiche	1.302	1.286	266

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

ABFALL ZUR BESEITIGUNG*

(nur produktionspezifische Mengen) in kg/Fzg.

	2019	2018	2010
Nicht gefährlicher Abfall	3,62	5,46	14,03
Gefährlicher Abfall	6,06	6,74	9,27

* Pkw & leichte Nfz.

ABFALL ZUR BESEITIGUNG*

(nur produktionspezifische Mengen) in t/a

	2019	2018	2010
Nicht gefährlicher Abfall	48.804	65.588	103.037
davon Pkw & leichte Nfz	38.408	58.856	102.291
davon weitere Konzernbereiche	10.396	6.732	746
Gefährlicher Abfall	73.308	83.943	71.094
davon Pkw & leichte Nfz	64.227	72.674	67.547
davon weitere Konzernbereiche	9.081	11.269	3.547

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.

ABFALL ZUR VERWERTUNG*

in t/a

	2019	2018	2010
Nicht gefährlicher Abfall	649.233	594.283	298.753
davon Pkw & leichte Nfz	560.847	507.531	242.611
davon weitere Konzernbereiche	88.386	86.751	56.142
Gefährlicher Abfall	169.771	170.502	97.607
davon Pkw & leichte Nfz	148.200	151.783	90.584
davon weitere Konzernbereiche	21.570	18.719	7.023
Metallische Abfälle	2.278.789	2.388.639	1.845.474
davon Pkw & leichte Nfz	2.172.772	2.253.400	1.844.845
davon weitere Konzernbereiche	106.017	135.239	629

* Pkw & leichte Nfz und weitere Konzernbereiche.



MENSCHEN

74

76 Fairness und Verantwortung

78 Arbeitgeberattraktivität

80 Qualifizierung

81 Vielfalt und Chancengleichheit

84 Gesundheit und Arbeitsschutz

85 Ergänzende Tabellen und
Kennzahlen

Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen ist in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Finanzkrisen, ethische Verfehlungen und nachteilige soziale und ökologische Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen haben das Vertrauen in Unternehmen geschwächt. Ihre Zukunftsfähigkeit hängt immer mehr davon ab, ob sie ihre Glaubwürdigkeit und die Legitimität ihres Geschäftsmodells durch verantwortungsbewusstes, sozial nachhaltiges Handeln erneuern können.

Für den Volkswagen Konzern bedeutet das, nicht nur Integrität und Compliance zu stärken und die Umweltauswirkungen der eigenen Produktion und Produkte zu minimieren, sondern seinen Mitarbeitern gute und faire Arbeitsbedingungen zu bieten sowie als Mobilitätsdienstleister der Zukunft aktiv gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Einen vergleichbaren Ansatz verfolgen wir im Bereich soziale Nachhaltigkeit. Hier wollen wir uns als guter Unternehmensbürger gegenüber allen Stakeholdern verantwortlich und fair verhalten. Eckpfeiler sind nach innen die Eigenschaften eines guten Arbeitgebers, wie Mitarbeiterbeteiligung, Beschäftigungssicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Chancengleichheit sowie eine gut ausgebaute Mitbestimmung. Nach außen suchen wir den Dialog mit der Gesellschaft, initiieren und fördern soziale Projekte und ermutigen unsere Mitarbeiter, Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen. Diese Neuausrichtung soll auf den bestehenden Fundamenten des Unternehmens aufbauen, aber auch Neues hervorbringen.

Gerade der Personalbereich und der Betriebsrat des Volkswagen Konzerns engagieren sich seit Jahrzehnten mit dem Ziel, den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens sowie die Wahrnehmung als verantwortliches Unternehmen und sozialer Arbeitgeber zu stärken.

VERANTWORTUNG ALS ARBEITGEBER

Der Volkswagen Konzern treibt die Transformation der Automobilindustrie in Richtung klimafreundliche E-Mobilität und digital vernetztes Fahren voran. Dabei werden wir nur erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiter mit auf den Weg nehmen, sie qualifizieren und bestmöglich auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten, denn unser Unternehmenserfolg hängt mehr denn je von den Kompetenzen und dem Engagement der Beschäftigten sowie unserer Attraktivität als Arbeitgeber ab.

Wir sind Arbeitgeber von über 670.000 Menschen, davon sind rund ein Sechstel Frauen. Für jeden Mitarbeiter streben wir ein Arbeitsverhältnis an, das durch faire und transparente Entlohnung, gute Entwicklungsmöglichkeiten, Partizipation und Teilhabe am und im Arbeitsprozess sowie ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit geprägt ist. Wir arbeiten in 36 Ländern Europas und in 38 Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas und betreiben weltweit 124 Fertigungsstätten. Überall dort übernehmen wir eine große Verantwortung für die Mitarbeiter, ihre Familien, aber auch für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung rund um unsere Standorte.

In vielen unserer Gesellschaften haben wir durch Kollektivvereinbarungen den Bestand der Arbeitsplätze garantiert. In der Volkswagen AG in Deutschland galt eine Beschäftigungssicherheit bis 2019, die durch die Roadmap Digitale Transformation bis 2029 verlängert worden ist. Um die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu bewältigen, verständigt sich der Konzern mit den Arbeitnehmervertretern auf Zukunftsvereinbarungen, die sowohl die einzelnen Marken des Konzerns effizienter aufstellen als auch die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter stärken. Exemplarisch dafür stehen die Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen sowie die Vereinbarung Audi.Zukunft der Marke Audi, die beide im Geschäftsjahr 2019 bekanntgegeben wurden.

Bis zum Jahr 2023 und gegebenenfalls darüber hinaus investiert die Marke Volkswagen in Deutschland in diesem Rahmen bis zu 4 Mrd. € in große Digitalisierungsprojekte und sie will damit die Verwaltungsbereiche deutlich effizienter gestalten. Dazu werden entlang der demografischen Kurve circa 4.000 Stellen entfallen, zeitgleich soll die Arbeitswelt durch gezielte Investitionen in neue Software-Generationen attraktiver werden. Bis 2023 sollen rund 2.000 Digital-Experten eingestellt, das Qualifizierungsbudget zentralisiert und auf 160 Mio. € erhöht werden.

Mit Vereinbarungen wie der Roadmap Digitale Transformation geben wir die personalpolitisch richtigen Antworten auf unterschiedliche Herausforderungen im nationalen oder internationalen Maßstab. So sehen wir uns in Deutschland, aber auch in Teilen Westeuropas neben demografisch bedingten Risiken weiterhin Engpässen bei Fachkräften gegenübergestellt, die wir für unsere Zukunftsthemen IT und Digitalisierung benötigen. Dem wirken wir mit umfangreichen Recruiting-Maßnahmen, innovativen Arbeitgebermarkenkampagnen und einer Qualifizierungsoffensive aktiv entgegen.

In der Verschiedenheit unserer Mitarbeiter mit ihrer großen Bandbreite an Erfahrungen, Sichtweisen und Lösungsideen sehen wir eine tragende Säule unserer Zukunftsfähigkeit, die es weiter zu stärken gilt. Dafür sind wir dabei, alle Führungskräfte mit dem konzernweit in der Umsetzung befindlichen Programm „Diversity Wins @Volkswagen“ zu sensibilisieren, und bauen Ansätze zur Förderung von Vielfalt gezielt aus.

Unsere Rolle als exzellenter Arbeitgeber haben wir als eine von vier Zieldimensionen in unserer Konzernstrategie Together 2025+ verankert. Darin unterstreichen wir die Bedeutung von kompetenten und engagierten Mitarbeitern. Ihre Zufriedenheit und Motivation wollen wir durch Chancengleichheit, ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld sowie eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation fördern. Grundlage dafür sind eine offene, positive und partnerschaftliche Kultur, hohe Diversität in der Belegschaft sowie vorbildliche und inspirierende Führung. Diese Elemente helfen uns, Mitarbeiter an Volkswagen zu binden und die besten Talente weltweit anzuziehen, um gemeinsam an der vollnetzten und nachhaltigen Mobilität zu arbeiten.

Wir wollen uns bei der Erreichung unserer strategischen Ziele im Personalbereich an konkreten Fortschritten messen lassen. Dafür haben wir strategische Kennzahlen definiert: Für die interne Arbeitgeberattraktivität führen wir jährliche Mitarbeiterbefragungen durch und messen die Zufriedenheit über unser Stimmungsbarometer. Für die Beurteilung der externen Arbeitgeberattraktivität ziehen wir Umfragen und Rankings renommierter Institute zu Rate. Der Diversity-Index ist für uns die maßgebliche Steuerungsgröße für die Erhöhung des Frauenanteils im Management und des Internationalisierungsgrads im Top-Management.

Flankierend zur Umsetzung der Konzernstrategie haben wir mit dem Modul „Excellent Leadership“ ein Arbeitspaket definiert, das unter dem Motto „Vielfältig, integer, führungsstark“ den Wandel hin zu einer noch kooperativeren und integereren Führungskultur vorantreibt. Unsere Management-Entwicklung und -Qualifizierung stellen wir dafür grundlegend neu auf. Wir systematisieren die Nachfolgeplanung, um im Konzern die richtigen Talente auf den richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt zu haben. Die Vielfalt in unserem Management wollen wir deutlich erhöhen.

Das gemeinsame Ziel: Der Volkswagen Konzern wird bis 2025 mit einer offenen, partnerschaftlichen und wertebasierten Kultur der Zusammenarbeit ein Vorbild für andere.

PERSONALMANAGEMENT ALS TREIBER DER BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK

Eine verantwortliche und an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Personalpolitik setzt eine leistungsfähige und von Qualitätszielen geleitete Personalorganisation voraus. Im Verlauf der Jahre 2018 und 2019 haben wir das Personalressort der Volkswagen AG grundlegend neu strukturiert, um die Effizienz der Personalarbeit und die Kundenorientierung zu steigern.

Ziele sind die Bündelung von Prozessen, flachere Organisationsstrukturen, eine Verbesserung der Betreuungsqualität sowie klare Verantwortlichkeiten und höhere Kapazitäten für strategische Themen und innovative HR-Produkte. Unterhalb des Personalvorstands wurden eigene Konzern-Steuerungseinheiten für die Bereiche Personalgrundsätze und Steuerung, HR-Strategie und Innovation sowie Diversity und Frauenförderung gebildet. Zudem wurde ein einheitliches Modell für die HR-Organisation in den Werken entwickelt.

Mit dieser zunächst auf die Volkswagen AG konzentrierten Modernisierung haben wir die unternehmensweite Transformation der Personalarbeit eingeleitet. „One HR“ schafft künftig weltweite Standards für Marken und Gesellschaften sowie ein gemeinsames und durchgängiges Betriebsmodell für den Personalbereich des Volkswagen Konzerns. „One HR“ dient zukünftig als konzernweite Blaupause für die strategische und organisatorische Ausrichtung der Personalarbeit des Unternehmens.

Dabei orientieren wir uns an klaren Werten. Die Volkswagen Konzerngrundsätze bilden das gemeinsame Wertefundament für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns. Sieben einfache „Wir“-Sätze formulieren, wofür das Unternehmen steht: „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“.

Wir richten uns bei allen Themen, die unsere Mitarbeiter betreffen, streng nach den jeweiligen nationalen Rechtsnormen. Vor dem Hintergrund unserer Tradition der Sozialpartnerschaft und des Interessenausgleichs gehen wir aber darüber hinaus: Wir wollen alle Beschäftigten weltweit an den sozialen Errungenschaften und hohen Arbeits- und Sozialstandards von Volkswagen teilhaben lassen.

Partizipation, Eigeninitiative und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten sind uns bei der Umsetzung unseres Arbeitgeberversprechens besonders wichtig. Wir möchten unsere Mitarbeiter als mündige, kompetente und selbstbewusste „Bürger im Unternehmen“ erleben, die aktiv am Unternehmensgeschehen teilnehmen und sich in Entscheidungsprozesse einbringen.

Für eine noch bessere interne Kommunikation haben wir für die Mitarbeiter 2019 mit der 360° Volkswagen App ein digitales Angebot als Pilotprojekt in der Volkswagen AG gestartet, das ab 2020 auch international etabliert werden soll. Zu den Funktionen zählen beispielsweise News aus den verschiedenen Kanälen der Marken und Standorte sowie Services zur Organisation des Arbeitsalltags. Darüber hinaus gibt es auch öffentlich zugängliche Informationen für angehende Mitarbeiter beziehungsweise am Unternehmen Interessierte, so etwa zu den Themen Mobilität und Karriere.

UNSER ANSPRUCH ALS WUNSCHARBEITGEBER

Unser zentrales Ziel ist es, ein attraktiver und zuverlässiger Arbeitgeber zu sein. Dies heißt für uns vor allem, die unseren Mitarbeitern gegebenen Arbeitgeberversprechen durchgängig zu halten und dies im Arbeitsalltag erlebbar zu machen. Eine hohe Glaubwürdigkeit ist auch die Voraussetzung dafür, auf immer enger werdenden Talentmärkten als Top-Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und so die besten Mitarbeiter für uns zu gewinnen und auch halten zu können. Um in den Zukunftsfeldern Stellen mit berufserfahrenen und kreativen IT- und Digitalisierungsexperten besetzen zu können, verstärken wir unsere Anstrengungen mit der Bildung einer neuen Recruiting-Einheit. Das Team „Recruiting & Talent Marketing“ unterstützt die Fachbereiche der Volkswagen AG im gesamten Rekrutierungsprozess. Wir suchen vor allem neue Mitarbeiter, welche die Zukunft der Mobilität aktiv mitgestalten und so den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben wollen. Die Kampagne „Recruiting@Volkswagen: Hello Possible“ richtet sich dabei insbesondere an IT- und Digitalexperten. Mit Maßnahmen wie dieser gewinnen wir auch junge Talente für uns, die sich für ein gelungenes Arbeitsverhältnis einen übergeordneten Sinn ihrer Tätigkeit über monetäre Anreize hinaus wünschen.

STIMMUNGSBAROMETER MISST MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Beschäftigten in Prozesse aktiv einbringen und ihre Meinungen, Einschätzungen und ihre Kritik Gehör finden. Mit unserer Befragung, dem „Stimmungsbarometer“, einer Mitarbeiterbefragung in 180 Gesellschaften des Konzerns, erheben wir die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch den Status unserer internen Arbeitgeberattraktivität. Daneben interessiert uns auch die Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Fragen, wo das Unternehmen beim Thema Integrität steht und wie sie die Zusammenarbeit im Konzern beurteilen. Die Resultate des Stimmungsbarometers dienen der Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und der Information der Führungskräfte über Handlungsbedarfe in ihren Organisationseinheiten. In festgelegten Folgeprozessen ergreifen die Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen und werden dabei vom Konzernteam Stimmungsbarometer unterstützt, das dafür verschiedene Tools – wie zum Beispiel einen Methodenkoffer – bereitstellt.

Zusätzlich wurde ein neuer, verpflichtender Top-down-Ansatz entwickelt, der im Anschluss an die Ergebnisdurchsprachen im Januar bis März 2020 erstmals einsetzt. Bei der regelmäßigen Maßnahmen durchsprache Führungskräfte erfolgt eine Durchsprache der abgeleiteten Maßnahmen und ihrer Umsetzungsstände top-down, beginnend beim jeweiligen Geschäftsbereichsleiter/-vorstand bis hin zur untersten Führungsebene. Ziel ist es, die Umsetzung der von den Organisationseinheiten abgeleiteten Maßnahmen nachhaltig sicherzustellen.

Die Befragung des Stimmungsbarometers 2019 erfasste 180 Gesellschaften in 50 Ländern. Von über 620.000 Mitarbeitern in den an das Stimmungsbarometer angebotenen Konzerneinheiten beteiligten sich rund 500.000. Das entspricht einer Quote von 81 %.

Der Stimmungsindex – eine Hauptkenngröße des Stimmungsbarometers – lag 2019 bei 80,0 von 100 möglichen Indexpunkten und damit leicht über dem Niveau des Vorjahres (2018: 78,9 Indexpunkte).

LEISTUNGSGERECHTE UND ERFOLGSORIENTIERTE VERGÜTUNG

Eine faire, transparente und ein gutes Leben ermöglichende Vergütung ist die Grundvoraussetzung für zufriedene Arbeitnehmer. Gemäß unserer weltweit gültigen Sozialcharta entsprechen die Vergütungen und Nebenleistungen für unsere Mitarbeiter mindestens dem jeweils rechtlich gültigen und zu garantierenden Minimum des jeweiligen Landes. Dies gilt nicht nur für unsere Beschäftigten, sondern auch für alle Mitarbeiter von Zulieferern. In der Regel liegen unsere Löhne deutlich über den landesüblichen Mindeststandards – auch deswegen, weil wir diese mit Gewerkschaften in freien Tarifverhandlungen aushandeln.

Bei der Festlegung der individuellen Entlohnung unterscheiden wir nicht nach dem Geschlecht oder anderen Zuordnungen: Unsere Arbeitnehmer werden ausschließlich auf der Grundlage ihrer Qualifikation und ihrer Fähigkeiten ausgewählt, eingestellt und gefördert.

Die Vergütung richtet sich strikt nach der ausgeübten Tätigkeit und der individuellen Leistung.

In unseren Konzerngesellschaften profitieren die Mitarbeiter von weiteren betrieblichen Leistungen. Dazu zählen je nach Standort Transport- und Verpflegungszuschüsse, kostengünstiger Wohnraum, monatliche Kinderbetreuungszuschüsse sowie Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten. Zusätzliche Leistungen in der Gesundheitsversorgung oder Rentenzusatzversicherungen ergänzen das Angebot standortspezifisch. Mit einer betrieblichen Altersversorgung leisten die Volkswagen AG sowie ihre Marken und Tochtergesellschaften einen wichtigen Beitrag zur Einkommenssicherung im Alter.

BERUF UND PRIVATLEBEN IN EINKLANG BRINGEN

Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf unserer Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeitmodelle zu verbessern. Damit wollen wir beispielsweise den besonderen Bedürfnissen junger Eltern, Alleinerziehender oder in der Pflege engagierter Mitarbeiter Rechnung tragen. Die Gestaltung der diesbezüglichen Regelungen und Programme variiert von Land zu Land. Sie wird sowohl von gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch von den Ergebnissen der Kollektivverhandlungen mit den Gewerkschaften bestimmt.

In Deutschland belegt die hohe Inanspruchnahme der gesetzlich geregelten Elternzeit den Wunsch vieler Beschäftigter nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch in unseren betrieblichen Regelungen bemühen wir uns darum, dem Bedürfnis vieler Beschäftigter nach mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort zu entsprechen. Seit 2016 gilt bei der Volkswagen AG eine weitreichende Betriebsvereinbarung für die Arbeit außerhalb der Betriebsstätte („mobile

Arbeit“). Konzernmarken wie Audi und Porsche haben vergleichbare Regelungen.

Ein sehr hohes Maß an Flexibilität bietet unsere Wiedereinstellungszusage. Seit rund 20 Jahren können Mitarbeiter der Volkswagen AG für bis zu acht Jahre ohne Angabe von Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden. Unabhängig davon, ob die Freistellung zu Qualifizierungszwecken, als familiäre Auszeit oder zur Realisierung eines Sabbaticals genutzt wird, ist über den Zeitraum der Abwesenheit eine Wiedereinstellung gemäß dem vorherigen Beschäftigungsverhältnis garantiert.

Auch bei der Pflege und Betreuung naher Angehöriger unterstützen wir unsere Beschäftigten. Kurzfristig können Mitarbeiter bis zu zehn Tage von der Arbeit befreit werden, um etwa eine bedarfsgerechte Pflege von erkrankten Angehörigen zu organisieren. Mitarbeiter können sich bis zu sechs Monate lang vollständig oder teilweise für die Pflege eines Angehörigen freistellen lassen. Im Rahmen der Familienpflegezeit können Mitarbeiter bis zu 24 Monate in Teilzeit arbeiten.

Wir messen auch der organisierten Kinderbetreuung während der Arbeitszeiten eine hohe Bedeutung für die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf unserer Mitarbeiter bei. Daher engagieren wir uns als Volkswagen Konzern im In- und Ausland beim Ausbau zielgruppenorientierter Kinderbetreuungsangebote. Ergänzend zu bestehenden Einrichtungen ist in den letzten Jahren eine Reihe von betriebsnahen Kindertagesstätten neu entstanden. An allen deutschen Standorten der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge und MAN steht eine Kinderferienbetreuung zur Verfügung.

Mit diesen Maßnahmen tragen wir dazu bei, nicht nur den Erwartungen an eine moderne und menschengerechte Arbeitswelt gerecht zu werden, sondern auch Antworten auf viele der drängendsten Fragen der gegenwärtigen Transformation zu geben.

BETEILIGUNG UND MITBESTIMMUNG DER ARBEITNEHMER

GRI 102-41

Wir beziehen unsere Mitarbeiter möglichst früh in strategische Entscheidungen ein, um unsere Belegschaft umfassend über anstehende Veränderungen zu informieren und in vielen Fällen auch um nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Bei der Ausgestaltung kooperativer, von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universal gültigen Menschenrechte und die Normen der International Labour Organization (ILO).

Darauf aufbauend haben wir mit dem Europäischen und dem Welt-Konzernbetriebsrat verschiedene Chartas und Erklärungen vereinbart, die unseren Mitarbeitern Sicherheit im Hinblick auf ihre kollektiven Rechte am Arbeitsplatz und die Grundsätze der Arbeitspolitik des Volkswagen Konzerns geben. Diese Regelwerke setzen wir überall im Konzern gemeinsam mit den Mitbestimmungsgremien beziehungsweise den Arbeitnehmervertretern an den jeweiligen Standorten konsequent um. Hierzu gehören:

- die Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen (Sozialcharta), die sich an den einschlägigen Konventionen der ILO ausrichtet
- die Charta der Arbeitsbeziehungen, die erweiterte Unterrichts-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmervertretungen der im Europäischen und im Welt-Konzernbetriebsrat vertretenen Marken, Gesellschaften und Standorte vorsieht
- die Charta der Zeitarbeit, mit der sich Konzernleitung, Europäischer und Welt-Konzernbetriebsrat auf Grundsätze zur Zeitarbeit verständigt haben, wie etwa Richtgrößen zum Verhältnis zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbesellschaft, gleiche Bezahlung (in Bezug auf eine vergleichbare Tätigkeit), Qualifizierungsmaßnahmen und die Zeitbegrenzung des Einsatzes mit anschließender Prüfung der Übernahme
- die Charta der Berufsausbildung, in der die Berufsausbildung als ein zentrales Thema der Arbeitsbeziehungen verankert ist. Gemäß dieser Charta sollen im Rahmen der lokalen Umsetzung für alle Standorte die wesentlichen Aspekte der Ausbildung wie der Auswahlprozess, die Dauer und die Qualität der Berufsausbildung sowie die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis geregelt werden.

Hinzu kommt eine Reihe von zum Teil länder- und standortspezifischen Abreden, die zum Beispiel Standards zur Weiterbildung und zur Gesundheitsprävention beinhalten. Diese grundlegenden Normen und Vereinbarungen legen auf Konzernebene die Basis für die Rechte der Mitarbeiter und der gewählten Arbeitnehmervertreter, die im Europäischen und im Welt-Konzernbetriebsrat vertreten sind. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen treffen regelmäßig zu Konsultationen zusammen. Alle Mitglieder des Europäischen und des Welt-Konzernbetriebsrats tagen mindestens einmal im Jahr in einer gemeinsamen Sitzung beider Gremien. Neben der Diskussion zur aktuellen Situation an den Standorten findet dabei auch ein Austausch mit den jeweiligen Personalleitern und der Konzernleitung zu Produkt- und Belegschaftsplanungen sowie Sozial- und Personalstandards statt.

Wir wollen in unserem Unternehmen eine möglichst umfassende Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ermöglichen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in unserem Unternehmen ist hoch und auch das deutsche Modell der Mitbestimmung wird über Deutschland hinaus praktiziert. So gibt es an vielen Standorten eine duale Vertretungsstruktur der Beschäftigten mit einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung und einem Betriebsrat an vielen Standorten. Zahlreiche Gesellschaften verfügen über Aufsichtsgremien, in denen Arbeitnehmer vertreten sind. Die Charta der Arbeitsbeziehungen räumt den Arbeitnehmervertretungen weltweit die Möglichkeit ein, Vereinbarungen mit dem lokalen Management über genau definierte Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte abzuschließen.

In Gremien, die paritätisch von Arbeitnehmer- und Unternehmensseite besetzt sind, erhalten beide Seiten alle relevanten Informationen grundsätzlich zum gleichen Zeitpunkt. Diese weitgehende Form der Beteiligung hat sich im Lauf der Jahrzehnte als sehr erfolgreich erwiesen. Sie stellt sicher, dass Veränderungsprozesse

gemeinsam angegangen und von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden.

Die Beschäftigten übernehmen zudem mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse und Produkte und tragen so dazu bei, die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Im Rahmen des Ideenmanagements wurden 2019

mehr als 25.000 Ideen eingereicht und für das Unternehmen wurden Einsparungen von circa 31 Mio. € an den deutschen Standorten der Volkswagen AG, der Volkswagen Sachsen GmbH und der Volkswagen Osnabrück GmbH erzielt.

QUALIFIZIERUNG

GRI 404-1, 404-2

QUALIFIZIERUNG FÜR DEN TECHNOLOGISCHEN UND KULTURELLEN WANDEL

Als Arbeitgeber wünschen wir uns, dass unsere Mitarbeiter ihr gesamtes Berufsleben wertschöpfend auf Arbeitsplätzen in unserem Unternehmen tätig sein können. Dafür ist es neben dem Erhalt der Gesundheit notwendig, Fähigkeiten und Fertigkeiten den sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Deshalb stellt die Qualifizierung unserer Beschäftigten ein Top-Thema unserer Personalstrategie dar.

Basis für höchste technologische Exzellenz ist nach wie vor die umfassende Fachkompetenz unserer Mitarbeiter. Die Elektrifizierung der Fahrzeugflotte, der Übergang zu vernetztem und autonomem Fahren und die digitale Transformation unseres Unternehmens stellen aber schon heute stark veränderte Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Auf diese Veränderungen sind wir mit unserem hochdifferenzierten Aus- und Weiterbildungssystem mit seinen passgenauen Qualifizierungsmaßnahmen gut vorbereitet. Die Möglichkeit, sich in jeder beruflichen Phase mit seiner Qualifikation einbringen und weiterentwickeln zu können, ist für uns zudem ein wichtiger Teil unseres Arbeitgeberversprechens.

DUALE AUSBILDUNG LEGT DEN GRUNDSTEIN

Die Mehrzahl unserer Beschäftigten in der Produktion sind ausgebildete Facharbeiter mit einer exzellenten Qualifikation. Dafür schafft insbesondere die duale Berufsausbildung im Volkswagen Konzern die Voraussetzung. Aufgrund ihrer flexiblen Verknüpfung von praktischer Tätigkeit und Wissensvermittlung bereitet die Berufsausbildung unsere Nachwuchskräfte bestmöglich auf die neuen Herausforderungen vor. Die duale Ausbildung ist unternehmensweit Zentrum unserer Aktivitäten für eine bestmögliche Qualifizierung unserer Nachwuchskräfte. Auf internationaler Ebene implementieren wir die hohen deutschen Ausbildungsstandards, halten aber zusätzlich die jeweiligen nationalen Normen und Vorgaben ein.

Im Jahr 2019 bildete der Volkswagen Konzern 19.399 junge Menschen aus. Auch nach ihrer Ausbildung unterstützen wir die weitere Entwicklung von Berufsanfängern. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert. Im Berichtsjahr waren es 103 Fachkräfte, die in dieses Entwicklungs- und

Qualifizierungsprogramm aufgenommen wurden. Zudem haben Ausgebildete mit dem Programm „Wanderjahre“ die Möglichkeit, für zwölf Monate zu einer internationalen Konzerngesellschaft zu wechseln. An diesem Entwicklungsprogramm nahmen im Berichtsjahr 33 Standorte des Volkswagen Konzerns in 16 Ländern mit insgesamt 79 jungen Menschen teil. Im Jahr 2019 traten 70 Programmteilnehmer aus Deutschland sowie neun Teilnehmer aus weiteren Ländern ihr Wanderjahr im Volkswagen Konzern in Deutschland an.

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE QUALIFIZIEREN

Ausgebildete Fachkräfte haben bei der für die Aus- und Weiterbildung verantwortlichen Volkswagen Group Academy die Wahl aus einem breiten Spektrum von Qualifizierungen. Dieses reicht von der Weiterbildung zu Zukunftsthemen und allgemein relevanten fachlichen sowie überfachlichen Themen über die fachspezifische Qualifizierung in den Berufsfamilien bis hin zu umfassenden Personalentwicklungsprogrammen. Das Lernangebot wird dabei kontinuierlich erweitert. 2019 hat die Volkswagen Group Academy erste Kooperationen mit renommierten externen Online-Trainingsportalen gestartet. So stehen den Mitarbeitern beispielsweise zum Thema IT die Videokurse der Lernplattform Pluralsight zur Verfügung. Insgesamt wurden 2019 im Volkswagen Konzern rund 118.000 Qualifizierungen mit einem zeitlichen Umfang von 16,3 Millionen Stunden durchgeführt. Unsere Führungskräfte im Management bereiten wir durch gezielte Programme auf die Herausforderungen der gegenwärtigen Transformationsphase vor. Mit dem Senior Management Program haben wir im Jahr 2019 ein neues und hochwertiges Qualifizierungsformat aufgelegt. Dabei kooperieren wir unter anderem mit der Akademie des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) in Potsdam und der École des hautes études commerciales de Paris (HEC).

2020 planen wir für Mitglieder des oberen und Top-Managements in Deutschland das Programm „Transform Leadership 2025“ mit dem Schwerpunkt „Führung in der Transformation“. Wir wollen dabei mit der energy factory St. Gallen, dem Beratungs-Spin-off der Universität St. Gallen, und Kienbaum Consultants International kooperieren. Unsere Entwicklungsprogramme und Auswahlverfahren für Führungskräfte, Meister und Manager sind konzernweit zu einem großen Teil vereinheitlicht. Im Berichtsjahr führte Volkswagen in acht Ländern rund 645 Qualifizierungen und Assessment-Center für Führungskräfte, Meister und Manager durch.

Als Teil der Volkswagen Group Academy stellt die AutoUni dem Konzern zukunftsrelevantes Wissen mit dem Schwerpunkt Digitalisierung zur Verfügung. Sie bindet dafür externe und interne Top-Experten sowie Hochschulen ein. Zukünftig wird die AutoUni ihre Aktivitäten ganz auf Digitalisierungs- und IT-Themen konzentrieren. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind die Digitalisierung und ihre Herausforderungen für die Transformation. Im Berichtsjahr gab es mehr als 600 laufende nationale und internationale Hochschulkooperationen mit Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsinstituten. Rund 5.100 Interessierte nahmen 2019 weltweit an über 90 Veranstaltungen der AutoUni teil.

INVESTITION IN KOMPETENZAUFBAU FÜR E-MOBILITÄT UND DIGITALISIERUNG

In der aktuellen Umbruchsituation der Automobilindustrie liegt das besondere Augenmerk des Volkswagen Konzerns in der Weiterbildung darauf, die Mitarbeiter in den wichtigen Zukunftstechnologien zu schulen und sie im Transformationsprozess eng zu begleiten. So hat das Unternehmen am Pilotstandort für E-Mobilität in Zwickau ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für rund 3.500 Mitarbeiter für einen stabilen und erfolgreichen Anlauf der neuen E-Modelle umgesetzt. Zusätzlich haben mehr als 1.600 Mitarbeiter das Trainingscenter E-Mobilität durchlaufen und hier ganztägige Schulungen absolviert. Im Rahmen spezieller Hochvolt-schulungen stand vor allem der Umgang mit modernen Batteriesystemen und Starkstromleitungen im Vordergrund. Anhand moderner Lernelemente wie Gamification und Virtual Reality konnten die Teilnehmer Grundfertigkeiten für den Einsatz der neuen Hochvoltbaugruppen sowie besondere Produkt- und Prozesskenntnisse erwerben. Insgesamt wurden 8.000 Mitarbeiter in die Change-Prozesse vor Ort einbezogen und auf ihre veränderten Aufgaben vorbereitet.

Auch Audi setzt an seinen Standorten auf die Qualifizierung für Elektromobilität, so etwa in der Ausbildung für Kfz-Mechatroniker. In diesem Rahmen haben 2019 mehr als 300 Azubis Hochvolttrainings

durchlaufen und sich digitale Kompetenzen über hybride Lernkonzepte, unter anderem mit dem Einsatz von Datenbrillen, angeeignet.

Mit den Maßnahmen haben wir umfassende Erkenntnisse darüber gewonnen, welche Qualifikationen für die Transformation erforderlich sind und wie die Beschäftigten optimal für ihre neuen Aufgaben geschult werden. Das Unternehmen wird dieses Know-how über sein Akademiennetzwerk weltweit an alle Standorte, die in die Transformation einbezogen werden, verbreiten. Dazu gehören beispielsweise chinesische Standorte, die sich ebenfalls auf den Bau von Elektrofahrzeugen vorbereiten.

Bis 2023 will die Volkswagen AG an ihren traditionellen westdeutschen Standorten mindestens 2.000 neue Arbeitsplätze mit Bezug zur Digitalisierung schaffen. Für die personelle Transformation im Zuge der Digitalisierungsoffensive erhöht das Unternehmen sein auf neue Technologien bezogenes Qualifizierungsbudget um 60 Mio. € auf insgesamt rund 160 Mio. €. Daneben wird eine Online-Uni eingerichtet, das Lernen über Online-Plattformen wird gestärkt und die Aus- und Weiterbildung werden an neue Anforderungen angepasst. Dazu zählt etwa das Programm „Fakultät 73“, mit dem wir die Wissensbasis für die digitale Transformation im Unternehmen verbreitern. Hier haben wir im Frühjahr 2019 begonnen, Software-Entwickler für den eigenen Bedarf selbst auszubilden. Künftig werden pro Jahrgang 100 Teilnehmer das Programm absolvieren. Das zweijährige Ausbildungsprogramm der AutoUni richtet sich an Mitarbeiter sowie interne und externe Bewerber mit IT-Affinität. Damit eröffnen wir unentdeckten Talenten hochattraktive berufliche Aufstiegschancen. Für das Programm hatten sich 2019 mehr als 1.500 Personen beworben. Innerhalb der Ausbildung erarbeiten sich die künftigen Experten alle erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Karriere als Software-Entwickler in der Automobilindustrie. Dazu zählen etwa das Programmieren in Java, Mathematik für Software-Entwickler, technische und theoretische Informatik, Expertise in Computernetzen, Datenbanken und Mobile-App-Programmierung. Volkswagen plant, die Teilnehmer des ersten Jahrgangs nach intensiver Qualifizierung Anfang 2021 in die Stammebelegschaft zu übernehmen.

VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

GRI 405-1

EINSATZ FÜR VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

Ein starkes Führungsteam und die richtigen Werte sind die Voraussetzungen, um in der Mobilitätswelt von morgen erfolgreich zu sein. Vielfalt, Respekt, Toleranz und Chancengleichheit werden dabei zu entscheidenden Faktoren. Talente jeden Alters und Geschlechts sichern mit ihren unterschiedlichen Hintergründen, Fähigkeiten und Erfahrungen die Zukunft unseres Unternehmens.

Das hat der Volkswagen Konzern früh erkannt. So ist das Bekenntnis „Wir leben Vielfalt“ als einer der sieben Konzerngrundsätze ein essenzieller Teil der DNA des Volkswagen Konzerns. Auch in der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ ist die Bedeutung von Chancengleichheit

und einer hohen Diversität in der Belegschaft fest verankert. Das Ziel: die Potenziale aller Mitarbeiter unterschiedlicher Marken, Länder und Tochterunternehmen mit ihren Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen innerhalb des Konzerns zu bündeln, die besten Talente und Ideen zusammenzubringen und damit die Zukunft der Automobilindustrie gemeinsam zu gestalten. Eine solche Unternehmenskultur steigert die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie die Zufriedenheit unserer Kunden, denn Kundenzufriedenheit erreichen wir am ehesten, wenn alle Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven kreativ an innovativen Lösungen arbeiten. Dafür brauchen wir eine offene, positive und partnerschaftliche Arbeitsatmosphäre, in der sie sich einbringen können und mit Begeisterung

zusammenarbeiten. Dies ermöglicht uns, kluge Köpfe für unser Unternehmen zu gewinnen und auch langfristig zu halten.

Der Schlüssel dazu liegt in der Verfolgung eines ganzheitlichen Diversity-Management-Ansatzes: Wir steuern die Etablierung chancengerechter Prozesse, außerdem setzen und verfolgen wir Zielgrößen für eine konsequente Wirksamkeitsmessung unserer Programme und Maßnahmen. Zudem sensibilisieren und qualifizieren wir die Belegschaft und nutzen Best-Practice-Beispiele sowie Vorbilder innerhalb des Konzerns. Dieser Ansatz soll Vielfalt und Chancengleichheit in unserem Unternehmen nachhaltig fördern.

DISKRIMINIERUNG UND VORURTEILE AUSSCHLIESSEN

Wir zeigen eine klare Haltung: Wir stehen für Respekt, für Chancengleichheit, für ein Miteinander und für die Gleichbehandlung der Menschen, ungeachtet ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Behinderung, Weltanschauung, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft oder politischer Einstellung, sofern Letztere auf demokratischen Prinzipien und Toleranz gegenüber Andersdenkenden beruht. Die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns sind dafür die konzernweit geltende Richtschnur.

Wir setzen diese Regeln auch im Alltag durch: Jeder Beschäftigte und jede Führungskraft sind demnach dafür verantwortlich, auf ein partnerschaftliches Miteinander zu achten. Sie sind dazu verpflichtet, Verstöße umgehend zu melden. Wenn sich Beschäftigte diskriminiert fühlen, können sie sich von geschulten Experten unterstützen und beraten lassen.

Auch der Kulturwandel im Konzern hat unmittelbaren Einfluss auf unsere Gestaltung von Diversity-Themen. So sind in der 2019 verabschiedeten Konzernrichtlinie „HR-Compliance“ Mindeststandards zur nachhaltigen Förderung und Sicherstellung von Vielfalt und Chancengleichheit verankert. Sie beruhen im Wesentlichen auf den Konzerngrundsätzen. Vorgeschrieben ist, dass es in jeder Gesellschaft mindestens einen Ansprechpartner für Management und Mitarbeiter zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit gibt. Hervorgehoben wird die Schaffung eines konzernweiten Bewusstseins für die Bedeutung und den Mehrwert des Themas, was eine kontinuierliche und glaubwürdige Kommunikation sowie eine Vorbildrolle des Managements und der Führungskräfte voraussetzt. Insbesondere eine nachhaltige Auseinandersetzung aller Führungskräfte und Personalverantwortlichen mit dem Thema „Unconscious Bias“, also unbewusste gruppenbezogene Vorurteile, fördert nach Maßgabe der Konzernrichtlinie die Schaffung einer vorurteilsfreien Arbeitsumgebung und chancengerechter Prozesse.

FÜR DIVERSITY SENSIBILISIEREN

Im Zentrum der Aktivitäten im Jahr 2019 stand neben dem weiteren Aufbau des Diversity-Managements die konzernweite Umsetzung des verpflichtenden Sensibilisierungsprogramms „Diversity Wins @Volkswagen“. Dabei sollen Führungskräfte einschließlich Meistern und Ausbildern befähigt werden, neue Perspektiven und

Kompetenzen in ihren Teams zu erkennen und dadurch eine effizientere und innovative Zusammenarbeit zu fördern. Über interaktive Übungen sowie die gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen werden sie dazu motiviert, inklusives Verhalten in den Führungsalltag zu integrieren. Der Einfluss unbewusster Vorurteile und Stereotype in wichtigen Entscheidungssituationen soll dadurch langfristig reduziert werden. Das Training wird nach den Erfordernissen in den Marken und Gesellschaften lokal angepasst und über ein Multiplikatorenprinzip ausgerollt. Ein Netzwerk aus Diversity-Managern und ausgewählten Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche verantwortet die Durchführung der Trainings vor Ort. Die Umsetzung wird kontinuierlich über „HR-Compliance“ evaluiert.

Der Volkswagen Konzern führt zur Stärkung des globalen Diversity-Netzwerks jährlich eine Diversity-Konferenz durch. 2019 fand die dritte Diversity-Konferenz mit 67 Diversity-Managern aus mehr als 40 Volkswagen Gesellschaften und Marken sowie 23 Ländern bei der Porsche Holding in Salzburg statt. Der Austausch von Best Practices zu mehr Vielfalt und gleichen Chancen im Arbeitsumfeld stand dabei im Zentrum. Die Teilnehmer diskutierten unter anderem über psychologische Sicherheit für Beschäftigte, künftige Formen der Zusammenarbeit und konzernweite Initiativen wie die laufende Führungskräfte-Qualifizierung „Diversity Wins @Volkswagen“.

NEUES NETZWERK „WE DRIVE PROUD“

Mitarbeiter und das Diversity-Management des Konzerns haben mit Unterstützung des Vorstands der Volkswagen AG im Jahr 2019 das LGTB*-and-friends-Netzwerk „We Drive Proud“ gegründet. Das Netzwerk vertritt nicht nur die Belange lesbischer, schwuler, bisexueller, transsexueller* sowie intersexueller* und queerer Personen, es will vor allem den Kulturwandel im Unternehmen mitgestalten. „We Drive Proud“ begreift sich als offene konzernübergreifende Initiative, die den Austausch mit bereits bestehenden Netzwerken pflegt, etwa denen bei Audi oder Porsche. Der Volkswagen Konzern beabsichtigt, die Bildung von Mitarbeiternetzwerken zukünftig noch stärker zu unterstützen und damit die Eigeninitiative und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu fördern.

DIVERSITY-INDEX ALS STRATEGISCHE KENNZAHL

Kern unseres Diversity-Ansatzes ist die Vorgabe von prozentualen Frauenanteilen im Management, verbunden mit Zielen für den Internationalisierungsgrad im Top-Management. Zusammengefasst werden diese beiden Zahlen im Diversity-Index, der seit dem 1. Januar 2017 in Kraft ist. Der Diversity-Index ist ein Teil unserer Personalstrategie und gilt für den gesamten Volkswagen Konzern mit seiner aktiven Belegschaft. Mit diesem Index messen und steuern wir die Umsetzung unserer Ziele. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr 2019 mit 14,3% auf Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Management-Kreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 18,4 (19,2)%. Die Ziele sind vom Konzernvorstand beschlossen und gelten für die gesamte Organisation.

ZIELVERFOLGUNG FÜR DIE ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS NACH DEUTSCHER RECHTSLAGE

Wir haben zudem für die Volkswagen AG gemäß deutscher Rechtslage Ziele im Hinblick auf Frauenanteile im Management formuliert. Im Einklang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13 % für die erste Führungsebene und von 16,9 % für die zweite Führungsebene innerhalb der aktiven Belegschaft zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2019 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 11,4 % und in der zweiten bei 16,4 %. Wir berichten die erreichten Ist-Stände sowie die aktuellen Zielpfade regelmäßig an Konzernvorstand und Aufsichtsrat.

Im Berichtsjahr konnte der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft in den Management-Kreisen unseres Konzerns in Deutschland (Betrachtung Gesamtkonzern rückwirkend ab 2018) bereits auf 9,7 % im oberen Management und 13,7 % im Management-Kreis erhöht werden. Im Top-Management erhöhte sich der Anteil von 6,1 % im Jahr 2018 auf 7,4 % im Berichtsjahr (Betrachtung Gesamtkonzern rückwirkend ab 2018). Damit stieg der Frauenanteil im gesamten Management im Konzern Deutschland (Betrachtung Gesamtkonzern rückwirkend ab 2018) auf 12,1 % im Vergleich zu 11,5 % im Jahr zuvor.



> www.volkswagenag.com > Investor Relations > Corporate Governance > Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat

WEIBLICHE TALENTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben zum weiblichen Führungskräfteanteil in Deutschland wollen wir den Frauenanteil in allen Bereichen des Volkswagen Konzerns steigern und stellen dafür frühzeitig die Weichen. Um etwa in Deutschland den Anteil von weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich von 18,5 % im Jahr 2019 auf 30 % im Jahr 2020 zu erhöhen, werben wir gezielt um weibliche Talente, zum Beispiel mit speziellen Berufserlebnis- und Orientierungstagen für junge Frauen. Auch im Recruiting von Akademikerinnen legen wir den Grundstein für einen höheren Anteil weiblicher Führungskräfte und verfolgen das Ziel, bei der Einstellung von Hochschulabsolventen einen Frauenanteil von 30 % zu erreichen.

Im Berichtsjahr hat der Volkswagen Konzern mit Fokus auf Deutschland sein bestehendes Modulares Mentoring-Programm (MMM) optimiert und an veränderte Herausforderungen angepasst. Im Berichtsjahr erhielten die Talente, die für den Management-Entwicklungsprozess identifiziert wurden, die Möglichkeit, Module des Modularen Mentoring-Programms zu besuchen. Im Fokus liegt die gezielte Stärkung von Potenzialträgerinnen in einem männlich geprägten Umfeld. Unser mittelfristiges Ziel ist die Sensibilisierung aller Führungskräfte für eine chancengleiche Entwicklung weiblicher Talente auf allen Hierarchieebenen.

Das Programm bietet den Fachbereichen Unterstützung bei der Zielerreichung der Frauenanteile und der Vermittlung weiblicher Rollenvorbilder. Das Angebot haben wir in Teilen bewusst für Männer geöffnet, um diese als Förderer zu gewinnen. Zu den Formaten des Modularen Mentoring-Programms gehören Workshops, Führungskräfte-seminare, Dialogveranstaltungen und der Aufbau der Mentor-Mentee-Tandembeziehung.

Volkswagen bietet außerdem das Programm „Kompass“ an, um gezielt Potenzialträgerinnen in ihrer Entscheidung für eine Führungslaufbahn zu unterstützen. Im Berichtsjahr haben 60 Potenzialträgerinnen an diesem Programm teilgenommen. Das Programm wurde weiterentwickelt und startet im 1. Quartal 2020 als „Kompass 2.0“. Die Zielgruppe ist um die Frauen erweitert worden, die auf ihrem Weg in Richtung Führung Stärkung suchen. Angesprochen werden Frauen der Marken und Gesellschaften im Konzern, die sich im Rahmen der Management-Entwicklung in der Orientierungsphase befinden. Langfristig geht es auch bei diesem Programm darum, den Frauenanteil in der Führung zu steigern. Im Mittelpunkt des Programms steht ein Netzwerktag sowie eine Mentor-Mentee-Tandembeziehung.

INKLUSION AM ARBEITSPLATZ UNTERSTÜTZEN

Unser Verständnis von Diversity reicht jedoch über Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Orientierung und Internationalität hinaus. So gilt unsere Aufmerksamkeit auch der Integration von Mitarbeitern mit Behinderungen. In Europa haben wir dafür folgende Initiativen gestartet.

International engagieren wir uns etwa mit dem Betrieb von fünf geschützten Werkstätten und der Einrichtung weiterer Arbeitsplätze an den ŠKODA-Fertigungsstandorten in Tschechien für mehr als 300 Menschen mit Behinderungen. Diese Aktivitäten wurden in Tschechien als eines der „Personalprojekte des Jahres 2018“ ausgezeichnet.

Unsere Verantwortung, die Mitarbeiter möglichst ihr ganzes Berufsleben lang in wertschöpfenden Tätigkeiten zu halten, erstreckt sich zudem auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Leistungseinschränkungen, denn gerade diese Mitarbeitergruppen können durch individuelle Formen der Arbeitsorganisation auf ein deutlich höheres Leistungs- und Zufriedenheitsniveau gehoben werden. Beispielhaft steht dafür das Programm „Work2Work“, mit dem die Volkswagen AG seit 2001 leistungsgewandelten Beschäftigten neue berufliche Perspektiven im Unternehmen eröffnet. In rund 130 verschiedenen Tätigkeitsfeldern arbeiten in Wolfsburg derzeit über 700 Mitarbeiter an „Work2Work“-Arbeitsplätzen.

Wir wollen nicht nur die fachlichen Kompetenzen unserer Mitarbeiter stärken, sondern auch ihre Gesundheit. Das ist die Voraussetzung, um berufliche Leistungen erbringen und mit mentalen und körperlichen Belastungen umgehen zu können, die für die Arbeit in einem im Wandel befindlichen Produktionsunternehmen typisch sind. Unter Nachhaltigkeit im Bereich Gesundheit verstehen wir, dass möglichst jeder Mitarbeiter gesund in Rente gehen soll. Diese langfristige Orientierung erleichtert unserem Konzern zudem den Umgang mit dem demografischen Wandel in Gestalt einer alternierenden Gesellschaft, wie sie für viele Industrieländer typisch ist, in denen wir tätig sind.

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht schon heute weit über die gesetzlichen Vorschriften zur Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit hinaus. Es umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, der Prävention, der Integration und Rehabilitation sowie der Führungskultur.

GANZHEITLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die medizinische Betreuung unserer Mitarbeiter erfolgt an allen Standorten unter Beachtung der jeweiligen nationalen Rechtsvorschriften und internen Regelungen sowie auf der Basis der Konzernleitlinien zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung. An allen Konzernstandorten ist mindestens eine medizinische Notfallversorgung gewährleistet. Die meisten von ihnen verfügen zudem über eine medizinische Betreuung durch einen verantwortlichen Arzt.

Eine Konzernrichtlinie regelt die Verantwortung für Gesundheitswesen und Arbeitsschutz einheitlich für alle Gesellschaften des Konzerns. In markenübergreifenden Steuerkreisen werden neue Anforderungen aus den Bereichen Gesundheitswesen und Arbeitsschutz aufgegriffen und für die Umsetzung in den Gesellschaften vorbereitet.

PROGRAMME ZUR PRÄVENTION UND REHABILITATION

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt außer auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Check-up-Untersuchungen. Im Geschäftsjahr 2019 wurden in der Volkswagen AG 2.213 Erst- und 5.166 Folge-Check-ups durch das Gesundheitswesen durchgeführt. Seit der Einführung des Angebots im Jahre 2010 wurden insgesamt 91.170 Volkswagen Check-ups absolviert. Im Rahmen des Gesprächs zum Check-up-Ergebnis werden dem Mitarbeiter Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung unterbreitet. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden in diesem Zusammenhang pilotiert und den Mitarbeitern schnell zugänglich gemacht. Beispielhaft dafür stand 2019 ein Pilotprojekt der Audi BKK und der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) zur Reduktion der Risikofaktoren beim metabolischen Syndrom wie etwa hoher Werte bei Körperfett, Blutfetten und Blutdruck. Temonitoring, Bewegungsprogramme, Ernährungsberatung sowie individuelle Betreuung haben hier in Kombination mit modernen Technologien wie Wearables zu deutlichen Verbesserungen insbesondere

bei Schichtarbeitern geführt. Eine weitere Aufgabe des Gesundheitswesens besteht in der Beratung des Unternehmens bei der Einführung neuer Produktionstechnologien, die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit haben können.

HÖHERE ARBEITSSICHERHEIT DURCH STRATEGIE „SAFETY FIRST“

Ebenso wichtig wie medizinische Prävention und Soforthilfe ist uns die kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitssicherheit. Der Volkswagen Konzern hat bereits 2004 eine international gültige Arbeitsschutzpolitik etabliert. Sie soll unter anderem die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und die Entwicklung von Konzepten in den Konzerngesellschaften zur fortlaufenden Verbesserung des Arbeitsschutzes sicherstellen. Diese Richtlinie wird gegenwärtig überarbeitet.

Nachhaltigkeit im Bereich Arbeitssicherheit bedeutet für uns, dass Beschäftigte während ihrer Arbeit keinen Unfall erleiden. Mit der Einführung der Strategie „Safety First“ unterstützt Volkswagen dieses Ziel. Die Strategie fordert unter anderem, dass alle Fertigungsstandorte des Volkswagen Konzerns zukünftig die Standards der Arbeitssicherheitsnorm ISO 45001 sowie konkretisierender Konzernanforderungen erfüllen. Die Einführung der entsprechenden Managementsysteme soll bei den Konzernmarken eigenverantwortlich bis Ende 2021 erfolgen.

Zur markenübergreifenden Information bei schweren oder tödlichen Unfällen von eigenen Beschäftigten oder Mitarbeitern von Partnerfirmen wurde ein Konzernprozessstandard eingeführt. Auf dieser Basis können an allen Standorten Maßnahmen zur Vermeidung gleichartiger Unfälle gezielt ergriffen werden.

Im Oktober 2019 wurden im Rahmen der „Safety First“-Strategie die ersten beiden markenübergreifenden internen Audits nach der neuen ISO 45001 in Mexiko an den Standorten Volkswagen Guanaajuato und Audi San José Chiapa von Gesundheitswesen und Arbeitsschutz durchgeführt. Die interdisziplinäre sowie markenübergreifende Zusammenarbeit und Auditierung unterstützen die Standorte beim Erreichen des geforderten internationalen Standards ISO 45001 und der darauf bezogenen Volkswagen Group Requirements. Zur Verfolgung der langfristigen Entwicklung des Unfallgeschehens werden Kennzahlen zur Unfallhäufigkeit und Unfallbelastung der produzierenden Standorte des Volkswagen Konzerns erhoben. Diese Werte haben sich 2019 im Vergleich zum Vorjahr verringert.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTER ARBEITGEBER IN DER MITTE DER GESELLSCHAFT

Mit den hier vorgestellten personalpolitischen Konzepten, Maßnahmen und Initiativen machen wir deutlich: Wir als Volkswagen AG wollen ein guter und fairer Arbeitgeber sein, der sich den Anliegen aller seiner Stakeholder in offener Diskussion stellt, sowie ein Unternehmen, das seiner Verantwortung als Arbeitgeber sowie gegenüber der Gesellschaft gerecht wird. Die Zahl von Stellstellen, die wir hierfür bedienen, ist groß. Das Repertoire unserer

personalpolitischen Instrumente reicht von innovativen Vergütungs- und Arbeitszeitmodellen über konzernweit ausgerollte Partizipationsmechanismen sowie soziale Initiativen an unseren

Standorten bis hin zu einem systematischen Diversity-Management und vielfältigen Angeboten zur Gesundheitsprävention.

ERGÄNZENDE TABELLEN UND KENNZAHLEN

GRI 102-8, 401-1, 403-2

Die nachstehenden Tabellen geben einen Überblick über die Ziele des Schwerpunktthemas Menschen, mit den folgenden Kennzahlentabellen legen wir die Entwicklung maßgeblicher Indikatoren zur Belegschaft des Volkswagen Konzerns offen. Dazu zählen neben der Zahl von Mitarbeitern und Auszubildenden auch Strukturangaben

wie Alter, Art der Beschäftigung oder regionale Verteilung. Zudem sind Unfallkennzahlen und Frauenanteil dokumentiert. Einzelne Angaben wie die Inanspruchnahme von Elternzeit oder die Fluktuationsrate sind ausschließlich auf die Volkswagen AG bezogen.

ZIELPROGRAMM MENSCHEN

Strategische Initiativen	Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin und Status
Innovative Arbeitswelten	Gesundheit und Arbeitsschutz; Qualifizierung; Arbeitgeberattraktivität; Beteiligung und Mitbestimmung	Arbeitspolitische Innovationen für Fabrik und Büro; Stärkung der Partizipation und Eigenverantwortung; beschäftigungsorientierte Technologieauslegung; Schaffung moderner Arbeitswelten	Die Aktivitäten der Initiative wurden in den neu aufgebauten Bereich HR-Strategie und Innovation überführt.
Unternehmenskultur	Vielfalt und Chancengleichheit; gesellschaftliche Verantwortung; Arbeitgeberattraktivität; Beteiligung und Mitbestimmung	Schaffung einer offenen, hierarchiearmen Unternehmenskultur; Förderung von Transparenz und Partizipation	Die Vorhaben der Initiative sind umgesetzt und abgeschlossen.
Personalmanagement 4.0	Vielfalt und Chancengleichheit; Arbeitgeberattraktivität; Beteiligung und Mitbestimmung	Digitalisierung der Personalinstrumente; Verbesserung der Datentransparenz für Mitarbeiter; Schaffung von Möglichkeiten zur Selbstadministration der Beschäftigten	Die Restrukturierung des Personalressorts ist abgeschlossen.
Employer of Choice	Vielfalt und Chancengleichheit; Arbeitgeberattraktivität	Verbesserung der externen Arbeitgeberattraktivität und Fokussierung auf neue Zielgruppen im Rahmen der digitalen Transformation	Ein zentrales Recruiting-Center für die Volkswagen AG hat im Jahr 2019 den Betrieb aufgenommen.
Neue Wege in der Personalentwicklung	Qualifizierung; Arbeitgeberattraktivität; Beteiligung und Mitbestimmung	Transparentere und stärker auf Eigeninitiative beruhende Zugänge zum Management	Die Vorhaben der Initiative sind umgesetzt und abgeschlossen.
Neuausrichtung Management-Entwicklung	Vielfalt und Chancengleichheit; Qualifizierung	Neues Management-Leitbild und neue Kriterien für die Berufung ins Management; Transparenz bezüglich offener Management-Positionen	Die geplante Implementierung der Inhalte wurde im Jahr 2019 abgeschlossen.
Strategisches Kompetenzmanagement	Arbeitgeberattraktivität; Beteiligung und Mitbestimmung	Systematische Steuerung der personellen Transformation; besserer und qualifikationsadäquater Einsatz von Mitarbeitern; Eröffnung zusätzlicher Qualifizierungsmöglichkeiten	Die Inhalte der Initiative wurden in den Bereich Konzern Personalgrundsätze & Steuerung überführt.
Diversity on the next level	Vielfalt und Chancengleichheit; gesellschaftliche Verantwortung; Qualifizierung	Ausbau von Diversität und Internationalität	Die Aktivitäten der Initiative wurden in den neu eingerichteten Bereich Konzern Diversity und Frauenförderung überführt.
Gesundheit	Arbeitgeberattraktivität; Menschenrechte; Gesundheit und Arbeitsschutz	Ausbau von Prävention und Gesundheitsfürsorge	Die Aktivitäten der Initiative wurden abgeschlossen und die Ergebnisse mit der Veröffentlichung einer Konzernrichtlinie in den Regelbetrieb überführt.

Die strategischen Initiativen wurden im Jahr 2019 abgeschlossen. Die Inhalte wurden in teilweise neu gegründete Bereiche des Personalwesens überführt.

GESAMTBELEGSCHAFT

des Volkswagen Konzerns und der AG

	2019	2018	2017
Mitarbeiter (AG)	119.204	119.394	117.420
Mitarbeiter (Konzern)	671.205	664.496	642.292

ANZAHL DER MITARBEITER IM VOLKSWAGEN KONZERN

nach Regionen

	2019	2018	2017
Europa	498.162	492.445	474.522
Amerika	56.889	58.930	59.086
Afrika	6.520	6.350	5.918
Asien	108.276	105.544	101.643
Australien	1.358	1.227	1.123
Gesamt	671.205	664.496	642.292
davon: befristete Mitarbeiter	25.086	29.157	27.684
unbefristete Mitarbeiter	646.119	635.339	614.608

ALTERSSTRUKTUR DER MITARBEITER

des Volkswagen Konzerns (in %)

	2019
< 20 Jahre	
- davon Frauen	0,4
- davon Männer	1,6
20–29 Jahre	
- davon Frauen	3,6
- davon Männer	16,2
30–39 Jahre	
- davon Frauen	5,2
- davon Männer	24,3
40–49 Jahre	
- davon Frauen	4,3
- davon Männer	20,7
50–59 Jahre	
- davon Frauen	2,9
- davon Männer	16,8
> 60 Jahre	
- davon Frauen	0,5
- davon Männer	3,8

FLUKTUATION¹

in der Volkswagen AG (in %)

	2019	2018	2017
Frauen	0,9	0,5	0,4
Männer	1,0	0,6	0,5
Gesamt	1,0²	0,6	0,5

¹ Ohne Altersfluktuation.

² Inklusiv interner Konzernwechsel, die als Kündigungen erfasst wurden.

ANZAHL DER MITARBEITER IM VOLKSWAGEN KONZERN

nach Art der Beschäftigung

	2019	2018	2017
Direkte Mitarbeiter	317.440	313.650	310.083
Indirekte Mitarbeiter	334.366	331.602	313.002
Auszubildende	19.399	19.244	19.207
Gesamtbelegschaft	671.205	664.496	642.292
davon: aktive Belegschaft*	641.838	636.156	615.081
Mitarbeiter in passiver Phase der ATZ	9.968	9.096	8.004

* Alle Mitarbeiter mit einem aktiven Arbeitsvertrag im Konzernverbund, welche am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind.

ELTERNZEIT* IN DER VOLKSWAGEN AG

	2019	2018	2017
Frauen	939	986	889
Männer	3.198	3.027	2.743
Gesamt	4.137	3.995	3.632

* Anzahl der Mitarbeiter, die im betreffenden Jahr ihre Elternzeit angetreten haben.

AUSZUBILDENDE

im Volkswagen Konzern in Deutschland

	2019	2018	2017
In %	4,5	4,6	4,6

ALTERSSTRUKTUR DER MITARBEITER

Durchschnittsalter in der Volkswagen AG

	2019	2018	2017
Frauen	40,4	39,9	39,5
Männer	45,0	44,7	44,5
Gesamt	44,2	43,9	43,6

AUSZUBILDENDE IM VOLKSWAGEN KONZERN

	Dezember 2019			Dezember 2018		
	Summe	Inland	Ausland	Summe	Inland	Ausland
Volkswagen Pkw	6.023	5.045	978	6.341	5.036	1.305
Audi	2.758	2.681	77	2.793	2.725	68
ŠKODA	1.250	2	1.248	959	1	958
Porsche	853	813	40	903	845	58
Porsche Holding Salzburg	1.887	1.080	807	1.853	1.098	755
SEAT	221	47	174	229	69	160
Bentley	129	—	129	140	—	140
Weitere	399	322	77	454	372	82
Bereich Pkw	13.520	9.990	3.530	13.672	10.146	3.526
MAN*	2.881	1.743	1.138	3.279	2.157	1.122
Scania	1.224	230	994	1.189	233	956
Volkswagen Nfz	892	734	158	906	728	178
Bereich Nutzfahrzeuge/Bereich Power Engineering	5.674	3.161	2.513	5.374	3.118	2.256
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	205	151	54	198	149	49
Konzern	19.399	13.302	6.097	19.244	13.413	5.831

* Exklusive Power Engineering im Jahr 2019.

WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE

im Volkswagen Konzern

	2019	2018	2017
In %	16,8	16,5	16,3

FRAUENANTEIL

im Volkswagen Konzern in Deutschland (in %)

	2019	2018
Management, gesamt	12,1	11,5
Auszubildende, gesamt ¹	24,1	25,6
Gewerbliche Auszubildende ¹	18,5	19,6
Kaufmännische Auszubildende ¹	49,8	52,1
Studierende im Praxisverbund ¹	30,6	33,4
Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen ²	31,7	28,7
Konzern Deutschland gesamt ¹	17,9	17,8

¹ Ohne Scania.

² Volkswagen AG.

UNFALLINDIZES⁴

der produzierenden Standorte des Volkswagen Konzerns

	2019 ³	2018 ¹	2017
Unfallhäufigkeit	3,7	4,1	3,9
Unfallbelastung ²	5,3	5,6	5,0

¹ Ohne FAW-Volkswagen.

² Ohne Scania.

³ Ohne RENK AG.

⁴ Ohne Bugatti.

Der Unfallhäufigkeitsindex gibt Auskunft darüber, wie viele Unfälle im Betrieb bezogen auf die Summe aller geleisteten Arbeitsstunden gemeldet wurden. Die zugrunde liegende Berechnungsformel lautet Anzahl der gemeldeten Betriebsunfälle x 1 Million/Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden.

Der Unfallbelastungsindex zeigt die Schwere der gemeldeten Unfälle, indem er die Summe der ausgefallenen Arbeitstage durch im Geschäftsjahr gemeldete Unfälle ins Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden setzt. Die zugrunde liegende Berechnungsformel ist Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage durch im Geschäftsjahr gemeldete Unfälle x 100.000/Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden.

UNFALLKENNZAHLEN^{1,5}

der produzierenden Standorte des Volkswagen Konzerns

	2019 ⁴	2018 ²	2017
Ausgefallene Arbeitstage ³	42.021	40.294	39.730
Anzahl Betriebsunfälle	3.100	3.273	3.144

¹ Gemeldete Unfälle.

² Ohne FAW-Volkswagen.

³ Ohne Scania.

⁴ Ohne RENK AG.

⁵ Ohne Bugatti.

Im Berichtsjahr ereigneten sich drei tödliche Unfälle für die Porsche AG und die FAW-Volkswagen Changchun.

90 Über den Bericht

92 Über den nichtfinanziellen Bericht (nfB)

94 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

STRUKTUR DER BERICHTERSTATTUNG

Der Volkswagen Konzern fühlt sich der Transparenz gegenüber allen Stakeholder-Gruppen verpflichtet. Der vorliegende Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2019 beinhaltet zum dritten Mal einen zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB (im Folgenden „nichtfinanzieller Bericht“). Der nichtfinanzielle Bericht dient zur Erfüllung der Anforderungen aus dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG).


Alle Textabschnitte, Tabellen und Grafiken im Nachhaltigkeitsbericht, die dem nichtfinanziellen Bericht zugeordnet sind, sind mit einer farbigen Unterlegung gekennzeichnet. Der Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2019 wird durch eine ausführliche Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Marken und Regionen und der CSR-Projekte des Volkswagen Konzerns ergänzt. Diese ergänzenden Informationen sind auf der Corporate Website des Konzerns zu finden und sind nicht Teil des nichtfinanziellen Berichts:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting

Aktuelle Nachrichten zu Nachhaltigkeit im Volkswagen Konzern werden laufend im Konzernportal veröffentlicht unter:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit

Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit finden Sie in unserem separaten Nachhaltigkeitsmagazin „Shift 2019“ unter:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Shift

BERICHTSGRUNDLAGEN

Die Volkswagen AG wird für das Berichtsjahr 2019 zum dritten Mal eine nichtfinanzielle Erklärung auf Gesellschaftsebene sowie eine nichtfinanzielle Konzernklärung abgeben, die gemeinsam als zusammengefasster gesonderter nichtfinanzieller Bericht nach §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB innerhalb des Konzern-Nachhaltigkeitsberichts 2019 veröffentlicht werden. Der nichtfinanzielle Bericht wird in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt. Darüber hinaus wurden die GRI-Standards der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk für die Erstellung des nichtfinanziellen Berichts genutzt. Innerhalb dieses nichtfinanziellen Berichts hat Volkswagen grundsätzlich die GRI-Standards als Rahmenwerk für die Wesentlichkeitsanalyse sowie die Berichterstattung der Management-Ansätze und der spezifischen Standardangaben zugrunde gelegt. Gemäß CSR-RUG wird sich in dem vorliegenden nichtfinanziellen Bericht auf diejenigen Handlungsfelder konzentriert, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Volkswagen Konzerns sowie der Auswirkungen des Volkswagen Konzerns auf die nichtfinanziellen Aspekte erforderlich sind.

Grundsätzlich gelten alle Angaben über den Konzern auch für die AG, bei Abweichung wird dies ausdrücklich genannt. In den Konzern werden neben der Volkswagen AG alle wesentlichen in- und

ausländischen Tochterunternehmen einbezogen, die die Volkswagen AG unmittelbar oder mittelbar beherrscht. Unsere Joint Ventures in China werden in die Finanzdaten nach der Equity-Methode einbezogen und sind in den Mengendaten (Absatz, Produktion und Belegschaft) sowie in den umweltrelevanten Daten zu 100% enthalten.

Der Konzern-Nachhaltigkeitsbericht folgt inhaltlich den GRI-Standards der Global Reporting Initiative (GRI) in Übereinstimmung mit der Option „Kern“. Jedes Schwerpunktkapitel des Berichts besteht aus einem Textteil gefolgt von einem von einem Anhang mit dazugehörigem Zielprogramm und entsprechenden Kennzahlentabellen. Parallel dazu bilden wir im GRI-Inhaltsindex ab, wie wir die Anforderungen des Global Compact der Vereinten Nationen (UN GC) umsetzen und uns an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen sowie den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) orientieren. Der GRI-Inhaltsindex wird aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2019 ausgegliedert und als eigenständiges Dokument im Konzernportal veröffentlicht unter:

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Reporting

Wichtige inhaltliche Anregungen gaben uns die Fragebögen und Bewertungen nachhaltigkeitsorientierter Rating-Agenturen. Außerdem haben wir uns am AA1000 zur Einbeziehung der Stakeholder orientiert.

Zur Validierung wesentlicher Themen, die sich für den Volkswagen Konzern aus den globalen Herausforderungen ergeben, wurden die Ergebnisse aus dem seit vielen Jahren etablierten Stakeholder-Panel des Volkswagen Konzerns sowie den umfassenden Stakeholder-Befragungen der Konzerngesellschaften Audi, MAN, Porsche und Volkswagen Financial Services herangezogen.

Zur Steuerung seiner Nachhaltigkeitsleistungen erfasst der Volkswagen Konzern strategische Kennzahlen gemäß den Anforderungen der Global Reporting Initiative sowie dem Rahmenwerk für ESG-Indikatoren (ESG = Environment, Social, Governance) der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS). Aktionäre und Investoren fragen zunehmend nach Transparenz und sind damit eine wichtige Zielgruppe unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die dargestellten Kennzahlen führen jene der Vorjahre fort. Änderungen in der Datenerhebung und den Messverfahren für unsere Nachhaltigkeitsleistungen hat es nicht gegeben. Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte am Ende des Berichtsjahres 124 Standorte. Bereits zum achten Mal berichten wir unsere Emissionen nach Scope 3 des WBCSD/WRI Greenhouse Gas (GHG) Protocol.

GRI 102-45, 102-48, 102-49

BERICHTSPRÜFUNG

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht nach §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB wurde einer freiwilligen betriebswirtschaftlichen Prüfung nach ISAE 3000 (Revised) mit

begrenzter Sicherheit durch die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) gegen die relevanten gesetzlichen Anforderungen sowie gegen die relevanten Kriterien der Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative unterzogen.

Weitere Informationen zur Prüfung finden Sie im Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Berichterstattung.

WEITERE BERICHTERSTATTUNG IM KONZERN

Der nichtfinanzielle Bericht wird in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt. Alle infolge der Richtlinie 2014/95/EU zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen auf Basis nationaler Gesetzgebung verpflichteten Konzerngesellschaften befreien sich durch den Verweis auf diesen zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht von der Pflicht, einen eigenen nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Tiefere Einblicke in unser Umweltmanagement bieten die Umweltklärungen, die zahlreiche Standorte im Rahmen der freiwilligen Teilnahme am europäischen System EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) erstellen. Für das Nachhaltigkeitsengagement im Konzern stehen beispielhaft auch die Nachhaltigkeitsberichte der Marken Audi, MAN, Porsche, Scania und ŠKODA.

REDAKTIONELLE HINWEISE

Die Angaben in diesem Bericht beziehen sich auf den gesamten Volkswagen Konzern. Sofern Informationen nur einzelne Konzernbereiche betreffen, wird dies im Text kenntlich gemacht. Der besseren Lesbarkeit halber sprechen wir im nichtfinanziellen Bericht und im Konzern-Nachhaltigkeitsbericht durchgängig von Mitarbeitern. Damit meinen wir selbstverständlich alle unsere weiblichen und männlichen Beschäftigten. Gleiches gilt auch für ähnliche Begriffe wie Teilnehmer, Vertreter, Lieferant etc.

BERICHTSPRAXIS

Der nichtfinanzielle Bericht und der Konzern-Nachhaltigkeitsbericht erscheinen jährlich. Der Nachhaltigkeitsbericht enthält neben den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns im Geschäftsjahr 2019 (1. Januar bis 31. Dezember 2019) auch ausgewählte Informationen aus dem Geschäftsjahr 2020.

Redaktionsschluss war der 6. Februar 2020. Beide Berichte erscheinen in Deutsch und Englisch. Der nächste nichtfinanzielle Bericht wird im ersten Quartal 2021 veröffentlicht und der nächste Konzern-Nachhaltigkeitsbericht voraussichtlich im zweiten Quartal 2021.

RECHTLICHE HINWEISE

Dieser Nachhaltigkeitsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder und Wirtschaftsräume, insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungs-kursverhältnissen ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Nachhaltigkeitsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder wenn sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

BERECHNUNG FLOTTENWERTE EUROPA

Der Konzern-CO₂-Flottenwert ist der Wert, der im amtlichen Monitoring im Rahmen der „Verordnung (EG) Nr. 443/2009 des europäischen Parlaments und des Rats vom 23. April 2009 zur Festsetzung von Emissionsnormen für neue Personenkraftwagen im Rahmen des Gesamtkonzepts der Gemeinschaft zur Verringerung der CO₂-Emissionen von Personenkraftwagen und leichten Nutzfahrzeugen“ jährlich von der Europäischen Umweltagentur (EEA) im Auftrag der Europäischen Kommission erhoben wird, für die Marken, welche in der Konzern-Emissionsgemeinschaft „VW Group PC“ zusammengefasst sind. Dieser Wert ist der volumengewichtete Mittelwert aller spezifischen CO₂-Emissionen neuer Personenkraftfahrzeuge, die im jeweiligen Kalenderjahr erstmals zugelassen werden, unter Berücksichtigung der Berechnungslogik, welche in der EU-Verordnung 443/2009 festgelegt ist. Sofern der CO₂-Flottenwert in einem Durchführungsbeschluss der Kommission zur Bestätigung oder Änderung der durchschnittlichen spezifischen CO₂-Emissionen und der Zielvorgaben für die spezifischen Emissionen für Hersteller von Personenkraftwagen für das jeweilige Kalenderjahr gemäß der Verordnung (EG) Nr. 443/2009 des Europäischen Parlaments und des Rats festgelegt ist, wird dieser Wert veröffentlicht, andernfalls werden vorläufige CO₂-Emissions-Werte veröffentlicht, welche basierend auf internen Systemen nach der gleichen Logik ausgewertet werden.

HINWEIS NACH RICHTLINIE 1999/94/EG

Weitere Informationen zum offiziellen Kraftstoffverbrauch und zu den offiziellen spezifischen CO₂-Emissionen neuer Personenkraftwagen können dem „Leitfaden über den Kraftstoffverbrauch, die CO₂-Emissionen und den Stromverbrauch neuer Personenkraftwagen“

entnommen werden, der an allen Verkaufsstellen und bei der DAT Deutsche Automobil Treuhand GmbH, Hellmuth-Hirth-Straße 1, D-73760 Ostfildern unentgeltlich erhältlich ist.

 > www.dat.de

ÜBER DEN NICHTFINANZIELLEN BERICHT (NFB)

Der folgende Index enthält eine Übersicht über die im Rahmen des nichtfinanziellen Berichts nach §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB gemachten Angaben sowie entsprechende Verweise zu den Abschnitten im vorliegenden Konzern-Nachhaltigkeitsbericht, wo diese Angaben zu finden sind.


PwC hat die Elemente des Konzern-Nachhaltigkeitsberichts, die den nichtfinanziellen Bericht bilden, einer freiwilligen betriebswirtschaftlichen Prüfung nach ISAE 3000 (Revised) mit begrenzter Sicherheit unterzogen.

Alle Textabschnitte, Tabellen und Grafiken im Nachhaltigkeitsbericht, die dem nichtfinanziellen Bericht zugeordnet sind, wurden mit einer farbigen Unterlegung gekennzeichnet.

Verweise auf Angaben außerhalb des zusammengefassten Lageberichts sind weiterführende Informationen und nicht Bestandteil des nichtfinanziellen Berichts.

Der Volkswagen Konzern hat aus globalen Herausforderungen 16 zentrale Handlungsfelder abgeleitet. Die Grundlage dieser Analyse bildeten externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholder-Befragungen sowie interne Leitlinien aus den einzelnen Fachbereichen. Zentraler Ausgangspunkt der Bestimmung von Handlungsfeldern waren zudem in der Vergangenheit durchgeführte Expertenworkshops in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

Im Zuge der Evaluation der gesetzlichen Berichterstattungsanforderungen hat Volkswagen seine Wesentlichkeitsanalyse im Jahr 2017 erweitert und die Handlungsfelder hinsichtlich der Anforderungen gemäß CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) überarbeitet: Gemäß CSR-RUG wird sich in dem vorliegenden nichtfinanziellen Bericht auf diejenigen Handlungsfelder konzentriert, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Volkswagen Konzerns sowie der Auswirkungen des Volkswagen Konzerns auf die nichtfinanziellen Aspekte erforderlich sind. Die im Zuge der Wesentlichkeitsanalyse 2017 identifizierten Handlungsfelder wurden im Berichtsjahr 2019 überarbeitet.

 > Verantwortung > Nachhaltigkeitsmanagement

INDEX NICHTFINANZIELLER BERICHT

	Inhalt(e) Nachhaltigkeitsbericht	Seite(n)
Beschreibung des Geschäftsmodells	- Konzernporträt - Ziele und Strategien	14–15 17–19
Wesentliche Risiken	- Risikomanagement	20–21

Nichtfinanzieller Aspekt	Handlungsfeld	Abschnitt Nachhaltigkeitsbericht	Seite(n)
Querschnittsthematik betrifft alle nichtfinanziellen Aspekte	Integrität, Compliance, Governance	- Konzernporträt	14–15
		- Ziele und Strategien	17–19
		- Risikomanagement	20–21
		- Integrität	24–26
		- Compliance	26–29
		- Nachhaltigkeitsmanagement	30–36
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	44–45
	Lieferantenmanagement	- Lieferkette - Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	38–42 44–45

Nichtfinanzieller Aspekt	Handlungsfeld	Abschnitt Nachhaltigkeitsbericht	Seite(n)
Kundenbelange	Kundenbelange	- Mobilitätskonzepte	48–51
		- Digitalisierung und Kundenbelange	51, 53–55
Umweltbelange	Umwelt-Compliance	- Einsatz für eine intakte Umwelt	60–61
	Klimawandel	- Dekarbonisierung	8–13
		- Einsatz für eine intakte Umwelt	60–61
		- Klimaschutz	61–64
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	69–72
	Luftqualität	- Einsatz für eine intakte Umwelt	60–61
		- Mobilitätskonzepte	48–51
		- Luftqualität	65
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	69–72
	Ressourcen	- Mobilitätskonzepte	48–51
		- Einsatz für eine intakte Umwelt	60–61
		- Ressourcen	66–68
- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen		69–72	
Arbeitnehmerbelange	Qualifizierung	- Qualifizierung	80–81
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	85–87
	Beteiligung und Mitbestimmung	- Arbeitgeberattraktivität	78–80
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	85–87
	Arbeitgeberattraktivität	- Fairness und Verantwortung	76–77
		- Arbeitgeberattraktivität	78–80
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	85–87
	Vielfalt und Chancengleichheit	- Fairness und Verantwortung	76–77
		- Vielfalt und Chancengleichheit	81–83
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	85–87
Gesundheit und Arbeitsschutz	- Gesundheit und Arbeitsschutz	84	
	- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	85–87	
Sozialbelange	Gesellschaftliche Verantwortung*	- Nachhaltigkeitsmanagement	30–36
		- Gesellschaftliche Verantwortung	36–37
Achtung der Menschenrechte	Menschenrechte	- Nachhaltigkeitsmanagement	30–36
		- Menschenrechte	42–44
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	Integrität, Compliance, Governance	- Integrität	24–26
		- Compliance	26–29
		- Nachhaltigkeitsmanagement	30–36
		- Ergänzende Tabellen und Kennzahlen	44–45

* Dieses Handlungsfeld betrifft sowohl Umwelt- als auch Sozialbelange.

In dem vorliegenden nichtfinanziellen Bericht wurden Zusammenhänge mit im Jahres- beziehungsweise Konzernabschluss 2019 ausgewiesenen Beträgen identifiziert. Im Geschäftsjahr 2019 waren im Zusammenhang mit der Dieselthematik zusätzliche Sondereinflüsse in Höhe von 2,3 Mrd. € zu erfassen. Innerhalb der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ergaben sich Belastungen von 2,6 Mrd. €, die aus dem im Mai 2019 erlassenen Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft Stuttgart in Höhe von 0,5 Mrd. €, durch den das laufende Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG beendet wurde, und höheren Vorsorgen für Rechtsrisiken resultieren. Gegenläufig wirkten Rückstellungsaufhebungen für Vorsorgen in Bezug auf technische Maßnahmen in Höhe von 0,3 Mrd. €, die die Kosten der Umsatzerlöse reduziert haben. Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieselthematik enthalten die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken zum 31. Dezember 2019 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag von rund 2,9 Mrd. €.

Die im Zusammenhang mit der Dieselthematik bestehenden Eventualverbindlichkeiten betragen insgesamt 3,7 Mrd. €, wobei 3,4 Mrd. € auf Anlegerverfahren in Deutschland entfallen. Zusätzliche Erläuterungen zu diesen im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträgen finden sich im Geschäftsbericht Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ unter der Überschrift „Sondereinflüsse“ sowie im „Risiko- und Chancenbericht“ unter den Überschriften „Umweltschutzrechtliche Auflagen“, „Rechtsstreitigkeiten“ und „Dieselthematik“ (insbesondere „Bewertung der Risiken aus der Dieselthematik“).

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DER NICHTFINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG

GRI
102-56

AN DIE VOLKSWAGEN AG, WOLFSBURG

Wir haben den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach §§ 289b Abs. 3 und 315b Abs. 3 HGB der Volkswagen AG, Wolfsburg, (im Folgenden die „Gesellschaft“) für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 (im Folgenden der „nichtfinanzielle Bericht“) einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB sowie den in den Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative genannten Grundsätzen (im Folgenden die „GRI-Kriterien“).

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur nichtfinanziellen Berichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen nichtfinanziellen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines nichtfinanziellen Berichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG DER WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

Wir haben die deutschen berufsrechtlichen Vorschriften zur Unabhängigkeit sowie weitere berufliche Verhaltensanforderungen eingehalten.

Unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen – insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer (BS WP/vBP) sowie des vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegebenen IDW Qualitätssicherungsstandards 1 „Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ (IDW QS 1) – an und unterhält dementsprechend ein umfangreiches Qualitätssicherungssystem, das dokumentierte Regelungen und Maßnahmen in Bezug auf die Einhaltung beruflicher Verhaltensanforderungen, beruflicher Standards sowie maßgebender gesetzlicher und anderer rechtlicher Anforderungen umfasst.

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die Angaben in dem nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Nicht Gegenstand unseres Auftrags ist die Beurteilung von externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen, auf die im nichtfinanziellen Bericht verwiesen wird.

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit begrenzter Sicherheit beurteilen können, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB sowie den relevanten GRI-Kriterien aufgestellt worden ist.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation sowie die Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse
- Befragung relevanter leitender Mitarbeiter, die in die Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts einbezogen wurden, über den Aufstellungsprozess, über das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über Angaben im nichtfinanziellen Bericht
- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben in dem nichtfinanziellen Bericht
- Analytische Beurteilung von Angaben im nichtfinanziellen Bericht
- Beurteilung der Umsetzung von zentralen Managementanforderungen, Prozessen und Vorgaben zur Datenerhebung durch Vor-Ort-Besuche bei ausgewählten Standorten und Marken des VW Konzerns

- Audi AG (Neckarsulm, Deutschland)
 - Audi AG (Ingolstadt, Deutschland)
 - Audi Hungaria Zrt. (Győr, Ungarn)
 - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Stuttgart-Zuffenhausen, Deutschland)
 - FAW-Volkswagen Automotive Co. Ltd. (Changchun, China)
 - Porsche Leipzig GmbH (Leipzig, Deutschland)
 - SAIC Volkswagen Automotive Co. Ltd. Shanghai (Anting, China)
 - Scania Latin America Ltda. (São Paulo, Brasilien)
 - Seat S.A. (Martorell, Spanien)
 - Škoda Auto a.s. (Mladá Boleslav, Tschechien)
 - Škoda Auto Volkswagen India Pvt. Ltd. (Pune, Indien)
 - Volkswagen AG (Wolfsburg, Deutschland)
 - Volkswagen AG (Salzgitter, Deutschland)
 - Volkswagen Argentina S.A. (Pacheco, Argentinien)
- Abgleich von Angaben mit den entsprechenden Daten im Konzernabschluss und Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der VW AG zusammengefasst ist
 - Beurteilung der Darstellung der Angaben

Frankfurt am Main, den 26. Februar 2020
PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Frank Hübner
Wirtschaftsprüfer

PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB sowie den relevanten GRI-Kriterien aufgestellt worden ist.

VERWENDUNGSZWECK DES VERMERKS

Wir erteilen diesen Vermerk auf Grundlage des mit der Gesellschaft geschlossenen Auftrags. Die Prüfung wurde für Zwecke der Gesellschaft durchgeführt und der Vermerk ist nur zur Information der Gesellschaft über das Ergebnis der Prüfung bestimmt. Der Vermerk ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der Gesellschaft gegenüber. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung.

Nicolette Behncke
Wirtschaftsprüfer

HERAUSGEBER

Volkswagen AG
Konzern Nachhaltigkeit
Brieffach 011/1265
38436 Wolfsburg
Deutschland

KONTAKT

info@volkswagen-nachhaltigkeit.de

GESAMTREDAKTION

Volkswagen AG

KONZEPTION UND REDAKTION

Volkswagen AG
Scholz & Friends Reputation

GESTALTUNG

Scholz & Friends NeuMarkt GmbH

ENGLISCHE ÜBERSETZUNG UND REDAKTION

Leinhäuser Language Services GmbH

BILDQUELLENHINWEIS

Volkswagen Konzern und dessen Konzernmarken

VERÖFFENTLICHUNG

März 2020

© Volkswagen AG

Fehler und Irrtümer vorbehalten

HINWEIS

Die Marken des Volkswagen Konzerns arbeiten ständig an der Weiterentwicklung aller Typen und Modelle. Änderungen in Form, Ausstattung und Technik sind jederzeit möglich. Aus den Angaben und Beschreibungen dieses Berichts können daher keine Ansprüche hergeleitet werden.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Bericht enthält Aussagen, die sich auf die künftige Entwicklung des Volkswagen Konzerns und seiner Gesellschaften sowie wirtschaftliche und politische Entwicklungen beziehen. Diese Aussagen stellen Einschätzungen dar, die wir auf Basis aller uns zum Zeitpunkt der Berichtserstellung verfügbaren Informationen getroffen haben. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder weitere Risiken eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse, die Entwicklung und die Leistungen des Konzerns von den dargestellten Einschätzungen abweichen. Der Volkswagen Konzern übernimmt daher keine Gewähr für die hier dargestellten zukunftsgerichteten Aussagen.

Die deutsche Fassung des nichtfinanziellen Berichts ist verbindlich. Die englische ist eine Übersetzung ausschließlich zu Informationszwecken.

IHR FEEDBACK

Wir möchten unser Nachhaltigkeitsengagement verbessern und weiterentwickeln, daher freuen wir uns über Ihr Feedback zu unserem Nachhaltigkeitsbericht. Unter oben genannter E-Mail-Adresse können Sie uns Ihre Einschätzungen direkt online mitteilen.

